

PENINGKATAN KINERJA ASN DEMAK BERBASIS PELATIHAN DAN KOMPETENSI PEGAWAI YANG DIDUKUNG OLEH KEMAMPUAN IT (STUDI KASUS PADA PEGAWAI PEMERINTAH KABUPATEN DEMAK)

Herlina Olivia Ekaningdiah

Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Indonesia

Email: olivia.manalagi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi pegawai dan pelatihan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Demak, dengan kemampuan teknologi informasi (TI) sebagai variabel moderasi. Dalam era digitalisasi, peningkatan kinerja ASN sangat penting untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas, sehingga penelitian ini berfokus pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja ASN, khususnya kompetensi dan pelatihan pegawai. Metode yang digunakan adalah Partial Least Squares (PLS) dengan desain penelitian kuantitatif, melibatkan populasi ASN di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak, dengan sampel sebanyak 76 ASN. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak PLS dan teknik analisis jalur (path analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan. Kemampuan TI tidak memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam manajemen sumber daya manusia dan merekomendasikan pemerintah daerah untuk merancang program pengembangan sumber daya manusia yang fokus pada peningkatan kompetensi pegawai, serta menunjukkan perlunya perhatian lebih pada pelatihan yang efektif dan relevansi teknologi informasi dalam mendukung kinerja ASN.

Kata kunci: Kinerja Pegawai; Kompetensi Pegawai; Pelatihan; Kemampuan Teknologi Informasi

Abstract

This study aims to analyze the influence of employee competence and training on the performance of the State Civil Apparatus (ASN) in Demak Regency, with information technology (IT) capabilities as a moderation variable. In the era of digitalization, improving the performance of civil servants is very important to provide quality public services, so this research focuses on factors that can improve the performance of civil servants, especially employee competence and training. The method used is Partial Least Squares (PLS) with a quantitative research design, involving the ASN population at the Demak Regency Personnel, Education, and Training Agency (BKPP), with a sample of 76 ASN. Data analysis was carried out using PLS software and path analysis techniques. The results of the study show that employee competence has a positive effect on employee performance, while training has a positive but not significant effect. IT capabilities do not reinforce the relationship between competence and performance. These findings make a theoretical contribution to human resource management and recommend local governments to design human resource development programs that focus on improving employee competence, as well as showing the need for more attention to effective training and the relevance of information technology in supporting ASN performance.

Keywords: Employee Performance; Employee Competence; Training; Information Technology Capability

*Correspondence Author: Herlina Olivia Ekaningdiah
Email: olivia.manalagi@gmail.com



PENDAHULUAN

Pada era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, organisasi publik dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi pelayanan (Budiono & Mukhlis, 2024; Dadang, 2023). Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai tulang punggung birokrasi diharapkan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Kosasih et al., 2023; Situmorang, 2019). Pemerintah Kabupaten Demak, sebagai salah satu daerah di Indonesia, juga menghadapi tantangan yang sama. Globalisasi menuntut setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah, untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan dinamis (Janssen & Van Der Voort, 2016). ASN harus memiliki kompetensi dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan zaman agar dapat memberikan pelayanan yang optimal.

Dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pemerintah Kabupaten Demak memiliki Sumber Daya Manusia dalam hal ini adalah Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan jumlah keseluruhan pada akhir tahun 2023 sebanyak 7.856 orang. Bila dilihat menurut pendidikan yang di tamatkan adalah tamat SD 41 orang, tamat SMP/Sederajat 92 orang, tamat SMA/Sederajat 551 orang, Diploma I dan II atau Akta I dan II sebanyak 58 orang, Diploma III/Akta III/Sarjana Muda 579 orang sedangkan Tingkat Sarjana S1 sebanyak 5.700 orang dan S2/S3 sebanyak 893 orang (sumber : Kabupaten Demak Dalam Angka tahun 2024). Sedangkan dari jumlah keseluruhan ASN Kabupaten Demak, yang menduduki jabatan struktural mulai dari pengawas sampai dengan sekretaris daerah adalah sejumlah 329 orang yang terdiri dari laki-laki sebanyak 213 orang dan perempuan sebanyak 116 orang (Sekretariat Satu Data Indonesia 2023). Kemudian Jabatan Struktural yang masih kosong sebanyak 428 kursi (Sumber : Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kab. Demak).

Dalam upaya meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan publik, Pemerintah Kabupaten Demak menetapkan sejumlah syarat bagi ASN (Aparatur Sipil Negara) yang ingin menduduki jabatan struktural minimal eselon IV (Meo & Boro, 2021; Wahyono & Narmaditya, 2022). Syarat-syarat tersebut dirancang untuk memastikan bahwa para pejabat yang menduduki posisi ini memiliki kompetensi, pengalaman, dan kualifikasi yang memadai. Adapun syarat-syarat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Kualifikasi Pendidikan: Calon pejabat eselon IV diwajibkan memiliki pendidikan minimal Sarjana (S1) atau Diploma IV (D-IV). Kualifikasi pendidikan ini diperlukan untuk memastikan bahwa calon pejabat memiliki dasar pengetahuan yang memadai dalam bidang yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab jabatan struktural yang akan diemban.
- b. Pangkat Golongan: Calon pejabat eselon IV harus memiliki pangkat golongan minimal III/c atau satu tingkat di bawah pangkat terendah untuk posisi tersebut, yaitu III/b. Pangkat golongan ini mencerminkan pengalaman dan kapabilitas kerja yang telah diperoleh oleh calon pejabat selama berkarir di lingkungan ASN.
- c. Penilaian Assessment: Selain kualifikasi pendidikan dan pangkat golongan, calon pejabat juga harus lulus penilaian assessment (Bohlouli et al., 2017; Elder, 2018). Assessment ini bertujuan untuk mengukur kemampuan dan kompetensi calon pejabat dalam berbagai aspek, termasuk kepemimpinan, manajemen, dan kemampuan teknis yang relevan dengan jabatan yang akan diisi. Penilaian ini dilakukan secara objektif

dan transparan untuk memastikan bahwa calon yang terpilih benar- benar memenuhi standar yang dibutuhkan.

Dengan persyaratan ini, Pemerintah Kabupaten Demak berharap dapat mengisi jabatan struktural dengan ASN yang kompeten, profesional, dan siap untuk menghadapi tantangan dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Kebijakan ini merupakan bagian dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dalam pemerintahan, serta untuk memastikan bahwa ASN dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik demi kepentingan masyarakat.

Berdasarkan data terkini, dari total 7.856 ASN di Kabupaten Demak, sebanyak 5.700 ASN telah memenuhi kualifikasi pendidikan minimal S1/D-IV. Selain itu, syarat pangkat golongan minimal III/b juga telah terpenuhi oleh sejumlah besar ASN. Namun, tantangan yang dihadapi saat ini adalah banyaknya ASN yang belum memenuhi syarat terakhir, yaitu lulus penilaian *assessment*. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan upaya peningkatan kompetensi ASN, khususnya dalam aspek yang dinilai dalam *assessment*. Peningkatan kompetensi ini harus difokuskan pada moderasi kemampuan teknologi informasi (IT) dan program pelatihan yang relevan.

Banyak ASN yang memerlukan peningkatan kompetensi melalui pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan. Pelatihan ini penting untuk memastikan bahwa pegawai memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan dan up-to-date dengan perkembangan terbaru di bidang mereka.

Teknologi informasi menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja (Ismagilova et al., 2019; Tamazur, 2023). Penguasaan Teknologi oleh ASN diharapkan dapat mempercepat proses kerja, meningkatkan akurasi, dan memfasilitasi pelayanan publik yang lebih baik. Namun, kenyataannya, tidak semua ASN memiliki kemampuan IT yang memadai.

Berdasarkan observasi awal, terdapat kekosongan kursi jabatan dengan jumlah lebih dari 50% dari seluruh jumlah jabatan yang ada di Pemerintahan Kabupaten Demak sehingga mempengaruhi tingkat kinerja ASN di Kabupaten Demak. Kekosongan tersebut disebabkan oleh kurangnya pegawai yang memiliki kualifikasi untuk menduduki kursi jabatan tersebut yang dapat diatributkan pada tingkat pelatihan yang diterima, kompetensi individu, serta kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi. Variasi ini berdampak pada kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat karena kurangnya kompetensi dan kualifikasi pelatihan yang dimiliki dan diterima oleh pegawai ASN di Kabupaten Demak yang mana di era globalisasi saat ini sangat didukung dengan kemampuan teknologi informasi.

Adanya pengaruh antara kompetensi pegawai dan pelatihan dengan tingkat kinerja dapat dibuktikan dalam beberapa penelitian terdahulu. Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti terdahulu, seperti Anggriawan et al., (2023) yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Anggriawan et al., 2023). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rulianto et al., (2023) justru kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Suswanti & Nasir, 2023).

Berdasarkan penelitian yang menunjukkan hasil yang kontradiktif tersebut, menarik untuk dilakukan penelitian ulang. Hal yang membedakan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah bahwa pada penelitian ini menggunakan pengujian moderasi, di mana kemampuan IT diposisikan sebagai variabel moderasi. Ini karena pelaksanaan *assessment* kegiatan perekrutan jabatan eselon di lingkungan Pemerintah

Kabupaten Demak saat ini menggunakan CAT (Computerized Adaptive Testing). Dukungan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Winardi et al., (2023) menunjukkan bahwa kemampuan IT mampu memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai, dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chinnapong et al., (2021) menunjukkan bahwa kapabilitas TI berpengaruh positif terhadap kompetensi SDM, dan kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja inovatif (Malikhah et al., 2023; Winardi et al., 2023).

Pemerintah Kabupaten Demak telah mengimplementasikan berbagai kebijakan dan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi ASN. Namun, efektivitas dari kebijakan dan program ini perlu dievaluasi untuk memastikan bahwa tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis secara empiris pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Demak, serta untuk menganalisis kemampuan IT yang dimiliki oleh ASN dalam memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap peningkatan kinerja mereka. Penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan pegawai terhadap kinerja ASN di daerah tersebut. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam bentuk model pengembangan peningkatan kinerja pegawai yang mengintegrasikan pelatihan, kompetensi, dan kemampuan IT, serta memberikan dasar untuk penelitian selanjutnya. Selain itu, manfaat praktis dari studi ini bagi Pemerintah Kabupaten Demak adalah sebagai referensi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pegawai, sehingga dapat digunakan untuk merumuskan kebijakan yang lebih efektif dalam pengelolaan sumber daya manusia.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatory yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Pittig et al., 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh kompetensi pegawai dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan kemampuan IT sebagai pemoderasi.

Populasi dan sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai BKPP (Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan) Pemerintah Kabupaten Demak, yang berjumlah 112 orang, terdiri dari 76 ASN dan 36 non-ASN. Sampel, yang merupakan wakil dari populasi, diambil sebanyak 76 orang ASN. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan sampel berdasarkan penilaian subjektif peneliti mengenai relevansi populasi. Dalam hal ini, jenis purposive sampling yang diterapkan adalah expert sampling, yang memilih individu dengan keahlian atau pengetahuan khusus tentang manajemen kepegawaian, sehingga pegawai

ASN yang dipilih diharapkan memiliki pengalaman dan wawasan yang mendalam terkait topik penelitian.

Jenis dan Sumber Data

Dalam penulisan tesis ini jenis data yang digunakan adalah data subyek. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012) mengemukakan bahwa data subyek merupakan jenis data penelitian yang berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian. Dalam hal ini data yang digunakan adalah dari hasil jawaban responden atas pertanyaan yang diajukan dalam wawancara kepada pegawai ASN Pemerintah Kabupaten Demak, baik secara lisan maupun tertulis. Data mempunyai sifat memberikan gambaran tentang suatu masalah. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya, dalam hal ini diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari langsung dari kuesioner yang diajukan kepada pegawai ASN BKPP Kabupaten Demak guna mendapatkan permasalahan responden. Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang mencakup semua pernyataan dan pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telpon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2009). Daftar pertanyaan tersebut meliputi variabel penelitian yang diteliti. Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran interval (skala semantik) dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

Tabel 1. Skala Semantik

SangatTidak Setuju	1	2	3	4	5	SangatSetuju
--------------------	---	---	---	---	---	--------------

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian dan data kepegawaian di Pemerintah Kabupaten Demak. Adapun data sekunder diperoleh berupa:

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian;
- b. Literatur berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian;
- c. Data Jumlah pegawai ASN yang ada di Pemerintah Kabupaten Demak.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Statistik Deskriptif

a. Deskripsi Variabel Kinerja Pegawai

Pada penelitian ini, berhasil di peroleh data sebanyak 76 responden yang telah menjawab kuesioner secara lengkap sehingga dapat diolah lebih lanjut. Variabel Kinerja Pegawai pada penelitian ini di refleksikan dengan empat (4) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Deskriptif Variabel Kinerja Pegawai

Indikator Variabel/Konstruk	Scale min	Scale max	Mean	Keterangan
1. Kualitas Pekerjaan	3.000	5.000	4.632	Tinggi
2. Jumlah Pekerjaan	3.000	5.000	4.592	Tinggi
3. Ketepatan Waktu	3.000	5.000	4.526	Tinggi
4. Tingkat Kesalahan yang rendah	3.000	5.000	4.474	Tinggi
Total			4.556	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 2. tersebut di atas, semua indikator untuk variabel Kinerja Pegawai berada dalam kategori Tinggi. Rata-rata keseluruhan (mean) untuk variabel kinerja adalah 4.556, yang menunjukkan bahwa pegawai di BKPP Kabupaten Demak secara umum memiliki kinerja yang sangat baik, dengan kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan, ketepatan waktu, dan tingkat kesalahan yang rendah dinilai tinggi.

Indikator Kualitas Pekerjaan memiliki nilai rata-rata tertinggi, yakni 4.632, menunjukkan bahwa pegawai menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang sangat baik. Sedangkan indikator yang menunjukkan nilai rata-rata terendah adalah Tingkat Kesalahan Yang Rendah yaitu sebesar 4.474. Walaupun demikian, indikator Tingkat Kesalahan yang Rendah tetap berada pada nilai yang tinggi, artinya pegawai bekerja dengan sangat teliti dan cermat. Rendahnya kesalahan ini berkontribusi terhadap tingginya kualitas hasil pekerjaan dan efisiensi operasional secara keseluruhan.

b. Deskripsi Variabel Kompetensi Pegawai

Variabel Kompetensi Pegawai pada penelitian ini direfleksikan dengan empat (4) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 3 berikut :

Tabel 3. Deskriptif Variabel Kompetensi Pegawai

Indikator Variabel/Konstruk	Scalemin	Scalemax	Mean	Keterangan
1. Karakter Pribadi	4.000	5.000	4.737	Tinggi
2. Konsep Diri	3.000	5.000	4.618	Tinggi
3. Pengetahuan	3.000	5.000	4.566	Tinggi
4. Keterampilan	3.000	5.000	4.645	Tinggi
5. Motivasi	3.000	5.000	4.618	Tinggi
Total			4.637	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 3 tersebut, diketahui bahwa kompetensi pegawai secara keseluruhan berada dalam kategori Tinggi, dengan total mean sebesar 4.637. Dengan mean total sebesar 4.637, variabel Kompetensi Pegawai berada dalam kategori Tinggi. Hal ini

menunjukkan bahwa pegawai di BKPP Kabupaten Demak memiliki kompetensi yang kuat dalam menjalankan pekerjaan mereka. Semua aspek, mulai dari karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, keterampilan, hingga motivasi, mendukung performa kerja pegawai yang optimal.

c. Deskripsi Variabel Pelatihan

Variabel Pelatihan pada penelitian ini di refleksikan dengan 4 indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4. berikut :

Tabel 4. Deskriptif Variabel Pelatihan

Indikator Variabel/Konstruk	Scalemin	Scalemax	Mean	Keterangan
1. Produktifitas	4.000	5.000	4.776	Tinggi
2. Kualitas	3.000	5.000	4.697	Tinggi
3. Perencanaan SDM	3.000	5.000	4.711	Tinggi
4. Moral	3.000	5.000	4.711	Tinggi
Total			4.724	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4, variabel Pelatihan dinilai melalui empat indikator yaitu Produktivitas, Kualitas, Perencanaan SDM, dan Moral, dengan nilai mean total sebesar 4.724 yang termasuk dalam kategori Tinggi. Semua indikator menunjukkan hasil yang tinggi, dengan Produktivitas memperoleh nilai tertinggi (4.776), menandakan bahwa pelatihan yang diberikan mampu meningkatkan produktivitas pegawai secara signifikan.

Produktivitas mendapat nilai tertinggi, menunjukkan bahwa pelatihan memiliki dampak besar pada peningkatan efisiensi kerja pegawai. Kualitas, Perencanaan SDM, dan Moral juga berada di kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa pelatihan berperan dalam meningkatkan kualitas hasil kerja, perencanaan sumber daya manusia yang baik, serta meningkatkan moral atau semangat kerja pegawai. Secara keseluruhan, pelatihan yang dilakukan di BKPP Kabupaten Demak dinilai sangat efektif dalam meningkatkan berbagai aspek penting dari kinerja pegawai.

d. Deskripsi Variabel Kemampuan IT

Variabel Kemampuan IT pada penelitian ini direfleksikan dengan 4 indikator atau konstruk yang ditampilkan pada table 5 berikut.

Tabel 5. Deskriptif Variabel Kemampuan IT

Indikator Variabel/Konstruk	Scalemin	Scalemax	Mean	Keterangan
1. Layanan manajemen data dan informasi yang memadai	3.000	5.000	4.605	Tinggi
2. Konektivitas, keandalan, dan ketersediaan jaringan komunikasi yang baik;	3.000	5.000	4.526	Tinggi
3. Aplikasi dan layanan teknologi informasi yang berkualitas;	2.000	5.000	4.355	Tinggi
4. Layanan manajemen teknologi informasi yang terhubung dengan unit bisnis lainnya.	2.000	5.000	4.421	Tinggi
Total			4.477	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 5 tersebut, diketahui bahwa Variabel Kemampuan IT memiliki rata-rata total 4.477, yang termasuk dalam kategori Tinggi, menunjukkan bahwa kemampuan IT di BKPP Kabupaten Demak sudah cukup baik dalam mendukung kinerja pegawai. Untuk indikator Layanan manajemen data dan informasi yang memadai memiliki nilai mean tertinggi sebesar 4.605, menunjukkan bahwa manajemen data dan informasi dilakukan dengan sangat baik, mendukung efisiensi dalam penyimpanan, pengelolaan, dan akses data yang relevan untuk pekerjaan pegawai. Sedangkan indikator Aplikasi dan layanan teknologi informasi yang berkualitas memiliki mean terendah yaitu 4.355, meskipun terendah tetapi masih berada dalam kategori tinggi. Ini menunjukkan bahwa aplikasi dan layanan TI sudah memadai, namun mungkin perlu ditingkatkan lebih lanjut untuk mendukung fungsionalitas dan kualitas yang lebih optimal.

2. Hasil Analisis PLS (Partial Least Square)

Penelitian ini dianalisis menggunakan program software Smart PLS 4 untuk memudahkan dalam mengolah data. Analisis data menggunakan Partial Least Square ini diawali dengan uji validitas (convergent validity dan discriminant validity) dan reliabilitas terlebih dahulu.

a. Hasil Outer Model (Model Pengukuran)

Analisis Outer Model bertujuan untuk menilai bagaimana konstruk pengukuran variabel laten. Analisis ini untuk menguji validitas dan reliabilitas indikator-indikator penyusun variabel laten. Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator penelitian mampu mengungkapkan sesuatu yang diukurnya (Ghozali, 2015). Uji validitas dapat dilihat pada tiga (3) poin, yaitu outer loading (convergent validity test), discriminant validity (cross loading), dan t-statistik dari indikator terhadap variabel laten.

Uji validitas pertama menggunakan tabel outer loadings (convergent validity test) yang disajikan pada lampiran 1 Validitas konvergen yang dapat diterima yaitu nilai loading faktor $> 0,5$ (Hair et al, 1998) jadi berdasarkan uji tersebut diketahui bahwa semua indikator valid dengan nilai di atas batas point sebesar 0,5.

Selanjutnya adalah uji discriminant validity cross loading dapat disajikan pada lampiran 1. Nilai outer model semua bernilai lebih dari 0,5. Berdasarkan analisis discriminant validity dengan tabel cross loading, korelasi tertinggi antara konstruk indikator adalah dengan masing-masing variabel laten dan pada penelitian ini tidak ada konstruk indikator yang berkorelasi bukan dengan variabel latennya. Maka dapat dikatakan berdasarkan analisis discriminant validity dengan tabel cross loading semua data valid.

Berdasarkan uji validitas tersebut Maka, diputuskan bahwa semua konstruk indikator bersifat valid sehingga tidak perlu dihapuskan. Hal tersebut secara tidak langsung juga telah sesuai dengan penjelasan Ghozali (2009) bahwa untuk model yang masih dalam tahap pengembangan, nilai validitas pada outer loadings yang telah mencapai minimal 0,5 sudah dapat dikatakan valid. Selanjutnya yaitu hasil uji realibilitas di sajikan pada tabel 6 berikut ini:

Tabel 6. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Kemampuan IT	0,878	0,884	0,917	0,734
Kinerja Prgawai	0,731	0,753	0,830	0,551
Kompetensi pegawai	0,776	0,800	0,849	0,534
Pelatihan	0,914	0,924	0,939	0,795

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.9, diolah (2024)

Tabel tersebut menyajikan nilai cronbach's alpha dan composite reliability yang dapat digunakan untuk melihat tingkat reliabilitas data, beserta nilai average variance extracted (AVE) yang juga dapat digunakan untuk melihat validitas konvergen data.

Data dapat dikatakan valid apabila nilai AVE lebih dari 0,5. Berdasarkan tabel 6 konstruk penyusun variabel laten telah valid sehingga dapat dilakukan analisis tahap selanjutnya, yaitu uji reliabilitas. Adapun untuk uji reliabilitas, dapat dilihat pada kolom cronbach's alpha dan composite reliability. Apabila pada kedua kategori tersebut variabel laten memperoleh nilai lebih dari 0,7 maka dapat dikatakan data telah reliabel. Uji reliabilitas sendiri dilakukan untuk mengukur, apakah kuesioner atau indikator yang digunakan dalam penelitian dapat memberikan hasil yang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2009). Berdasarkan tabel 4.7 ditampilkan data dari keempat (4) variabel laten memiliki nilai cronbach's alpha maupun composite reliability lebih dari 0,7 sehingga dapat dikatakan bahwa data telah reliabel. Dengan demikian berdasarkan outer model atau model pengukuran yang memberikan hasil baik, maka pengolahan data dapat dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu analisis inner model.

b. Hasil Inner Model (Model Struktural)

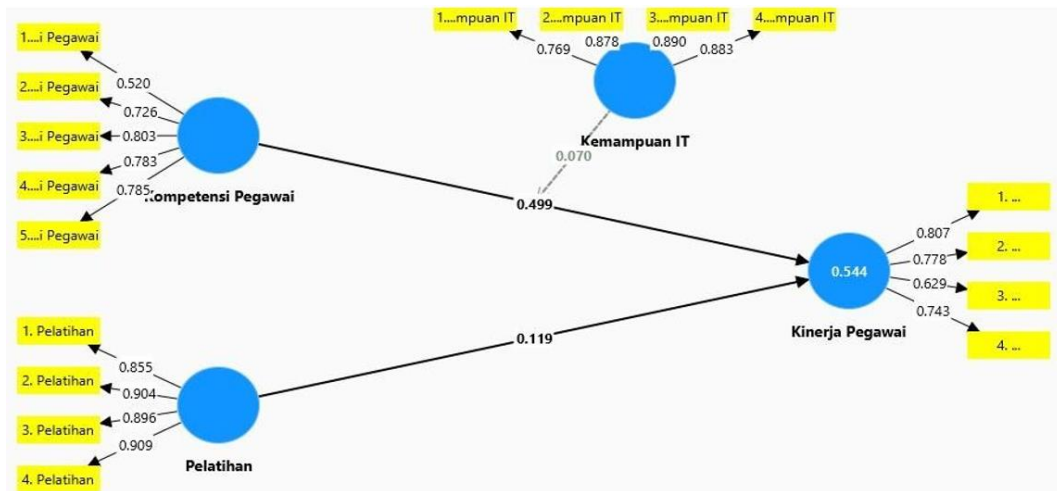
Pengujian inner model dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS 4.1.0.9, di mana output dapat dihasilkan dari bootstrapping. Output tersebut dapat disajikan pada Tabel 7 berikut ini.

Tabel 7. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

	Original sample (O)	Sampl emean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kompetensi pegawai -> Kinerja Prgawai	0,499	0,504	0,099	5,034	0,000
Pelatihan -> Kinerja Prgawai	0,119	0,127	0,140	0,850	0,395
Kemampuan IT x Kompetensi pegawai ->Kinerja Prgawai	0,070	0,063	0,079	0,889	0,374

Hasil dari analisis inner model ialah hubungan antara variabel- variabel laten, pengaruh signifikansi, koefisien regresi atau besarnya pengaruh masing- masing variabel eksogen terhadap variabel endogen, dan besarnya pengaruh variabel-variabel eksogen tersebut secara bersama-sama terhadap variabel endogen yang dapat dilihat pada angka R-

Square. Hasil uji signifikansi tersebut dapat dilihat pada gambar 1 yang menyajikan model hasil pengolahan dengan bootstrapping.



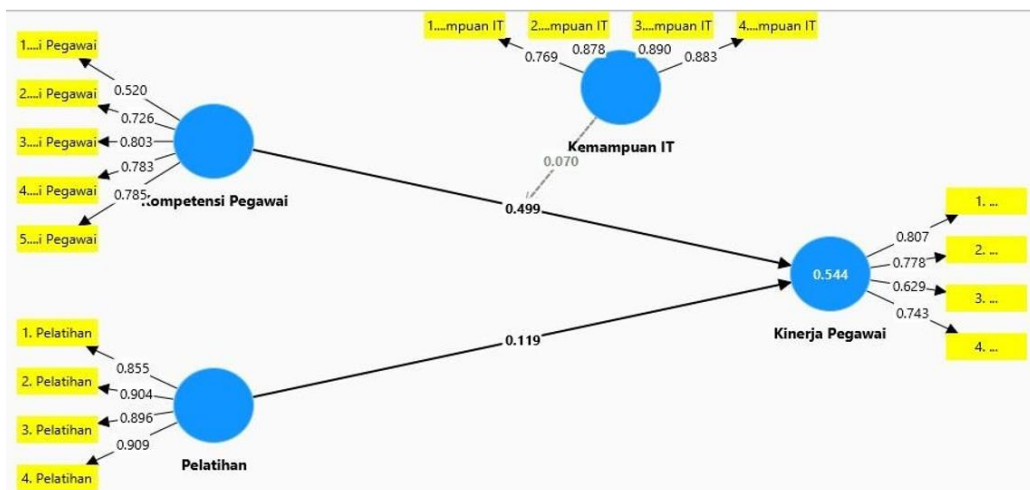
Gambar 1. Hasil Analisis Inner Model

Sumber: Output Smart PLS 4.1.0.9, diolah (2024) (Inner Model)

Adapun berdasarkan koefisien regresi masing-masing variabel, maka dapat disusun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y=0,499X_1+0,119X_2+0,070(X_1 \times X_3)+\epsilon$$

Persamaan model tersebut dapat disajikan pada gambar 4.2 yang merupakan hasil pengolahan dengan outer model, yang mana menghasilkan nilai-nilai koefisien regresi dan mencantumkan nilai validitas antara indikator variabel terhadap variabel laten.



Gambar 2. Hasil Analisis Outer Model

Sumber: Output Smart PLS 4.1.0.9, diolah (2024)

Pada gambar 2 juga dapat terlihat besarnya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (koefisien determinansi), yang mana juga dapat disajikan pada tabel 8 berikut :

Tabel 8. Hasil R Square

	R-square	R-square adjusted
Kinerja Prgawai	0,544	0,518

Sumber: Output Smart PLS 4.1.0.9, diolah (2024)

Berdasarkan gambar tabel 8, dapat diketahui bahwa kontribusi kedua variabel independen terhadap kinerja pegawai ialah sebesar 51,8%, yang mana artinya sebanyak 48,2% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

c. Hasil Pengujian Hipotesis

1) Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis 1 (H1) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.8 diketahui bahwa t statistik $5.034 > t$ tabel (1,666), dan probabilitas atau p value $0,000 < 0,05$ (signifikansi 5%) sehingga hasilnya signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai diterima. Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan kompetensi pegawai secara langsung akan meningkatkan kinerja mereka. Pegawai yang lebih kompeten dalam hal pengetahuan, keterampilan, dan sikap akan lebih mampu menyelesaikan tugas-tugas mereka dengan lebih baik, efisien, dan produktif. Ini menunjukkan pentingnya upaya organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui pelatihan, pengembangan, dan pembinaan, karena hal tersebut terbukti meningkatkan kinerja mereka secara signifikan.

2) kemampuan IT memoderasi Kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai

Pengujian hipotesis2 (H2) dilakukan dengan uji t. berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.8, diketahui bahwa t statistic $0,889 < t$ tabel (1,666), dan probabilitas atau p value $0,374 > 0,05$ (signifikansi 5%) sehingga hasilnya tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H2 yang menyatakan bahwa Kemampuan IT memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai ditolak. Hal ini dapat di artikan bahwa Kemampuan IT tidak memoderasi secara signifikan pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, meskipun Kemampuan IT berperan dalam kinerja, tidak ditemukan bukti yang cukup kuat bahwa Kemampuan IT memperkuat atau memperlemah hubungan antara Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai.

3) Pelatihan (Training) terhadap Kinerja Pegawai

Pengujian hipotesis 3 (H3) dilakukan dengan uji t. Berdasarkan hasil perhitungan path coefficients yang disajikan dalam tabel 4.8, diketahui bahwa t statistic $0,850 < t$ tabel (1,666), dan probabilitas atau p value $0,395 > 0,05$ (signifikansi 5%) sehingga hasilnya tidak signifikan. Maka dapat disimpulkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ditolak. Hal ini dapat di persepsikan dalam penelitian ini, pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan mungkin belum memadai atau relevan dalam meningkatkan kinerja secara langsung, sehingga perlu dilakukan peninjauan lebih lanjut terhadap program pelatihan atau faktor lain yang memengaruhi kinerja.

3. Pembahasan

a. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil uji Hipotesis 1 (H1) menyatakan bahwa Kompetensi Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil perhitungan path coefficients dalam tabel 4.8, diperoleh nilai t-statistik sebesar 5,034, yang lebih besar dari t-tabel (1,66). Selain itu, nilai p-value sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05 (tingkat signifikansi 5%). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa H1 diterima, artinya Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Hasil yang signifikan ini berarti bahwa semakin tinggi Kompetensi Pegawai, maka semakin tinggi pula Kinerja Pegawai. Kompetensi pegawai mencakup berbagai aspek seperti pengetahuan, keterampilan, karakter pribadi, konsep diri, dan motivasi yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki kompetensi yang lebih baik cenderung mampu bekerja lebih efektif dan efisien, menghasilkan kinerja yang lebih baik sesuai dengan target dan tujuan organisasi.

Dalam konteks Pemerintah Kabupaten Demak, Kompetensi Pegawai memainkan peran kunci dalam menentukan keberhasilan pencapaian tugas-tugas pemerintah. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu memahami tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik, memiliki keterampilan teknis yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan, serta mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan atau tantangan yang muncul dalam pekerjaan.

Berdasarkan data kuisioner, indikator Kinerja Pegawai diukur melalui empat aspek utama, yaitu kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan, ketepatan waktu, dan tingkat kesalahan yang rendah. Setiap indikator menunjukkan bahwa peningkatan Kompetensi Pegawai berkontribusi secara positif pada semua dimensi ini. Pegawai dengan kompetensi tinggi mampu menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang lebih baik, karena mereka memahami standar kualitas yang diperlukan dan memiliki keterampilan untuk mencapainya. Kompetensi juga meningkatkan kemampuan pegawai untuk menyelesaikan lebih banyak tugas dalam waktu yang ditentukan, menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Pegawai yang kompeten lebih terampil dalam mengatur waktu mereka sehingga dapat menyelesaikan tugas sesuai tenggat waktu. Kompetensi mengurangi tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai karena mereka lebih paham bagaimana menyelesaikan tugas dengan benar dan teliti.

Indikator Kompetensi Pegawai dalam penelitian ini mencakup lima komponen utama yaitu karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, keterampilan, dan motivasi. Berdasarkan hasil survei kuisioner, semua indikator ini berada pada kategori tinggi, dengan nilai rata-rata yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kompetensi yang baik. Dari hasil analisis deskriptif Karakter Pribadi memiliki nilai rata-rata tertinggi, yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki karakteristik seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab yang kuat, yang mendukung kinerja mereka. Keterampilan dan pengetahuan juga memiliki pengaruh signifikan, di mana pegawai yang terampil dan berpengetahuan mampu menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan lebih efisien. Motivasi berperan sebagai pendorong internal yang membuat pegawai lebih termotivasi untuk bekerja keras dan mencapai hasil yang baik.

b. Pengaruh kemampuan IT memoderasi Kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai

Hipotesis ini menyatakan bahwa Kemampuan IT memoderasi hubungan antara Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai, dengan harapan bahwa Kemampuan IT dapat memperkuat pengaruh positif Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Namun, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa hasil tidak signifikan.

Berdasarkan tabel 4.8, nilai t-statistik untuk pengaruh moderasi Kemampuan IT terhadap hubungan Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai adalah 0,889, yang lebih kecil dari t-tabel (1,666). Selain itu, nilai p-value sebesar 0,374, yang lebih besar dari 0,05 (tingkat signifikansi 5%). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ini ditolak, dan Kemampuan IT tidak memoderasi hubungan antara Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai secara signifikan.

Penolakan hipotesis moderasi ini menunjukkan bahwa Kemampuan IT tidak memperkuat atau memperlemah pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai. Dengan kata lain, meskipun pegawai memiliki Kemampuan IT yang baik, hal tersebut tidak cukup kuat untuk mengubah (memoderasi) hubungan antara kompetensi mereka dan kinerja yang dihasilkan. Hal ini mungkin mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai yang kuat, seperti pengetahuan dan keterampilan teknis, sudah cukup berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, dan Kemampuan IT tidak berperan besar dalam memperkuat efek tersebut.

Meskipun hasil analisis menunjukkan bahwa Kemampuan IT tidak memoderasi hubungan antara Kompetensi dan Kinerja, perlu dicatat bahwa Kemampuan IT masih penting dalam konteks pengembangan pegawai. Namun, peran Kemampuan IT lebih terlihat sebagai faktor yang berpengaruh secara langsung terhadap Kinerja Pegawai, bukan sebagai moderator.

Dalam penelitian ini, Kompetensi Pegawai terdiri dari beberapa indikator seperti karakter pribadi, konsep diri, pengetahuan, keterampilan dan motivasi. Semua indikator ini menunjukkan hasil yang baik dalam meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Namun, Kemampuan IT yang mencakup layanan manajemen data dan informasi, konektivitas jaringan, aplikasi IT berkualitas, dan layanan IT yang terhubung dengan unit bisnis lain ternyata tidak mempengaruhi hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Beberapa faktor yang mungkin menjelaskan terkait hasil ini yaitu:

1) Penggunaan IT yang Belum Maksimal

Meskipun Kemampuan IT sudah ada, pegawai mungkin belum memanfaatkan IT secara maksimal dalam pekerjaan mereka. Penggunaan teknologi yang optimal mungkin memerlukan waktu dan pelatihan tambahan agar IT dapat benar-benar meningkatkan dampak dari kompetensi pegawai terhadap kinerja mereka.

2) Kompetensi Pegawai yang Kuat Secara Mandiri

Kompetensi Pegawai mungkin sudah cukup kuat untuk berdampak langsung pada kinerja tanpa membutuhkan dukungan tambahan dari Kemampuan IT. Ini berarti, meskipun Kemampuan IT ada, kompetensi sudah cukup untuk mendorong kinerja pegawai pada tingkat yang optimal.

3) Karakteristik Pekerjaan yang Tidak Bergantung pada IT

Pekerjaan pegawai di organisasi yang diteliti mungkin lebih mengandalkan keterampilan manual atau non-teknis yang tidak sepenuhnya tergantung pada Kemampuan IT. Dalam hal ini, IT mungkin tidak menjadi faktor penting dalam memengaruhi bagaimana kompetensi mempengaruhi kinerja.

c. Pengaruh Pelatihan (Training) terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis 3 (H3) menyatakan bahwa Pelatihan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Hipotesis ini didasarkan pada asumsi bahwa pelatihan yang diberikan kepada pegawai dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta motivasi mereka, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Namun, hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai tidak signifikan. Berdasarkan tabel 4.8, nilai t-statistik untuk hubungan Pelatihan dan Kinerja Pegawai adalah 0,850, yang lebih kecil dari t-tabel (1,666). P-value sebesar 0,395, yang lebih besar dari 0,05 (tingkat signifikansi 5%). Karena t-statistik < t-tabel dan p-value > 0,05, maka hasil ini tidak signifikan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 3 ditolak, dan Pelatihan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Pegawai dalam penelitian ini.

Penolakan hipotesis ini menunjukkan bahwa dalam konteks penelitian ini, Pelatihan yang diberikan kepada pegawai tidak berdampak langsung pada peningkatan Kinerja Pegawai. Meskipun pelatihan merupakan salah satu alat untuk meningkatkan kompetensi pegawai, hasil ini mengindikasikan bahwa program pelatihan yang diterapkan belum mampu memberikan hasil yang signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai secara langsung. Terdapat beberapa penjelasan yang mungkin mendasari hasil ini:

1) Relevansi dan Kualitas Pelatihan:

Pelatihan yang diberikan mungkin tidak cukup relevan dengan kebutuhan kerja sehari-hari para pegawai. Jika materi pelatihan tidak selaras dengan tugas-tugas atau tantangan yang dihadapi pegawai dalam pekerjaan mereka, maka pelatihan tersebut tidak akan berdampak signifikan pada peningkatan kinerja.

2) Durasi dan Efektivitas Pelatihan:

Pelatihan yang bersifat jangka pendek atau sekali waktu mungkin tidak cukup memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dibutuhkan pelatihan yang berkelanjutan dan sistematis agar pegawai dapat menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pekerjaan sehari-hari.

3) Implementasi Hasil Pelatihan:

Ada kemungkinan bahwa pegawai yang telah menerima pelatihan tidak memiliki cukup kesempatan atau dukungan untuk menerapkan keterampilan atau pengetahuan baru yang mereka dapatkan. Jika pelatihan tidak disertai dengan strategi penerapan yang jelas, hasil pelatihan tersebut mungkin tidak terwujud dalam bentuk peningkatan kinerja.

4) Faktor Lain yang Lebih Berpengaruh:

Selain pelatihan, faktor lain seperti motivasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, atau budaya organisasi mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Kinerja Pegawai. Dalam hal ini, pelatihan tidak menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Dalam penelitian ini, Kinerja Pegawai diukur melalui empat indikator utama yaitu kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan, ketepatan waktu, dan tingkat kesalahan yang rendah. Hasil yang tidak signifikan menunjukkan bahwa pelatihan yang diterapkan tidak berdampak signifikan pada keempat dimensi kinerja ini. Misalnya:

- a) Kualitas Pekerjaan: Pelatihan yang diberikan tidak menunjukkan peningkatan kualitas hasil pekerjaan pegawai.

- b) Jumlah Pekerjaan: Produktivitas dalam hal jumlah pekerjaan yang diselesaikan juga tidak mengalami peningkatan yang signifikan setelah pelatihan.
- c) Ketepatan Waktu: Pelatihan tidak berpengaruh pada kemampuan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- d) Tingkat Kesalahan: Pelatihan yang diterapkan belum mampu mengurangi tingkat kesalahan yang dilakukan oleh pegawai dalam menjalankan tugas mereka.

KESIMPULAN

Penelitian ini menganalisis pengaruh Kompetensi Pegawai, Pelatihan, dan peran moderasi Kemampuan IT terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Demak, dengan hasil yang menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, di mana pegawai dengan kompetensi yang lebih baik menunjukkan peningkatan dalam kualitas, produktivitas, dan ketepatan waktu; namun, pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, kemungkinan akibat ketidakcocokan antara pelatihan dan kebutuhan pekerjaan, sementara Kemampuan IT tidak memoderasi hubungan antara Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai meskipun memiliki pengaruh positif secara independen. Secara keseluruhan, Kompetensi Pegawai menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja, sedangkan Pelatihan dan Kemampuan IT belum menunjukkan hasil signifikan. Implikasi teoritis dari penelitian ini menguatkan pentingnya kompetensi dalam kinerja pegawai, menyoroti perlunya keselarasan program pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, dan menunjukkan bahwa peran IT harus dipahami dalam konteks yang lebih luas. Dari sisi manajerial, penting untuk terus mengembangkan kompetensi pegawai, mengevaluasi program pelatihan yang ada, dan memastikan penggunaan IT secara optimal untuk mendukung efisiensi kerja.

BIBLIOGRAFI

- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Pengaruh kompetensi, pelatihan dan kompensasi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen afektif sebagai variabel intervening. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 48–67. <https://doi.org/10.26623/jreb.v16i1.6397>
- Bohloul, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., Theodosiou, T., Angelis, L., & Fathi, M. (2017). Competence assessment as an expert system for human resource management: A mathematical approach. *Expert Systems with Applications*, 70, 83–102. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2016.10.046>
- Budiono, P., & Mukhlis, M. (2024). PERAN KRUSIAL MANAJEMEN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK. *Journal Publicuho*, 7(3), 1183–1189. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v7i3.476>
- Dadang, A. M. (2023). Pentingnya Kepemimpinan dalam Pelayanan Publik. *Journal Governance and Politics (JGP)*, 3(1), 133–139.
- Elder, A. (2018). Clinical skills assessment in the twenty-first century. *Medical Clinics*, 102(3), 545–558.
- Ismagilova, E., Hughes, L., Dwivedi, Y. K., & Raman, K. R. (2019). Smart cities: Advances in research—An information systems perspective. *International Journal of Information Management*, 47, 88–100.

- <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.004>
- Janssen, M., & Van Der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. In *Government Information Quarterly* (Vol. 33, Issue 1, pp. 1–5). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Kosasih, F. G., Rizan, M., & Handaru, A. W. (2023). *Penguatan Karakter Aparatur Sipil Negara Sebagai Tulang Punggung Roda Pemerintahan*.
- Malikhah, I., Nst, A. P., & Kaban, G. P. (2023). Analisis Kompetensi Sdm Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Produktivitas Kerja Pelaku Usaha Di Desa Pematang Serai Kabupaten Langkat. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 6(1), 34–43. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v6i1.14586>
- Meo, E. N., & Boro, V. I. A. (2021). Kesenjangan Gender dalam Perekrutan Aparatur Sipil Negara Menempati Jabatan Struktural di Pemerintah Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur. *PERSPEKTIF*, 10(1), 204–210. <https://doi.org/10.31289/perspektif.v10i1.4274>
- Pittig, A., Treanor, M., LeBeau, R. T., & Craske, M. G. (2018). The role of associative fear and avoidance learning in anxiety disorders: Gaps and directions for future research. *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 88, 117–140. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2018.03.015>
- Situmorang, C. H. (2019). Studi Analisis Undang-Undang Aparatur Sipil Negara Menuju Penyederhanaan Birokrasi. *Populis: Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 317–336. <https://doi.org/10.47313/pjsh.v4i2.699>
- Suswanti, E., & Nasir, M. J. A. (2023). Analysis of Employee Competency, Monitoring, Motivation, and Performance in the Warriors Kulon District, Mojokerto. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 4(1), 28–37.
- Tamazur, H. A. (2023). Analisis Infrastruktur Transportasi, Teknologi Informasi dan Kebijakan Lingkungan Terhadap Kecepatan Pengirim. *Jurnal Kewirausahaan Dan Multi Talenta*, 1(2), 107–115. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v1i2.225>
- Wahyono, H., & Narmaditya, B. S. (2022). Structural model of the application of anti-corruption values to local government bureaucrats. *Social Sciences & Humanities Open*, 6(1), 100346. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2022.100346>
- Winardi, W., Sardiyo, S., & Basri, A. (2023). The Influence of Work Competence and Commitment on Employee Performance with the Use of Information Technology as a Moderation Variable at the Regional Secretariat of Lubuklinggau City. *Proceedings International Conference on Business, Economics & Management*, 1, 841–852. <https://doi.org/10.47747/icbem.v1i1.1309>



© 2025 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).