

SKRIPSI

**KAPASITAS KINERJA ADAPTIF PEGAWAI TERHADAP
PELAYANAN DIGITAL DI BANK SULSELBAR MAKASSAR**

PUTRI DIAN APRILIA

E011201052



ADMINISTRASI PUBLIK

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

2024

SKRIPSI

KAPASITAS KINERJA ADAPTIF PEGAWAI TERHADAP PELAYANAN DIGITAL DI BANK SULSELBAR MAKASSAR

Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Administrasi Publik

Disusun dan diajukan oleh
PUTRI DIAN APRILIA

E011201052



kepada

**DEPARTEMEN ADMINISTRASI PUBLIK
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2023



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Putri Dian Aprilia
NIM : E011201052
Program Studi : Administrasi Publik
Judul : Kapasitas Kinerja Adaptif Pegawai Terhadap Pelayanan Digital di Bank
Sulselbar Makassar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji Skripsi dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 28 November 2023

Menyetujui:

Pembimbing I,


Dr. Gita Susanti, M.Si
NIP 19650311 199103 2 001

Pembimbing II,


Andi Ahmad Yani, S.Sos, M.Si, MPA, M.Sq
NIP 19761023 200501 1 001

Mengetahui:
Ketua Departemen Ilmu Administrasi,





**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI




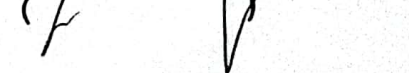
Nama : Putri Dian Aprilia
NIM : E011201052
Program Studi : Administrasi Publik
Judul : Kapasitas Kinerja Adaptif Pegawai Terhadap Pelayanan Digital di Bank Sulselbar

Telah diperiksa oleh Pembimbing I, Pembimbing II dan Tim Penguji dan dinyatakan sesuai dengan saran perbaikan Ujian Skripsi, Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Makassar, 23 Januari 2024

Tim Penguji Skripsi

Ketua : Dr. Gita Susanti, M.Si
Sekretaris : Andi Ahmad Yani, S.Sos, M.Si, MPA, M.Sc
Anggota : 1. Prof. Dr. Sangkala, M.Si
2. Drs. Lutfi Atmansyah, MA

()
()
()
()



**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Putri Dian Aprilia
NIM : E011201052
Program Studi : Administrasi Publik
Departemen : Ilmu Administrasi
Jenjang : Strata 1 (S1)

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul "Kapasitas Kinerja Adaptif Pegawai Terhadap Pelayanan Digital di Bank Sulselbar Makassar" benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah dinyatakan benar dalam daftar pustaka.

Makassar, 23 Oktober 2023

Yang menyatakan,

10000
SEPUILAH RIBU RUPIAH
TEL. 20
METERAI
TEMPEL
446B0AKX794431036

PUTRI DIAN APRILIA

E011201052

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kapasitas Kinerja Adaptif Pegawai terhadap Pelayanan Digital di Bank Sulselbar Makassar”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik di Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini jauh dari kata sempurna, ketidaksempurnaan tersebut disebabkan oleh kemampuan, pengetahuan serta pengalaman penulis yang masih terbatas. Oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan bagi kemajuan dimasa yang akan datang. Skripsi ini dapat terselesaikan tentu dari bimbingan serta dorongan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak tersebut. Serta, Pembuatan skripsi ini tentunya tidak luput dari bantuan berbagai pihak yang diberikan secara langsung ataupun tidak langsung kepada penulis. Oleh karena itu melalui kesempatan ini, segala keikhlasan dan kerendahan hati, penulis juga ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada :

1. Terima kasih kepada kedua **Orang Tua** saya, berkat doa dan dukungannya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. **Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc** selaku Rektor Universitas Hasanuddin.
3. **Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

4. **Prof. Dr. Alwi, M.Si.** selaku Ketua Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
5. **Dr. Muh. Tang Abdullah, S.Sos, MAP** selaku Sekretaris Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin.
6. **Dr. Gita Susanti, M.Si** selaku Pembimbing Akademik dan sekaligus Pembimbing I yang telah menyempatkan waktunya memberi masukan, saran dan nasehat kepada penulis selama menjalankan perkuliahan hingga sampai pada tahap penyelesaian skripsi ini.
7. **Andi Ahmad Yani, S.Sos, M.Si, MPA, M.Sc** selaku Pembimbing II yang telah menyempatkan waktunya memberi masukan, saran dan nasehat yang sangat berharga dan bermanfaat kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
8. **Prof. Dr. Sangkala, M.Si** dan **Drs. Lutfi Atmansyah, MA** selaku Dewan Penguji dalam sidang proposal dan skripsi penulis. Terima Kasih atas kritik, saran dan masukannya yang sangat membangun dalam menyempurnakan skripsi ini.
9. Seluruh **Dosen Departemen Ilmu Administrasi Universitas Hasanuddin**, terima kasih atas ilmu yang telah diberikan selama penulis melaksanakan proses perkuliahan di Departemen Ilmu Administrasi FISIP Universitas Hasanuddin dan semoga ilmu yang diberikan dapat dimanfaatkan penulis sebaik mungkin.
10. Seluruh **Staf Departemen Ilmu Administrasi (Khususnya Ibu Rosminah, Pak Andi Revi, dan Pak Lili)** dan **Staf di lingkup FISIP Unhas** tanpa terkecuali, termasuk **Staf di Lingkup Rektorat Unhas** Terima kasih atas bantuannya bagi penulis selama ini.

11. Terima Kasih kepada **Pegawai Bank Sulselbar Makassar** yang atas bantuan dan saran serta kesediaannya menjadi objek dalam penelitian skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
12. Terima Kasih kepada **Kakak** saya yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
13. Terima kasih kepada teman-teman **PENA 2020** atas segala bantuan selama penulis menempuh status sebagai mahasiswa, semoga cita-cita kita bersama dapat tercapai dan sukses selalu.
14. Terimakasih kepada **Sahabat-Sahabat** saya yang telah bersama-sama melewati suka dan duka sedari bangku SMA atas kebersamaan, motivasi dan dukungan yang luar biasa yang selalu diberikan kepada penulis.
15. Terima Kasih Kepada **Diri saya sendiri**, yang telah mampu kooperatif dalam mengerjakan tugas akhir ini. Terimakasih karena selalu berpikiran positif ketika keadaan sempat tidak berpihak, dan selalu berusaha mempercayai diri sendiri, hingga akhirnya diri saya mampu membuktikan bahwa saya bisa mengandalkan diri sendiri.
16. Terima Kasih kepada **Rayyanza Malik Ahmad** also known as "**CIPUNG**" yang telah menghibur penulis disaat penulis merasa sedih, dan selalu membuat penulis tertawa dengan tingkah lucunya.
17. Terimakasih kepada teman-teman **KKN Tematik Profesi Hukum Kejaksaan Tinggi Sulawesi Selatan Gelombang 109** atas segala kebersamaannya yang telah memberi warna dalam dunia kampus khususnya selama ber-KKN ±2 bulan, bersama kalian penulis merasakan keluarga baru dengan segudang cerita yang penuh suka maupun duka.

19. Serta kepada semua pihak yang tidak sempat dan tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terimakasih banyak atas dukungan serta doa untuk penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini

Terakhir, penulis ingin mengucapkan permohonan maaf kepada seluruh pihak apabila selama proses pembuatan skripsi ini baik itu penulis sadari maupun tidak sadar atau tidak disengaja terdapat ketimpangan, kesalahan maupun kekurangan yang tidak sempat/dapat penulis sampaikan atau perbaiki.

Semoga melalui skripsi ini, pembaca dapat mengambil pelajaran dan pengetahuan baru terhadap teori dan kajian yang diteliti. Sekian dan Terima kasih.

Makassar, 23 Oktober 2023

PUTRI DIAN APRILIA

E011201052



UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
ABSTRAK

Putri Dian Aprilia (E011201052) dengan judul skripsi “Kapasitas Kinerja Adaptif Pegawai Terhadap Pelayanan Digital di Bank Sulselbar Makassar”. xv + 100 Halaman + 13 Tabel + 2 Gambar + 37 Daftar Pustaka (1999-2023) + Lampiran, Dibimbing oleh Dr. Gita Susanti, M.Si dan Andi Ahmad Yanid, S.Sos, M.Si, MPA, M.Sc

Bank adalah organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan berurusan dengan masyarakat umum. Digitalisasi perbankan di era baru sangat penting untuk mentransformasi bank dengan perubahan lingkungan dan tuntutan industri perbankan. Dengan adanya peningkatan aktivitas bank di era digital serta, munculnya pesaing baru dalam industri, dan peningkatan kompleksitas variabel ekonomi dan kebutuhan masyarakat, sehingga pentingnya menetapkan tujuan dan mengembangkan program perbankan baru menjadi semakin penting. Kondisi tersebut membuat organisasi harus mampu mengadaptasi setiap perubahan yang ada agar tidak ditinggalkan dan dikalahkan oleh kompetitor lainnya. Untuk memenangkan persaingan semua tergantung terhadap bagaimana kinerja adaptif karyawan dalam mewujudkan rencana bisnisnya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif yaitu yang didalamnya banyak menggunakan angka metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Teknis analisis data kuantitatif deskriptif digunakan menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan. Populasi yang menjadi objek penelitian adalah pegawai Bank Sulselbar Makassar. Metode pengumpulan data adalah dengan menyebarkan kuesioner. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Analisis data menggunakan metode tabel frekuensi dengan tujuan untuk mengukur kinerja adaptif pegawai.

Analisa penelitian yang telah diteliti yang mana dilihat dari beberapa indikator penilaian yang sudah diuraikan pada tabel 5.10, menunjukkan hasil rekapitulasi dari kelima indikator kinerja adaptif sebesar 57,59%, artinya Pegawai Bank Sulselbar dapat dikatakan “cukup baik” atau bisa kita katakan bahwa pegawai Bank Sulselbar Makassar cukup adaptif terhadap transformasi layanan yang ada yaitu transformasi ke layanan digital. Disarankan kepada pegawai Bank Sulselbar Makassar, agar dapat mempertahankan kinerja adaptif yang telah dimiliki oleh pegawai terhadap transformasi layanan digital yang ada. Serta memerlukan beberapa pelatihan-pelatihan yang akan memberikan mereka motivasi dan pembelajaran untuk lebih meningkatkan kinerjanya Untuk peneliti selanjutnya sebaiknya lebih menambah wawasan dan pengetahuan mengenai analisis terhadap kinerja adaptif dengan melakukan penelitian pada objek yang berbeda.

Kata Kunci : Digitalisasi Perbankan, Kinerja Adaptif



HASANUDDIN UNIVERSITY
FACULTY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCE

ABSTRACT

Putri Dian Aprilia (E011201042) with the thesis title "Adaptive performance capacity of employees towards digital services at Sulsebar Bank Makassar". xv + 100 Pages + 13 Tables + 2 Figures + 37 Libraries (1999-2023) + Attachments, Supervised by Dr. Gita Susanti, M.Si and Andi Ahmad Yani, S.Sos, M.Si, MPA, M.Sc

The bank is a customer-oriented organisation and deals with the general public. Digitalisation of banking in the new era is essential to transform banks with the changing environment and demands of the banking industry. With the increase of banking activities in the digital era, as well as the emergence of new competitors in the industry, and the increasing complexity of economic variables and people's needs, the importance of setting goals and developing new banking programmes has become increasingly important. These conditions make it necessary for organisations to be able to adapt to any changes that occur, in order not to be left behind and defeated by other competitors. To win the competition, it all depends on how adaptive the performance of employees is in implementing their business plan.

Specifically, it used a descriptive method with a quantitative approach. The analysis focused on describing the data collected without attempting to draw conclusions. The participants of the study were the employees of Bank Sulsebar Makassar, and the study used quantitative research methodology, which involves extensive use of numerical data. The data collection method was questionnaire data collection method. The data used consists of primary and secondary information. The analysis uses the frequency table approach to assess the adaptive performance of employees.

The research analysis, viewed through various assessment indicators outlined in Table 5.10, indicates a 57.59% recapitulation of adaptive performance across the five indicators. This implies that Bank Sulsebar employees are considered "good enough," and are quite capable of adapting to the transformation of existing services, such as the shift towards digital services. Recommended to employees of Bank Sulsebar Makassar to maintain their adaptability towards transforming the existing digital services. They require training that motivates them and provides them with opportunities to strengthen their capacity continuously. Moreover, conducting research on various objects will further expand their insights and knowledge to analyse adaptive performance accurately.

Keywords: banking digitalisation, Adaptive Performance

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN	16
I.1 Latar Belakang	16
I.2 Rumusan Masalah	23
I.3 Tujuan Penelitian	23
I.4 Kegunaan Penelitian	23
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	25
II.1 Kinerja Pegawai	25
II.1.1 Pengertian Kinerja	25
II.1.2 Karakteristik Kinerja Karyawan	26
II.1.3 Pengukuran Kinerja	27
II.1.4 Manfaat Kinerja	28
II.2 Kinerja Adaptif	29
II.2.1 Pengertian Kinerja Adaptif	29
II.2.2 Pengukuran Kinerja Adaptif	35
II. 3 PELAYANAN DIGITAL	38
II.3.1 Digitalisasi	38
II.3.2 Pelayanan Publik berbasis digital	39
II.4 Penelitian Terdahulu	44
II.5 Kerangka Pemikiran	49
BAB III METODE PENELITIAN	53
III.1 Jenis Penelitian	53
III.2 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	53
III.3 Populasi dan sampel	54
III.4 Sumber Data	55
III.5 Teknik Pengumpulan Data	56
III.6 Teknik Analisis Data	57
BAB IV GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN	61
IV.1 Riwayat Singkat Perusahaan	61
IV.2 Visi dan Misi Perusahaan	63

IV.3 Tagline	64
IV.4 Struktur Organisasi	65
IV.5 Produk dan Layanan Digital Bank Sulselbar	75
IV. 6. Kebijakan Pelayanan Digital Bank Sulselbar	76
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	82
V.1 Hasil Penelitian	82
V.1.1 Karakteristik Responden	82
V.1.2 Tanggapan Responden	86
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN	102
VI.1 Kesimpulan	102
VI.2 Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Berpikir	52
Gambar IV.1 Struktur Organisasi Bank Sulselbar (Data Bank Sulselbar, 2021)	66

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	45
Tabel 3.1. Kategori Skor Jawaban Responden	56
Tabel 3.2 Kriteria Analisis Deskriptif Persentase	60
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	83
Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	84
Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat pendidikan	85
Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja	86
Tabel 5.5 Jumlah tanggapan responden tentang penanganan keadaan darurat dan kritis	87
Tabel 5.6 Frekuensi Persentasi tanggapan responden tentang penanganan keadaan darurat dan kritis	88
Tabel 5.7 Jumlah tanggapan responden tentang memecahkan masalah secara kreatif	89
Tabel 5.8 Frekuensi Persentasi tanggapan responden tentang memecahkan masalah secara kreatif	90
Tabel 5.9 Jumlah tanggapan responden tentang adaptasi interpersonal	92
Tabel 5.10 Frekuensi persentasi tanggapan responden tentang adaptasi interpersonal	93
Tabel 5.11 Jumlah tanggapan responden tentang upaya pelatihan dan pembelajaran	95
Tabel 5.12 Frekuensi persentasi tanggapan responden tentang upaya pelatihan dan pembelajaran	95
Tabel 5.13 Jumlah tanggapan responden tentang mengelola stress	97
Tabel 5.14 Frekuensi persentasi tanggapan responden tentang mengelolah stress	98
Tabel 5.15 Rekapitulasi tanggapan responden dari hasil angket mengenai kapasitas kinerja adaptif pegawai Bank Sulselbar Makassar terhadap pelayan digital	99

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Saat ini, perkembangan digital semakin pesat. Di era digital, masyarakat pada umumnya memiliki gaya hidup baru yang tidak lepas dari perangkat elektronik. Teknologi merupakan alat yang dapat memenuhi sebagian besar kebutuhan manusia. Manusia dapat menggunakan teknologi untuk mempermudah tugas atau pekerjaan apa pun. Peran penting teknologi lah yang membawa peradaban manusia memasuki era digital.

Perubahan teknologi yang luas yang dibawa oleh Industri 4.0 telah mengubah perilaku dan sikap pelanggan serta menciptakan kebutuhan baru bagi mereka. Karena munculnya teknologi seperti Internet, broadband, jejaring sosial, pemrosesan data solusi, komputasi awan, dan transformasi digital, pelanggan baru ini memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap bank mereka dan mencari kenyamanan, produk yang dipersonalisasi, dan cakupan kebutuhan harian mereka. Dengan meluasnya penggunaan teknologi digital baru dan munculnya ancaman jahat baru, model dan proses bisnis berorientasi layanan telah berevolusi di semua sektor dan aturan bisnis telah berubah. Digitalisasi tidak serta merta berarti bahwa semua perusahaan harus memiliki teknologi tingkat tinggi, meskipun menyampaikan pesan bahwa dalam waktu yang tidak lama lagi, bisnis yang berinvestasi secara efisien dalam layanan digital yang menciptakan nilai bagi pelanggan dan meningkatkan kelincahan operasional layanan pelanggan akan menjadi pemimpin pasar.

Dampak revolusi telah mengubah peradaban kita secara besar-besaran. Dunia saat ini dihadapkan pada Revolusi Industri Keempat (4IR) dan serbuan inovasi teknologi yang cepat, yang berupaya mengubah cara penyebaran dan

penyampaian informasi dan layanan. Konsep revolusi industri secara luas diartikan sebagai suatu bentuk perubahan yang berkaitan dengan teknologi. Oleh karena itu, perusahaan dan karyawan individu perlu mengantisipasi perubahan yang terjadi dengan mengasah keterampilan mereka sebagai proyektil dalam kehidupan kerja yang semakin kompetitif.

Sebagai negara berkembang, teknologi digital berpotensi membawa berbagai kemajuan di Indonesia. Dari segi infrastruktur dan undang-undang yang mengatur aktivitas online, Indonesia siap hidup di era digital. Kesiapan konektivitas internet Indonesia saat ini semakin membaik menyambut era 4G dengan hadirnya Informasi dan Transaksi Elektronik (ITE). Masyarakat Indonesia secara umum sangat antusias menyambut kehidupan digital, terutama seiring dengan meningkatnya penetrasi internet dan penggunaan ponsel pintar dari tahun ke tahun. Dalam dunia digital berbasis internet, segala aktivitas penghuninya tidak dibatasi ruang dan waktu. Kerangka hukum yang mengatur segala bentuk kegiatan tersebut terus disempurnakan, misalnya Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik tahun 2008 (UU ITE). Data pribadi masyarakat harus dilindungi di dunia maya agar entitas seperti Google dan Facebook, yang menyimpan data pribadi pengguna, tidak dapat secara tidak sengaja menyalahgunakan data dalam jumlah besar.

Era digital semakin dikaitkan dengan perubahan gaya hidup masyarakat Indonesia, khususnya di bidang keuangan seperti perbankan. Industri perbankan merupakan salah satu industri jasa yang sedang berkembang dan mampu menjadi penggerak pembangunan ekonomi Indonesia, karena industri perbankan telah menjadi industri jasa yang memberikan kontribusi terhadap pendapatan negara dan berperan sebagai lembaga yang berperan untuk menjadi perantara dalam hal menampung dana masyarakat dan menyalurkan kembali kepada kegiatan perekonomian yang bersifat produktif.

Secara etimologis, pengertian bank berasal dari kata "Banco" berarti bangku. Bangku yang dimaksud merupakan meja yang mendukung operasional

perbankan dalam melayani nasabah. Istilah bangku di kemudian hari terus berkembang hingga istilah bank digunakan dalam kegiatan pelayanan finansial (www.ocbenisp.com, 2021). Pada awalnya bank merupakan sekumpulan pedagang yang akan memberikan pinjaman biji-bijian kepada para petani dan pedagang yang membawa barang (www.kompas.com, 2020).

Bank adalah organisasi yang berorientasi pada pelanggan dan berurusan dengan masyarakat umum, sehingga mereka harus memiliki pemahaman yang komprehensif tentang pelanggan dan menyesuaikan model bisnisnya. Digitalisasi perbankan di era baru sangat diperlukan dalam rangka mentransformasi dan menyesuaikan bank dengan perubahan lingkungan dan tuntutan baru industri perbankan. Transformasi digital perbankan mencakup berbagai layanan, seperti digitalisasi dokumen, tanda tangan elektronik untuk transaksi, e-learning, telekonferensi, platform perdagangan online, toko digital, e-statement, dan pembayaran seluler. Karena pelanggan semakin mengadopsi operasi digital ini, solusi baru muncul di sektor ini. Konsekuensinya, industri perbankan harus mengembangkan model bisnis baru untuk menekankan semua proses perbankan utama. Karena banyak sektor jasa didorong untuk mengeksplorasi metode teknologi inovatif untuk meningkatkan layanan pelanggan dan merampingkan proses internal, mengadopsi model bisnis baru melalui transformasi digital dari operasi perbankan adalah pendekatan yang paling tepat untuk lembaga perbankan di lingkungan ekonomi saat ini.

Menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pandemi Covid-19 telah mempercepat digitalisasi di sektor perbankan, dimana bank secara masif mengoptimalkan penggunaan teknologi digital pada seluruh produk dan layanannya kepada nasabah. (www.ojk.go.id, 2023). Bank Indonesia (BI) mencatat, transaksi ekonomi dan keuangan digital akan terus tumbuh seiring dengan meningkatnya ekspektasi dan preferensi masyarakat terhadap belanja online, perluasan pembayaran digital, dan percepatan perbankan digital. BI melaporkan nilai transaksi digital meningkat 39,39 persen (yoy) menjadi Rp 17.901,76 triliun pada kuartal pertama dan kedua tahun 2021. BI memperkirakan

tren transaksi ini akan meningkat 30,1% year-on-year menjadi Rp 35,6 triliun sepanjang tahun 2021 (www.trenasia.com, 2021). Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga menggalakkan digitalisasi sektor perbankan dengan menerbitkan Peraturan OJK No. 12/POJK. 03/2018 tentang Pengenalan Layanan Perbankan Digital pada Bank Umum. Peraturan yang diumumkan oleh OJK ini dengan jelas menyatakan bahwa “layanan perbankan digital adalah layanan perbankan elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan penggunaan data nasabah untuk melayani nasabah dengan lebih cepat, mudah, dan sesuai dengan kebutuhan nasabah (*customer service*) dan dapat dilaksanakan sepenuhnya secara mandiri oleh pelanggan dengan memperhatikan aspek keamanan”. Dengan adanya peraturan dari OJK ini diharapkan agar perbankan dapat mengoptimalkan pemanfaatan teknologi untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Sebagai gambaran mengenai layanan digital banking di Indonesia, saat ini bisa melihat contoh produk yang telah diluncurkan oleh Bank Sulselbar (Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat). Bank Sulselbar mengembangkan sebuah sistem yang disebut Sulselbar Mobile, sistem ini memungkinkan pihak ketiga (E-commerce, fintech, startup digital, dan sebagainya) untuk dapat berkolaborasi dan mengintegrasikan layanan dan produk perbankan dari Bank Sulselbar, dengan mudah dan cepat, sehingga dapat menciptakan layanan baru yang lebih customer centric. layanan mobile maupun internet banking Bank Sulselbar sudah bisa dimanfaatkan nasabah untuk melakukan berbagai transaksi, mulai dari transfer, mutasi rekening, hingga pembelian maupun pembayaran yang dibutuhkan nasabah. Layanan digital ini dapat diunduh untuk Android dan IOS. Saat ini total pengunduh di angka 100.000 lebih akun (App Store & Play Store). Dari situ sudah ada 64.782 pada Agustus 2020 rekening yang telah divalidasi secara langsung oleh petugas registrasi Bank Sulselbar (<https://finansial.bisnis.com>, 2020).

Saat ini, banyak bank yang mulai mengembangkan fungsi perbankan digitalnya. Digitalisasi bank tidak hanya terjadi pada pengiriman aplikasi dan website, tetapi juga pada cabang-cabang bank di Indonesia. Misalnya, saat ini beberapa bank sudah memiliki aplikasi untuk reservasi nomor antrian yang

digunakan untuk mencetak transaksi tabungan dan mengganti buku tabungan bisa dilakukan melalui mesin. Nasabah juga kini dapat membuka rekening sendiri tanpa harus kembali ke cabang. Kehadiran perbankan digital menjadi solusi permasalahan perbankan yang cukup menyita waktu. Dengan melakukan digitalisasi, industri perbankan sudah melakukan investasi jangka panjang untuk masa depan (www.jaringanprima.co.id, 2019).

Dengan peningkatan aktivitas bank, munculnya pesaing baru dalam industri, dan peningkatan kompleksitas variabel ekonomi dan kebutuhan masyarakat, pentingnya menetapkan tujuan dan mengembangkan program perbankan baru menjadi semakin penting. Mempertimbangkan efek tak terbantahkan dari teknologi baru, seperti pengembangan web dan Internet berkecepatan tinggi, jejaring sosial, ponsel pintar, dan platform berorientasi pengguna, serta munculnya generasi pelanggan dengan kebutuhan dan keinginan baru yang ingin membawa keluar urusan perbankan, termasuk pembayaran, manajemen investasi, pinjaman dan sejenisnya, pada platform teknologi baru, perlu untuk memeriksa dampak digitalisasi industri perbankan terhadap kualitas layanannya. Munculnya digitalisasi, inovasi, dan teknologi baru mengubah model dan proses bisnis konvensional. Akibatnya, bank harus memodifikasi model bisnis mereka untuk mengubah interaksi pelanggan mereka, mengelola operasi kantor tengah dan belakang mereka, meningkatkan daya saing, dan mempersiapkan masa depan.

Tentu saja pada persaingan pasar yang besar, muncul berbagai layanan yang ditawarkan secara paralel dengan layanan perbankan yaitu, menunjukkan kelebihan pasar dan tentunya menjadi tantangan terbesar bagi perbankan di masa mendatang (Mekinjić, 2019). Secara khusus, perlu diperhatikan bahwa dalam kondisi seperti ini bank tidak hanya bersaing dengan bank lainnya, tetapi juga dengan perusahaan teknologi yang telah menyediakan layanan serupa dalam beberapa tahun terakhir, dan mulai menawarkan layanan semacam ini juga merupakan persaingan bagi mereka.

Semua ini jelas berarti bahwa bank harus aktif melakukan inovasi di sektor perbankan dan mengembangkan strategi dan model bisnis baru untuk memenuhi permintaan pasar baru. Tentunya seiring dengan kegiatan yang berkaitan dengan peluncuran layanan baru, serta adaptasinya dengan pasar, fokus tetap pada pelanggan bank, yaitu bank harus menjaga kualitas layanan yang optimal yang akan memuaskan baik yang sudah ada, yang akan memuaskan nasabah yang sudah ada dan juga menarik nasabah baru ke bank. Proses transformasi layanan perbankan ini sangat penting untuk dibarengi dengan terus mendengarkan pasar dan kebutuhan nasabah, karena tidak boleh dilupakan bahwa semua bank memiliki dan akan memiliki nasabah tradisional di masa depan, yang akan tetap menggunakan layanan perbankan standar, serta nasabah yang dipastikan tidak akan menggunakan layanan perbankan digital dalam jangka waktu tertentu. Untuk itu, perbankan harus menemukan langkah optimal untuk melakukan transformasi lini bisnis dan mengimplementasikan cabang perbankan digital yang sepenuhnya menggantikan sumber daya manusia. Pada prinsipnya, digitalisasi perbankan tidak hanya membawa manfaat besar bagi bank dan nasabahnya, tetapi juga tantangan yang harus dihadapi perbankan. Transformasi terhadap teknologi digital membawa bank berdiri di garis start yang sama baik itu bank yang sudah berdiri sejak lama maupun bank yang baru dibangun. Jika dulu bank-bank akan menjadi pemenang apabila mempunyai banyak kantor cabang dan ATM tetapi kini di era teknologi digital, bank memiliki garis start baru untuk berlomba jadi pemenang, yang mana garis start tersebut sama, hal tersebut membuat persaingan dengan kompetitor lainnya semakin ketat.

Kondisi tersebut membuat organisasi/perusahaan harus mampu mengadaptasi setiap perubahan yang ada agar tidak ditinggalkan dan dikalahkan oleh kompetitor lainnya. Untuk beradaptasi di era digital seperti ini tentunya sebuah perusahaan tidak hanya dituntut untuk melakukan transformasi semua layanannya menjadi digital, tetapi transformasi yang dimaksud ialah bagaimana

mindset pegawai dari suatu perusahaan mengenai digitalisasi tersebut. Artinya, perusahaan tidak hanya mengotomatisasi atau mendigitalkan apa yang dikerjakan oleh perusahaan tersebut, tetapi lebih jauh lagi, ini berarti tentang bagaimana cara perusahaan tersebut berpikir dan berurusan dengan pola pikir digital. Pola pikir digital tidak hanya mampu memahami dan menggunakan alat digital tetapi juga mampu memikirkan kembali model bisnis, hubungan dengan pemangku kepentingan, manajemen pemangku kepentingan, dan budaya organisasi, sehingga hal-hal tersebut dapat disesuaikan dengan perkembangan digital. Untuk berhasil memenangkan persaingan sangat tergantung pada kinerja karyawan di lingkungan organisasi/perusahaan masing-masing dalam mewujudkan rencana bisnisnya.

Kualitas sumber daya manusia pada setiap organisasi atau perusahaan merupakan salah satu faktor yang menentukan dalam meningkatkan kinerja organisasi, kualitas sumber daya manusia yang baik tentu akan memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Sumber daya manusia merupakan potensi yang menjadi motor penggerak organisasi atau perusahaan (Nawawi, 2003). Karyawan adalah sumber daya manusia yang berharga di setiap organisasi atau perusahaan. Meski kemajuan teknologi semakin canggih, ketersediaan tenaga kerja di industri tertentu tidak dapat tergantikan. Meningkatkan kinerja karyawan merupakan hal yang sudah seharusnya dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Semakin tinggi kualitas kerja karyawan, semakin tinggi kinerja organisasi. Untuk menjaga kualitas kerja pekerja, telah dibentuk departemen khusus di perusahaan yang mengurus pekerja dan antara lain meningkatkan kualitas kerja pekerja. Karyawan juga merupakan aset perusahaan yang dapat dibangun atau dikembangkan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan latar belakang yang dituliskan diatas maka penulis memilih judul proposal skripsi yakni **“ Kapasitas Kinerja Adaptif Pegawai Dalam Pelayanan Digital di Bank Sulselbar Makassar “**.

I.2 Rumusan Masalah

Permasalahan-permasalahan yang telah diuraikan diatas melatar belakangi fokus penelitian ini pada kapasitas adaptif kinerja pegawai Bank Sulselbar. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui bagaimana kinerja adaptif pegawai Bank Sulselbar di dalam era digitalisasi. Pertanyaan sentral dari penelitian ini adalah, “Bagaimana pegawai Bank Sulselbar beradaptasi dalam pelayanan digital?”

I.3 Tujuan Penelitian

Seperti hasil dari penjabaran latar belakang dan rumusan masalah yang telah dijelaskan atau dijabarkan sebelumnya, maka permasalahan dalam proposal ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja adaptif pegawai Bank Sulselbar di dalam era digitalisasi.

I.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi untuk pengembangan keilmuan dan menambah wawasan mengenai kinerja adaptif. Penelitian ini juga dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian kemudian, khususnya yang berkaitan mengenai kinerja adaptif pegawai.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk memberikan gambaran yang dapat bermanfaat baik secara langsung maupun tidak langsung bagi berbagai pihak, antara lain:

1) Bagi Penulis :

- Bagi penulis dapat digunakan sebagai perbandingan sejauh mana teori-teori yang sudah diperoleh selama perkuliahan diterapkan dalam sebuah organisasi baik dalam organisasi publik maupun organisasi privat.
- Dapat memenuhi persyaratan sidang skripsi guna memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik.
- Sebagai informasi bagi peneliti lain yang sedang meneliti di bidang yang sama.

2) Bagi Instansi :

Sebagai bahan informasi dan masukan kepada Bank Sulselbar dalam meningkatkan kinerja pegawai Bank Sulselbar.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

II.1 Kinerja Pegawai

II.1.1 Pengertian Kinerja

Pelaksanaan tugas pekerjaan dan tanggung jawab oleh seorang individu adalah apa yang mendefinisikan kinerja karyawan. Kinerja adalah elemen penting dalam kemenangan suatu organisasi, karena membantu meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan kepuasan karyawan.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (1992) yang dikutip oleh Azis & Dewanto (2022), kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dan kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap kerja

Siahaan (2007) dalam Adamy (2016) berpendapat bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau organisasi sesuatu kriteria yang berlaku dalam suatu kurun waktu tertentu. Artinya, bila aktivitas seseorang atau organisasi mencapai hasil sesuai standar yang berlaku, maka dapat dikatakan berkinerja baik dan sebaliknya berarti berkinerja buruk. Untuk mengetahui kriteria seseorang karyawan atau organisasi. Maka perlu dilakukan penilaian. Sistem penilaian kinerja yang efektif memberi perusahaan informasi yang berguna, terutama ketika membuat keputusan tentang kinerja karyawan. Armstrong & Baron (1998) dikutip oleh Fahmi (2016) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada

ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut serta tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Selanjutnya Yohanes (2017) dikutip Awal & Syamsir (2019). menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang, yang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan kemampuan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa memahami tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang dipengaruhi oleh pengetahuan, kecakapan, serta adaptibilitasnya dalam memahami tentang apa dan bagaimana dalam mengerjakan tugasnya.

II.1.2 Karakteristik Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2002) dalam Silaen et. al. (2021) mengemukakan bahwa terdapat 6 karakteristik orang yang memiliki kinerja yang tinggi, yaitu :

- a. Mempunyai komitmen yang tinggi.
- b. Risiko yang dihadapi berani diambil dan ditanggung.
- c. Tujuan yang realistis dimiliki.
- d. Memperjuangkan tujuan yang akan diwujudkan dan rencana kerja yang dimiliki.

- e. Umpan balik dari seluruh kegiatan kerja yang dilakukan dapat dimanfaatkan.
- f. Rencana yang telah diprogramkan dapat direalisasikan.

II.1.3 Pengukuran Kinerja

Dalam bahasa Inggris, *measurement* adalah pengukuran yang dapat diartikan sebagai tindakan yang dilakukan untuk mengukur sesuatu. Arikunto (2007) dalam Faiz et al. (2022) menyatakan bahwa pengukuran adalah perbandingan dengan suatu besaran yang bersifat kuantitatif. Sedangkan, Wibowo (2014) yang dikutip oleh Narosa (2021) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan kegiatan pengukuran terhadap sejumlah aktivitas operasional organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Pengukuran kinerja digunakan untuk mengevaluasi produktivitas dan menilai apakah akan lebih efektif di masa depan sehingga dapat memberikan kontribusi kepada karyawan lain dan organisasi.

Mengukur kinerja perusahaan sangat penting karena dengan mengukur kinerja manajemen dapat memutuskan apakah kinerja perusahaan akan meningkat atau tidak. Organisasi dengan lingkungan eksternalnya memiliki pengaruh yang besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Mengukur kinerja suatu organisasi atau perusahaan sangat penting ketika menyangkut evaluasi dan perencanaan tujuan masa depan karyawan dan perusahaan.

Menurut Bernadin & Russell (1998) dalam Adamy (2016) terdapat enam kriteria mengukur kinerja karyawan, yaitu :

- a. Kualitas : Sejauh mana proses atau hasil kegiatan sesuai dengan cara ideal dalam melakukan kegiatan atau sesuai dengan tujuan kegiatan yang dimaksud.

- b. Kuantitas : Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam bentuk nilai dolar, jumlah unit, atau jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu : Tingkat dimana suatu kegiatan diselesaikan, atau hasil yang dihasilkan, pada waktu yang paling awal yang diinginkan dari sudut pandang koordinasi dengan output orang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.
- d. Efektivitas biaya: Sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (misalnya, manusia, uang, teknologi, material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan keuntungan tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit atau contoh penggunaan sumber daya.
- e. Kebutuhan akan pengawasan : Tingkat dimana seorang pelaksana dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.
- f. Dampak interpersonal : Sejauh mana seorang karyawan mempromosikan perasaan percaya diri, niat baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

II.1.4 Manfaat Kinerja

Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan dari pengukuran kinerja. Salah satu keuntungannya adalah pengukuran kinerja memberikan pendekatan terstruktur yang berfokus pada perencanaan strategis, tujuan, dan hasil. Keuntungan lain adalah bahwa langkah-langkah ini menyediakan mekanisme pelaporan kinerja program kepada manajemen senior.

Pengukuran kinerja menarik perhatian pada apa yang perlu dilakukan dan mengarahkan waktu, sumber daya, dan energi organisasi untuk mencapai tujuan. Ukuran hasil memberikan umpan balik tentang

kemajuan tujuan. Jika hasilnya berbeda dengan sasaran organisasi dapat melakukan analisis kesenjangan kinerja dan membuat penyesuaiannya. Jika hasilnya menyimpang dari tujuan, organisasi dapat melakukan analisis kesenjangan kinerja dan melakukan perubahan yang sesuai. Pengukuran kinerja membantu mencegah perilaku yang tidak pantas dan mendorong serta menegakkan perilaku yang diinginkan dengan memberikan umpan balik mengenai hasil kinerja dan memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Mulyadi (2002) dalam Anuar (2019) terdapat lima manfaat pengukuran kinerja bagi pihak manajemen ,yaitu :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

II.2 Kinerja Adaptif

II.2.1 Pengertian Kinerja Adaptif

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) (n.d) mendefinisikan adaptif sebagai mudah menyesuaikan (diri) dengan keadaan. Perilaku adaptif adalah kemampuan seseorang untuk beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah. Perilaku ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti usia, pengalaman, dan kondisi fisik dan mental. Untuk mampu adaptif diperlukan kemampuan untuk menyesuaikan diri

dengan tuntutan lingkungan, mengembangkan strategi yang efektif untuk menyelesaikan masalah, dan mengatasi hambatan yang muncul dalam kehidupan sehari-hari. Perilaku adaptif sangat penting dalam kehidupan sehari-hari karena lingkungan terus berubah dan setiap orang harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut.

Menurut Laycock (1929) yang dikutip dalam Loughlin & Priyadarshini (2021:2) menjelaskan bahwa kemampuan beradaptasi menonjol dalam berbagai literatur, mulai dari studi evolusi di mana kemampuan beradaptasi dipandang sebagai "kapasitas organisme manusia untuk secara sengaja memodifikasi reaksinya di hadapan keadaan eksternal yang tidak dikenal, atau keadaan internal yang tidak dikenal, sedemikian rupa sehingga dapat bertahan hidup". Lebih lanjut Lourenco & Casey (2013) menjelaskan bahwa dalam ilmu psikologi dan perilaku manusia, adaptabilitas merujuk pada kemampuan beradaptasi sebagai kemampuan seseorang untuk beradaptasi atau menyesuaikan diri dengan lingkungan tempat tinggalnya. Baru-baru ini bidang Manajemen Strategis menganggap kemampuan beradaptasi sebagai kemampuan dinamis di mana perusahaan yang adaptif dan tenaga kerja yang adaptif secara bebas berkomunikasi dan bergabung kembali sesuai dengan situasi yang dihadapi, yang berkontribusi pada "Keunggulan Adaptif" (Reeves & Deimler, 2011). Mayoritas peneliti yang mempelajari kemampuan beradaptasi memiliki tujuan yang sama, yaitu untuk mencapai pemahaman, pengukuran, prediksi, atau pelatihan khusus dalam hal kemampuan beradaptasi. Secara konsisten di seluruh literatur, sebagian besar peneliti setuju bahwa kemampuan beradaptasi berkaitan dengan perubahan dan kapasitas untuk menghadapi perubahan; kapasitas untuk beradaptasi.

Kinerja adaptif memperluas gagasan tentang kemampuan beradaptasi dari kapasitas seseorang untuk berperilaku dengan cara tertentu hingga benar-benar menunjukkannya melalui kinerja mereka. Shoss et al. (2012) dikutip Loughlin & Priyadarshini (2021) menekankan bahwa kinerja adaptif mencakup serangkaian perilaku dan bukan hanya kemampuan atau niat untuk beradaptasi. Kinerja adaptif juga telah didefinisikan dalam istilah yang lebih umum dan diakui sebagai aspek yang divalidasi dari kinerja pekerjaan (Allworth & Hesketh, 1999).

Motowidlo et al. (1997) dalam Loughlin & Priyadarshini (2021) menyatakan bahwa seperti halnya ada perbedaan antara kinerja individu dalam konteks tugas yang stabil, demikian juga ada perbedaan antara individu dalam konteks tugas yang berubah-ubah. Akibatnya, orang yang berkinerja tinggi dalam konteks tugas yang berubah-ubah dikatakan memiliki kemampuan beradaptasi yang tinggi, berbeda dengan orang yang berkinerja rendah yang memiliki kemampuan beradaptasi yang rendah. Perbedaan kinerja individu ini sebagian besar diukur dengan menggunakan skala penilaian kinerja subjektif. Kemampuan kognitif dan ciri-ciri kepribadian seperti keterbukaan terhadap pengalaman secara konsisten terkait dengan pengukuran kinerja adaptif. Selain kemampuan untuk mengukur kinerja adaptif, literatur juga menggambarkan prediktor utama kinerja adaptif. Lepine et al. (2000) menyatakan bahwa dengan melihat tren yang dihadapi organisasi saat ini, sangat penting untuk mulai memahami bagaimana memprediksi siapa saja individu yang akan berkinerja secara efektif dalam lingkungan yang berubah dengan cepat.

Kinerja adaptif sebagai konstruk terbaru yang dikecualikan dari kinerja pekerjaan, telah mendapatkan perhatian khusus. Kriscer & Witt (2010) dikutip oleh Naami et al. (2014) berpendapat bahwa pada dasarnya, peningkatan efektivitas, efisiensi, dan produktivitas berkaitan erat dengan

kinerja pekerjaan. Park & Park (2019) menjelaskan bahwa terdapat beberapa ahli yang telah mendiskusikan dan membahas kinerja adaptif misalnya Smith et al. (1997) yang menggambarkan kinerja adaptif sebagai kemampuan beradaptasi. Kemudian Karaevli & Hall (2006) menggambarkan kinerja adaptif sebagai kemampuan adaptif (ibid). Selanjutnya, Chen et al. (2005) menggambarkan kinerja adaptif sebagai keahlian adaptif (ibid). Koopmans et al. (2011) dalam Gorostiaga et al. (2022) menyatakan jika, kinerja adaptif telah menjadi semakin menarik dan penting bagi organisasi, sejauh teknologi baru dan restrukturisasi perusahaan dalam menanggapi krisis keuangan berarti bahwa karyawan semakin harus mampu beradaptasi dengan perubahan sistem dan peran kerja. Hesketh & Neal (1999) dalam Charbonnier-Voirin (2012) mendefinisikan secara umum konsep kinerja adaptif sebagai kemampuan individu untuk beradaptasi dengan situasi kerja yang dinamis.

Murphy (2015) mengatakan bahwa Allworth dan Hesketh (1999) merupakan salah satu orang pertama yang mendefinisikan kinerja adaptif di tempat kerja. Mereka mendefinisikannya sebagai, "perilaku yang menunjukkan kemampuan untuk mengatasi perubahan dan mentransfer pembelajaran dari satu tugas ke tugas lainnya karena tuntutan pekerjaan bervariasi" (Murphy, 2015, 19). Pegawai dengan kinerja yang efektif dalam organisasi saat ini adalah mereka yang mengantisipasi kebutuhan masa depan dan beradaptasi dengan perubahan persyaratan pekerjaan dengan mempelajari tugas, teknologi, prosedur, dan peran baru (Pulakos et al., 2000).

Dikutip dalam Pulakos et al. (2000) yang merunut pada studi Black, (1990) dan Noe & Ford (1992) yang berpendapat bahwa dalam ekonomi global, banyak pekerjaan menuntut individu untuk belajar beroperasi secara efektif di berbagai negara yang berbeda dan dengan individu yang memiliki nilai dan orientasi yang berbeda dari diri mereka

sendiri. Oleh karena itu, pekerja harus semakin mudah beradaptasi, fleksibel, dan toleran terhadap ketidakpastian untuk beroperasi secara efektif dalam lingkungan yang berubah dan beragam ini. Namun, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan keserbagunaan adalah konsep yang sulit dipahami yang belum didefinisikan dengan baik dalam literatur psikologis dan karenanya sulit untuk diukur, diprediksi, dan dilatih secara efektif. Dikarenakan dibutuhkan sebuah alat ukur untuk mengukur adaptabilitas kinerja pegawai, membuat Pulakos et. al. (2000) mengembangkan model kinerja pekerjaan yang dikembangkan oleh Campbell et al. (1993). Secara khusus, Campbell et al. (1993) mengusulkan dan menguji model alternatif untuk konten substantif dan struktur laten kinerja pekerjaan (ibid). Dalam teori mereka, kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai sinonim dengan perilaku – apa yang dilakukan orang dapat diamati dan diukur dalam kaitannya dengan kecakapan atau tingkat kontribusi setiap individu.

Pulakos et. al. (2000) mendefinisikan kemampuan beradaptasi sebagai dimensi kinerja dan mendeskripsikan kemampuan beradaptasi sebagai mengubah perilaku untuk memenuhi tuntutan lingkungan, peristiwa atau situasi baru. Pulakos et. al. (2002) melihat kemampuan beradaptasi sebagai multidimensi kemampuan beradaptasi, yang diperlukan dalam situasi yang berbeda, serta melihat adanya 8 dimensi kinerja adaptif, yaitu :

1. menangani situasi kerja yang tidak pasti atau yang tidak dapat diprediksi.
2. menangani situasi darurat atau krisis.
3. memecahkan masalah secara kreatif.
4. penanganan stress dalam bekerja.

5. mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur baru.
6. menunjukkan kemampuan beradaptasi antarpribadi.
7. menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap budaya, dan;
8. menunjukkan kemampuan berorientasi fisik.

Selanjutnya, Pulakos et al. (2000) menambahkan bahwa kedelapan dimensi di atas diperlukan tergantung terhadap bagaimana keadaan organisasi atau keadaan pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Ashford (1986) dalam Charbonnier-Voirin (2012) Kinerja adaptif yang sukses menyiratkan bahwa karyawan mampu secara efisien menghadapi situasi kerja yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi yang mungkin, misalnya, timbul dari restrukturisasi organisasi, perubahan prioritas, atau ketersediaan sumber daya yang lebih rendah. Hal tersebut, mengharuskan karyawan beradaptasi dengan cepat dan mudah serta membuat keputusan dalam menghadapi ketidakpastian dan ambiguitas yang melekat.

Shoss et al. (2012) dikutip Loughlin & Priyadarshini (2021) menekankan bahwa kinerja adaptif mencakup seperangkat perilaku bukan hanya kemampuan atau niat untuk beradaptasi (Pekerja harus semakin mudah beradaptasi, fleksibel, dan toleran terhadap ketidakpastian untuk beroperasi secara efektif dalam lingkungan yang berubah dan beragam ini. Namun, kemampuan beradaptasi, fleksibilitas, dan keserbagunaan adalah konsep yang sulit dipahami yang belum didefinisikan dengan baik dalam literatur psikologis dan karenanya sulit untuk diukur, diprediksi, dan dilatih secara efektif.

II.2.2 Pengukuran Kinerja Adaptif

Kinerja Adaptif dapat dinilai menggunakan skala yang dikembangkan oleh Charbonnier-Voirin dan Roussel (2012). Baard et al.,(2014) dikutip Gorostiaga et al. (2022) berpendapat bahwa skala tersebut berakar pada pendekatan konstruk kinerja yang hampir mirip dengan kinerja tugas dan kinerja kontekstual yang mana skala pengukuran kinerja terdiri dari lima dimensi kinerja adaptif, yaitu ;

1. Kreativitas

Beradaptasi dengan situasi baru atau situasi yang dinamis dan berubah-ubah menuntut seseorang untuk memecahkan masalah baru, oleh karena itu kreativitas menjadi salah satu aspek penting dalam kinerja adaptif khususnya dalam penyelesaian masalah. Kreativitas yang dimaksud dalam aspek kinerja adaptif merupakan kemampuan pegawai dalam menemukan solusi, atau pendekatan baru untuk memecahkan suatu masalah yang kompleks atau masalah yang sebelumnya belum diketahui bagaimana cara penyelesaiannya. Apa yang diperlukan dalam aspek kinerja ini ialah membawa masalah atau situasi yang kompleks ke tujuan yang diinginkan dengan mengembangkan solusi kreatif untuk masalah yang baru dan sulit. Dimensi kreativitas melibatkan pemecahan masalah dengan cara yang inovatif. Dimensi ini mencakup memeriksa situasi atau masalah yang kompleks dan menghasilkan solusi unik, berpikir di luar norma, dan menemukan cara baru untuk memperoleh dan menggunakan sumber daya.

2. Reaktivitas dalam menghadapi keadaan darurat atau keadaan tak terduga

Aspek kinerja adaptif yang satu ini melihat seberapa mudah pegawai untuk menyesuaikan diri dan menghadapi hal yang tak terduga dalam situasi ini, serta seberapa efisien dan lancar mereka dapat mengubah orientasi atau fokus mereka bila diperlukan, dan sejauh mana mereka akan mengambil tindakan yang wajar, meskipun ketidakpastian dan ambigu melekat dalam situasi tersebut. Dimensi reaktivitas ini melibatkan berurusan dengan situasi kerja yang ambigu atau tidak dapat diprediksi. Individu yang dapat beradaptasi dapat dengan cepat menyesuaikan rencana dan tindakan untuk memenuhi tuntutan baru, dapat bertindak dalam situasi tanpa memiliki semua informasi, dan dapat dengan mudah mengubah persneling agar sesuai dengan keadaan saat ini.

3. Adaptasi Interpersonal

Adaptasi Interpersonal disini merupakan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan gaya interpersonal mereka untuk bekerja secara efektif dengan orang lain, baik dalam organisasi mereka maupun dengan perusahaan mitra. Dimensi interpersonal melibatkan mendengarkan dan memperhatikan pemikiran dan pendapat orang lain, terbuka untuk umpan balik negatif dari rekan dan bawahan, fleksibel dan memasukkan ide-ide orang lain ke dalam keputusan, cukup fleksibel untuk bergaul dengan individu dengan kepribadian yang beragam, dan memiliki kemampuan untuk membujuk dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja lebih efektif dengan mereka.

4. Upaya Pelatihan dan Pembelajaran

Seseorang dianggap dapat beradaptasi dalam dimensi ini ketika dia dapat menyesuaikan diri dengan sistem baru dengan antusias, dengan cepat memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas baru, memperhatikan di mana mungkin ada kekurangan kinerja, dan mengambil tindakan (misalnya, pelatihan) untuk meningkatkan kualitas diri mereka. Aspek upaya pelatihan dan pembelajaran disini dimaksudkan sebagai upaya pengembangan diri. Aspek Pelatihan ini menjadi aspek penting dalam kinerja adaptif dikarenakan akibat dari pesatnya kemajuan teknologi dan peningkatan penekanan pada pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi. Banyak pekerja saat ini tidak berharap untuk mempelajari satu keahlian saja dan menerapkan keahlian tersebut dalam kariernya. Sebaliknya mereka semua mengantisipasi kebutuhan masa depan dan beradaptasi dengan perubahan persyaratan pekerjaan dengan mempelajari tugas, teknologi, prosedur, dan peran baru. Apalagi seperti yang kita lihat bahwa perubahan teknologi dan pekerjaan merupakan situasi yang tidak dapat diprediksi, tetapi kita dapat mengantisipasi dengan mempersiapkan diri kita untuk menghadapi perubahan tersebut.

5. Mengelola stress

Aspek Mengelola stress dalam kinerja adaptif disini melihat bagaimana kemampuan pegawai dalam mempertahankan ketenangannya dalam bekerja. Dalam aspek menangani stres kerja melibatkan mengatasi ketegangan kerja dengan baik, tetap tenang dibawah tekanan, mengelola frustrasi atau kelelahan secara efektif, dan tetap profesional dalam situasi penuh tekanan.

II. 3 PELAYANAN DIGITAL

II.3.1 Digitalisasi

Menurut Heiskala et al. (2016) digitisasi adalah proses mengubah informasi non-digital menjadi digital. Ketika perusahaan menggunakan informasi digital ini untuk meningkatkan bisnisnya, menghasilkan pendapatan, atau menyederhanakan beberapa proses bisnis, hal itu disebut digitalisasi (Helm et al., 2019). Hasil dari proses digitisasi dan digitalisasi disebut transformasi digital. Digitisasi dan digitalisasi merupakan tahapan atau bagian dari proses menuju transformasi digital. Transformasi digital mencakup seluruh aspek bisnis, dan penerapan transformasi digital bukan hanya sekedar pemanfaatan teknologi. Manusia, teknologi, dan strategi bisnis bekerja sama untuk menciptakan bisnis yang lebih baik.

Herederó & Berzosa (2011) dalam Yunaningsih et al. (2021) berpendapat jika, digitasi dan digitalisasi sangat erat kaitannya, keduanya sering dianggap sebagai istilah yang memiliki arti yang sama, namun dalam praktiknya keduanya memiliki arti yang berbeda. Digitasi merupakan proses menciptakan atau meningkatkan proses bisnis menggunakan teknologi dan data digital, sedangkan digitalisasi mengacu pada penggunaan teknologi dan data digital untuk meningkatkan operasi bisnis, pendapatan, dan menciptakan budaya digital.

Transformasi digital adalah proses transformasi aktivitas, proses, dan model bisnis secara keseluruhan dengan menggunakan perkembangan teknologi. Transformasi digital membawa berbagai manfaat seperti peningkatan produktivitas, pengurangan biaya, peningkatan kualitas layanan, dan peningkatan pengalaman pelanggan. Hal ini juga membantu dunia usaha menjadi lebih terbuka dan inovatif, sekaligus memfasilitasi pembangunan ekonomi digital yang berkelanjutan. Oleh karena itu, transformasi digital penting dalam kehidupan modern dan dapat membantu meningkatkan perekonomian negara dan masyarakat secara keseluruhan.

Contoh transformasi digital yang sukses dapat kita lihat dari beberapa perusahaan berikut:

- Gojek, dengan layanan pemesanan via aplikasi
- Netflix, dengan layanan streaming film on-demand
- Tokopedia, dengan model bisnis B2C & C2C e-commerce

II.3.2 Pelayanan Publik berbasis digital

Heiskala et al. (2016) menyatakan bahwa pelayanan publik merupakan kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Nasco & Hale, D. (2009) menjelaskan bahwa setiap institusi penyelenggara Negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk semata-mata untuk kegiatan pelayanan publik, dan kegiatan tersebut dilaksanakan oleh pejabat, pegawai, petugas, dan setiap orang yang bekerja di dalam organisasi penyelenggara yang bertugas melaksanakan tindakan atau serangkaian tindakan pelayanan publik.

Standar pelayanan publik harus menjadi pedoman dalam memberikan layanan yang berkualitas dan sebagai tolak ukur untuk mengukur kualitas layanan tersebut, termasuk kewajiban dan janjinya kepada masyarakat dalam hal kecepatan, kemudahan, keterjangkauan, dan hasil yang terukur. Pelayanan publik diatur dalam Undang-Undang No. 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik. Pengaturan ini dimaksudkan untuk memberikan kepastian hukum dalam hubungan antara masyarakat dan penyelenggara dalam pelayanan publik. Selain itu, undang-undang pelayanan publik berupaya untuk menetapkan batas-batas dan hubungan yang jelas antara semua pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik sehubungan dengan hak, tugas, kewajiban, dan

wewenang mereka. Serta tercapainya sistem penyelenggaraan pelayanan publik yang baik sesuai dengan prinsip-prinsip umum pemerintahan dan bisnis yang baik, sehingga penyelenggaraan pelayanan publik terlaksana sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta tercapainya perlindungan dan keamanan hukum bagi masyarakat. dalam penyediaan pelayanan publik.

Selain itu, Beekman et al (2014) berpendapat bahwa ruang lingkup pelayanan publik meliputi barang publik dan pelayanan publik serta pelayanan administrasi yang diatur dengan undang-undang. Untuk menjamin terselenggaranya pelayanan publik dengan baik, diperlukan adanya pengawas dan pengelola. Badan pengawas meliputi kepala lembaga negara, kepala kementerian, kepala lembaga pemerintah non kementerian, kepala komisi negara atau badan sejenisnya, dan kepala lembaga lain seperti gubernur provinsi, bupati kabupaten, dan walikota di tingkat kota. Tugas pengawas ini adalah membimbing, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan tugas manajer. Penanggung jawabnya adalah Kepala sekretariat lembaga atau wali yang ditunjuk. Pengelola bertanggung jawab mengkoordinasikan terselenggaranya pelayanan publik dengan benar sesuai standar pelayanan di setiap unit; mengevaluasi kinerja pelayanan publik. Melaporkan kepada Pengawas atas kinerja pelayanan publik di seluruh unit pelayanan publik.

Saharuddin et al (2022) berpendapat bahwa kualitas pelayanan publik menjadi tolok ukur yang mudah terlihat oleh masyarakat dalam menilai kinerja pemerintah saat ini karena pelayanan publik merupakan titik awal dari interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Layanan publik adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat oleh pemerintah dalam bentuk penggunaan fasilitas umum, baik berupa jasa maupun bukan jasa. Peningkatan penggunaan teknologi digital telah mempengaruhi inovasi dalam pelayanan publik. Pemerintah pusat dan daerah telah melakukan langkah baru dalam menerapkan teknologi dalam memberikan

pelayanan kepada masyarakat. Supaya masyarakat dapat dengan mudah mendapatkan pelayanan, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi sedang berkembang dengan pesat.

Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik yang baik kepada masyarakat yang salah satunya yaitu pelayanan publik berbasis digital yang mana antara aparatur pemerintah dengan masyarakat yang meminta pelayanan publik tidak harus bertemu langsung, melainkan dapat dilakukan dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Masyarakat yang akan meminta layanan publik hanya tinggal mengakses laman web yang telah disediakan yang kemudian mengikuti petunjuk yang ada. Apabila dirasakan telah sesuai dengan persyaratan yang ada, maka layanan publik dapat diberikan kepada masyarakat yang telah memenuhi persyaratan tersebut.

Pratama et al. (2015) berpendapat bahwa pelayanan publik secara digital memiliki banyak manfaat khususnya bagi kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Beberapa manfaat dari pelayanan publik secara digital yaitu: Pertama, mampu menghemat biaya. Kedua, mampu menghemat waktu karena tidak harus langsung datang ke kantor pemerintah dimana pelayanan publik berada. Ketiga, lebih transparan dikarenakan dilakukan melalui pemanfaatan teknologi informasi sehingga masyarakat mengetahui syarat dan proses yang harus dilalui guna memperoleh pelayanan publik yang diinginkan.

Pelayanan publik berdasarkan kepada manfaatnya yang besar serta tuntutan dari adanya perubahan masyarakat dalam menggunakan teknologi informasi maka berbagai organisasi pemerintah mulai melaksanakan berbagai pelayanan publik secara digital yang mana cakupannya jauh lebih luas tidak hanya kepada jenis pelayanan publik dasar seperti permohonan surat keterangan/administrasi semata, tetapi juga kepada berbagai aspek termasuk dalam pelayanan publik bidang kesehatan yang mana sudah

banyak rumah sakit yang dikelola pemerintah memberikan layanan pendaftaran secara digital bagi masyarakat yang akan berobat ke rumah sakit tersebut, sehingga pelayanan publik berbasis digital telah menyebar mulai dari organisasi pemerintah pusat sampai dengan pemerintah desa.

Pelayanan publik berbasis digital semakin dibutuhkan masyarakat ketika pandemi Covid-19 melanda Indonesia semenjak akhir tahun 2020 yang mana di masa pandemi tersebut berbagai pelayanan publik yang langsung di kantor pemerintahan ditutup guna menghindari penyebaran Covid-19. Masyarakat yang ingin mengakses layanan publik di masa pandemi Covid-19 menjadi sulit dikarenakan pelayanan yang selama ini diberikan menjadi sulit diakses secara langsung. Kegiatan *e-services* atau pelayanan publik berbasis digital sebenarnya sudah terselenggara sejak 2018, sesuai dengan Peraturan Presiden RI Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), SPBE diperlukan untuk mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bersih, efisien, transparan, akuntabel, bermutu, dan amanah. Oleh karena itu, diperlukan beberapa unsur untuk mencapai tujuan SPBE. Pertama, tersedianya sistem yang terintegrasi. Terkait teknologi dan pelayanan publik, pemerintah tentunya harus menyediakan perangkat yang lengkap dan terintegrasi, mulai dari tingkat pemerintah daerah hingga pusat. Kedua, menata sumber daya manusia yang jujur dan sesuai dengan bidangnya, serta mempertimbangkan kesesuaian jumlah kebutuhan sumber daya manusia agar tujuan SPBE dapat adil dan efektif. Ketiga, hal ini harus dilakukan secara terus menerus. Pemanfaatan teknologi dalam memberikan pelayanan publik harus dilakukan secara terus menerus dan konsisten. Jangan hanya dijadikan “tren” dan diabaikan begitu saja.

Selanjutnya pada tahun 2019, Kementerian PANRB menerbitkan Keputusan Menteri PANRB No. 859 Tahun 2019 tentang Pedoman Evaluasi Pelayanan Publik Secara Elektronik. Peraturan ini menjadi pedoman bagi Kementerian PANRB untuk mengevaluasi kemajuan dan

meningkatkan kualitas pelayanan elektronik pada unit layanan publik setiap instansi pemerintah. Pada tahun 2020, untuk mengatur penyelenggaraan dan evaluasi pelayanan elektronik, Kementerian PANRB melalui Wakil Menteri Pelayanan Publik menerbitkan Peraturan Menteri PANRB Nomor 26 Tahun 2020 tentang Petunjuk Penyelenggaraan Pelayanan Publik Elektronik. Tahun 2020, pelaksanaan SPBE juga diukur melalui beberapa indikator. Beberapa di antaranya adalah: apabila kementerian/organisasi/pemerintah telah menerapkan pengelolaan layanan SPBE, menerapkan layanan e-HR, menerapkan layanan *e-hosting*, dan menerapkan layanan *e-service* elektronik. Semua indikator tersebut harus dihormati karena mempunyai pengaruh yang besar terhadap pencapaian reformasi birokrasi di kementerian/lembaga/pemerintah. Selain penerapan SPBE pada aspek pengelolaan internal pemerintahan, pengaruh SPBE juga memberikan dampak yang signifikan terhadap masyarakat pengguna jasa.

Banyak bermunculan inovasi-inovasi pelayanan publik yang tidak dapat penulis uraikan satu per satu. Namun inovasi pelayanan publik berbasis teknologi informasi ini banyak memberikan dampak positif. Salah satu pelayanan publik yang tetap berjalan di masa pandemi Covid-19 adalah pelayanan publik berbasis digital, dimana masyarakat tidak perlu pergi ke kantor pemerintahan untuk mendapatkan pelayanan publik. Selain dinilai sederhana dan nyaman, hal ini juga membantu meminimalisir penyebaran Covid-19 yang mungkin terjadi pada saat pemberian pelayanan publik secara langsung.

Pelayanan publik berbasis digital pada masa pandemi Covid-19 dinilai sangat bermanfaat baik bagi pemerintah maupun masyarakat, sehingga menimbulkan anggapan bahwa berbagai layanan publik berbasis digital telah diterapkan. Implementasi digital pada masa pandemi Covid-19 akan terus berkembang. Dan dapat dipastikan setelah pandemi Covid-19 implementasi layanan digital harus ditingkatkan berkat banyaknya manfaat yang dirasakan..

II.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya peneliti untuk mencari pembandingan kemudian menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, penelitian sebelumnya membantu memposisikan penelitian dan menunjukkan orisinalitas penelitian. Pada bagian ini, penulis mencantumkan berbagai penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan, kemudian merangkum baik penelitian yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan. Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang masih relevan dengan topik yang penulis teliti.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

Nama	Variabel	Hasil Analisis	Perbedaan dengan penelitian sekarang
<p>Loughlin & Priyadarshini (2021)</p>	<p>Variabel penelitian dalam jurnal adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Learning work tasks, technologies and procedures</i> 2. <i>Dealing with uncertain and unpredictable work situations</i> 3. <i>Demonstrating physically orientated adaptability</i> 4. <i>Solving problems creatively</i> 5. <i>Handling emergencies or crisis situations</i> 6. <i>Handling work stress</i> 	<p>Hasil spesifik dari analisis penelitian tidak disajikan dalam informasi yang diberikan. Namun, beberapa temuan umum dan implikasi dari penelitian ini disebutkan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penelitian ini menemukan bahwa manajer proyek menunjukkan kinerja adaptif di berbagai dimensi, termasuk berurusan dengan situasi kerja yang tidak pasti dan tidak dapat diprediksi, mempelajari tugas, teknologi, dan prosedur kerja, serta menunjukkan kemampuan beradaptasi yang berorientasi pada fisik. 2. Studi ini mengidentifikasi kebutuhan untuk memasukkan dimensi tambahan untuk menunjukkan kepemimpinan dalam taksonomi kinerja adaptif untuk manajer proyek. 3. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen proyek dengan menyoroti pentingnya mendukung berbagai dimensi kemampuan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pada penelitian sebelumnya ingin menyelidiki dimensi-dimensi kinerja adaptif yang diperlukan untuk pekerjaan manajer proyek. Serta, menentukan dimensi-dimensi yang diperlukan untuk kinerja adaptif dalam pekerjaan manajer proyek, dan ingin mengevaluasi sejauh mana manajer proyek memenuhi dimensi-dimensi tersebut. Selain itu, penelitian sebelumnya juga ingin mencari untuk mengetahui apakah ada dimensi tambahan yang perlu dimasukkan dalam kategori kinerja adaptif untuk manajer proyek. Sedangkan pada penelitian ini ingin mengukur sejauh mana kemampuan adaptabilitas pegawai dalam beradaptasi dengan lingkungan yang ada dengan menggunakan skala ukur kinerja adaptif yang dikembangkan oleh Charbonnier-Voirin dan Roussel (2012). Dimana skala ukur yang dikembangkan terdapat 5 dimensi yaitu, Kreativitas, Reaktivitas dalam menghadapi keadaan darurat atau keadaan tak terduga, adaptasi

	<p>7. <i>Demonstrating interpersonal adaptability</i></p> <p>8. <i>Demonstrating cultural adaptability</i></p>	<p>beradaptasi dalam pemodelan tenaga kerja.</p> <p>4. Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja adaptif adalah konstruk multidimensi, dan individu dapat menunjukkan berbagai jenis kemampuan beradaptasi.</p> <p>5. Penelitian ini mendukung relevansi kinerja adaptif untuk pekerjaan yang menghadapi kondisi yang kompleks dan dinamis, seperti manajemen proyek.</p> <p>6. Temuan menunjukkan bahwa manajer proyek mengalami ketidakpastian yang tinggi dalam situasi selama pelaksanaan proyek, yang sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa ketidakpastian dalam organisasi dan lingkungan eksternal berdampak pada proyek.</p>	<p>interpersonal, upaya pelatihan dan pembelajaran, dan mengelola stress.</p>
--	--	---	---

<p>Naami, et. al.(2014).</p>	<p>Variabel penelitian adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variabel independen : - <i>Neuroticism - Openness to experience - Self-efficacy</i> 2. Variabel dependen : - <i>Adaptive performance</i> 3. Selain itu, dalam penelitian tersebut juga terdapat variabel kontrol yaitu jenis kelamin dan usia responden. 	<p>Hasil analisis dari jurnal tersebut adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Korelasi Sederhana menunjukkan bahwa semua variabel penelitian saling berhubungan secara signifikan. 2. Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa <i>neuroticism, openness to experience, dan self-efficacy</i> secara bersama-sama dapat menjelaskan 16% variansi <i>adaptive performance</i>. 3. Hasil regresi berganda juga menunjukkan bahwa <i>openness to experience</i> memiliki pengaruh paling besar dalam menjelaskan <i>adaptive performance</i>, diikuti oleh <i>self-efficacy</i> dan <i>neuroticism</i>. 4. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa <i>proposed model of the relationship between research variables</i> dapat menjelaskan hubungan antara variabel penelitian. 5. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>self-efficacy, openness to experience, dan neuroticism</i> dapat digunakan sebagai prediktor <i>adaptive performance</i> pada perawat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Partisipan pada penelitian sebelumnya adalah perawat di sebuah rumah sakit, sedangkan partisipan pada penelitian sekarang adalah pegawai bank, yang mana partisipan pada penelitian terdahulu dan penelitian sekarang memiliki perbedaan pengalaman kerja yang dialami karena berbeda bidang. 2. pada penelitian sebelumnya ingin mencari hubungan antara <i>self-efficacy</i> dan <i>openness to experience</i> serta <i>neuroticism</i> terhadap kinerja adaptif, sedangkan penelitian ini hanya ingin mencari tahu bagaimana kemampuan adaptabilitas pegawai.
<p>Gorostiaga, et. al., (2022)</p>	<p>Variabel penelitian ini adalah:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Managing Work Stress (MWS)</i>. 2. <i>Training Effort (TE)</i>. 3. <i>Interpersonal Adaptability (IA)</i>. 	<p>Hasil analisis dari jurnal ini antara lain:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis faktor menunjukkan bahwa model lima faktor memiliki fit yang lebih baik daripada model satu faktor. 2. Analisis ESEM Menunjukkan bahwa semua item memiliki loading faktor yang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. penelitian sebelumnya menggunakan metode pengolahan data Analisis regresi untuk menentukan apakah dimensi kinerja adaptif memoderasi hubungan antara kesesuaian individu-organisasi (PO

	<p>4. <i>Reactivity in the Face of Emergencies</i> (RE).</p> <p>5. <i>Creativity</i> (CRE).</p> <p>6. PO fit, OCB-O (<i>Organization al Citizenship Behaviors directed at the organization</i>), dan</p> <p>7. OCB-I (<i>Organization al Citizenship Behaviors directed at individuals</i>).</p>	<p>signifikan pada dimensi yang sesuai, kecuali beberapa item yang memiliki loading yang rendah atau problematic.</p> <p>3. Analisis reliabilitas menunjukkan bahwa skala memiliki tingkat konsistensi internal dan stabilitas temporal yang dapat diterima.</p> <p>4. Analisis korelasi menunjukkan bahwa <i>adaptive performance</i> moderat hubungan antara PO fit dan OCB, dengan hubungan ini lebih kuat di antara karyawan dengan skor sedang atau tinggi pada dimensi <i>Interpersonal Adaptability</i> dan <i>Reactivity in the Face of Emergencies</i>.</p> <p>5. Analisis regresi menunjukkan bahwa dimensi <i>adaptive performance</i> memoderasi hubungan antara PO fit dan OCBs.</p>	<p>fit) dan perilaku kewarganegaraan organisasional (OCBs), sedangkan penelitian ini hanya menggunakan analisis deskriptif karena dalam penelitian ini yang ingin di analisis adalah kemampuan adaptabilitas pegawai terhadap lingkungan kerjanya.</p> <p>2. pada penelitian sebelumnya menggunakan teori teori adaptabilitas individu (I-ADAPT) yang dikemukakan oleh Ployhart dan Bliese (2006). Teori ini membahas tentang konsep adaptabilitas individu dan dampaknya pada kinerja di lingkungan kerja. Sedangkan pada penelitian ini menggunakan teori <i>taxonomy of adaptive performance</i> yang dikemukakan oleh Pulakos et. al. (2000) dengan menggunakan skala ukur yang telah dikembangkan oleh Charbonnier-Voirin dan Roussel (2012).</p>
--	--	---	--

II.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir seorang peneliti untuk memperkuat sub fokus yang akan menjadi landasan dalam sebuah penelitian yang akan diteliti. Di dalam penelitian kualitatif, harus ada latar belakang yang melatarbelakangi penelitian agar penelitian dapat terarah. Oleh karena itu, kerangka pemikiran diperlukan untuk mengembangkan latar belakang dan konseptualisasi penelitian selanjutnya untuk menjelaskan konteks penelitian, metodologi, dan penerapan teori dalam penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

Kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila penelitian tersebut berkenaan atau berkaitan dengan fokus penelitian. Maksud dari kerangka berpikir sendiri ialah agar dapat terbentuknya alur atau landasan dalam suatu penelitian agar penelitian tersebut menjadi jelas dan dapat diterima secara rasional. Kerangka pemikiran lebih dari sekedar sekumpulan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber. Melainkan, kerangka pemikiran membutuhkan lebih dari sekedar data atau informasi yang berkaitan dengan sebuah penelitian, Kerangka berpikir mencakup pemahaman yang diperoleh peneliti dari temuan penelitian di berbagai sumber dan kemudian diterapkan pada kerangka berpikir tersebut. Pemahaman dalam satu kerangka pemikiran akan memperkuat pemahaman terhadap pemahaman lain yang telah tercipta terlebih dahulu. Kerangka berpikir ini pada akhirnya akan menjadi pemahaman mendasar dan menjadi landasan bagi semua pemikiran lainnya. Pesatnya perkembangan teknologi keuangan (*financial technology* atau *fintech*) di Indonesia telah mengubah pola perilaku masyarakat dalam melakukan transaksi keuangan. Transaksi keuangan digital terus tumbuh tinggi seiring dengan hadirnya penggunaan platform *e-commerce*, ditambah dengan adanya pandemi COVID-19 yang menyerang seluruh dunia pada tahun 2020 memaksa masyarakat untuk tidak

keluar rumah sehingga secara tidak langsung kebiasaan masyarakat mulai berubah menuju digitalisasi, dan transaksi fisik pun mulai berkurang. Tidak terkecuali dalam dunia perbankan, dimana bank memiliki peran yang sangat penting dalam menggerakkan perekonomian suatu negara khususnya Indonesia karena menjadi jembatan bagi segala transaksi, baik dalam penyelenggaraan sistem pembayaran, sumber utama kredit dalam mencari modal. baik untuk stimulus bisnis maupun ekonomi, dan tentunya sebagai tempat teraman untuk menyimpan uang. Sejak diluncurkannya layanan mobile banking di Indonesia, nasabah semakin mudah melakukan transaksi perbankan dalam hitungan menit, kapan saja, di mana saja. Oleh karena itu, transaksi melalui ATM kini perlahan mulai ditinggalkan oleh masyarakat. Dengan pesatnya kemajuan teknologi informasi khususnya digitalisasi perbankan 4.0, Indonesia kini bersiap menghadapi era perbankan digital, dimana seluruh layanan di masa depan akan dilakukan secara online dan tidak lagi memerlukan cabang fisik.

Salah satu bank yang melakukan digitalisasi adalah Bank Sulselbar dengan memperkenalkan layanan perbankan digital pada aplikasi bernama “Sulselbar Mobile”, dimana nasabah hanya perlu menggunakan *smartphone* dan koneksi internet untuk membuka rekening atau mengakses layanan keuangan lainnya. Modernisasi perbankan di sektor perbankan dan lembaga keuangan harus mencakup pengenalan, sosialisasi dan penerapan teknologi elektronik digital, fasilitas penggunaan berbagai jenis sistem komputer, jaringan komputer, komunikasi digital, infrastruktur Internet, telepon pintar dan tentunya infrastruktur adaptif. database dan aplikasi perangkat lunak untuk berbagai layanan perbankan yang diperlukan tetapi juga dengan antarmuka yang ramah pengguna. Hal ini diperlukan untuk meningkatkan keandalan dan daya tanggap, keamanan dan efisiensi seluruh operasional dan layanan perbankan. Semua proses ini mengarah pada transformasi bank konvensional menjadi bank digital yang lebih inovatif dan mendatangkan keuntungan eksponensial. Tentu saja kinerja pegawai, khususnya

kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi saat ini, sangatlah penting, tidak hanya dari segi kinerja tetapi juga dari segi cara berpikir pegawai terhadap perubahan yang terjadi.

Oleh karena itu, berdasarkan pemaparan yang telah dipaparkan di atas, maka telah tergambarkan beberapa konsep yang dapat dijadikan sebagai acuan bagi peneliti untuk melaksanakan penelitian ini. Kerangka pemikiran penelitian ini disusun berdasarkan konsep Gorostiaga et. al. (2022) tentang kinerja adaptif pegawai dengan lima variabel sebagai berikut:

1. Kreativitas
2. Reaktivitas dalam menghadapi keadaan darurat atau keadaan tak terduga
3. Adaptasi interpersonal
4. Upaya pelatihan dan pembelajaran
5. Mengelola stres

Gambar II.1 Kerangka Berpikir

