

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

**TESIS**

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Magister  
Program Studi Magister Manajemen**



**Disusun Oleh:**

**Herlina Olivia Ekaningdiah  
NIM : 20402300040**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2024**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**TESIS**

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



Disusun Oleh :

**HERLINA OLIVIA EKANINGDIAH**  
**NIM : 20402300040**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan dihadapan  
sidang panitia ujian Tesis Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 15 November 2024  
Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Heru Sulistyvo', written over a horizontal line.

**Prof. Dr. Heru Sulistyvo, SE.M.Si**  
NIK. 210493032

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

Disusun Oleh :


**Herlina Olivia Ekaningdiah**  
**NIM : 20402300040**

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada Tanggal 16 November 2024

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**

**Penguji I**

  
**Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE.M.Si**  
**NIK. 210493032**

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si**  
**NIK. 210491028**

**Penguji II**

  
**Prof. Dr. Hj. Nunung Ghonivah, MM**  
**NIK. 210488016**

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen  
Tanggal 16 November 2024

**Ketua Program Pascasarjana**

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si.**  
**NIK. 210491028**

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Herlina Olivia Ekaningdiah

NIM : 20402300040

Program Studi : Magister Manajemen


Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul "Peningkatan Kinerja Asn Demak Berbasis Pelatihan Dan Kompetensi Pegawai Yang Didukung Oleh Kemampuan It (*Studi Kasus Pada Pegawai Pemerintah Kabupaten Demak*)" merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang, 1 Desember 2024

Pembimbing



Prof. Dr. Heru Sulisty, SE.M.Si  
NIK. 210493032

Saya yang menyatakan



Herlina Olivia Ekaningdiah  
NIM. 20402300040

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Herlina Olivia Ekaningdiah  
NIM : 20402300040  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi

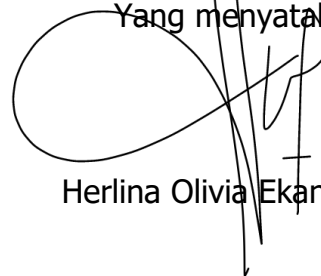
Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul:

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

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, | Desember 2024  
Yang menyatakan,



Herlina Olivia Ekaningdiah

## 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. Studi ini berfokus pada upaya meningkatkan kinerja ASN dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas di era digitalisasi. Dengan menggunakan metode Partial Least Squares (PLS), penelitian ini melibatkan 76 ASN yang bekerja di Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) Kabupaten Demak sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, sedangkan pelatihan berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara kemampuan IT tidak memperkuat hubungan antara kompetensi dan kinerja. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dalam manajemen sumber daya manusia serta rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam merancang program pengembangan sumber daya manusia dengan peningkatan kompetensi pegawai.

**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 Civil Servants (ASN) in Demak Regency, with information technology (IT) capabilities as a moderating variable. The study focuses on improving ASN performance in delivering high-quality public services in the digital era. Using the Partial Least Squares (PLS) method, this research involved 76 civil servants working at the Human Resources, Education, and Training Agency (BKPP) of Demak Regency as the sample. The results indicate that employee competence positively influences performance, while training has a positive but insignificant effect on performance. Additionally, IT capabilities do not strengthen the relationship between competence and performance. These findings provide theoretical contributions to human resource management and practical recommendations for local governments in designing human resource development programs that enhance employee competence.*

**Keywords:** *Employee Performance, Employee Competence, Training, Information Technology Capability.*



## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT, karena atas berkat Rahmat dan hidayah-Nya penulis diberikan kemampuan untuk menyelesaikan penelitian tesis yang berjudul “Peningkatan Kinerja ASN Demak Berbasis Pelatihan dan Kompetensi Pegawai Yang Didukung oleh Kemampuan IT (*Studi Kasus pada Pegawai Pemerintah Kabupaten Demak*)”. Dalam penyelesaian laporan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, bantuan, dan arahan dari berbagai pihak yang mendukung, terutama Dosen Pembimbing dan keluarga. Untuk itu, saya ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulistyo, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus Dosen Pembimbing yang telah memberikan segenap waktu dan pemikiran untuk membantu, mengarahkan dan memberikan motivasi, serta nasehat yang sangat bermanfaat kepada saya sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen sekaligus Dosen Penguji I yang telah meluangkan waktu untuk menguji dan memberikan arahan kepada saya untuk penyelesaian penelitian ini.
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Nunung Ghoniyah, MM selaku Dosen Penguji II yang telah meluangkan waktu untuk menguji dan telah memberikan dukungan serta arahan kepada saya atas penyelesaian penelitian ini.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program study Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.
5. Seluruh staff Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan pelayanan terbaik.
6. Kepada Suami, Orang Tua dan Anak-anak tercinta yang telah memberikan dukungan, baik doa maupun motivasi.



7. Seluruh teman seperjuangan kelas MM 78A dan sahabat-sahabat saya yang tidak dapat disebutkan, penulis ucapkan terima kasih telah memberikan dukungan sehingga penulis mampu menyelesaikan tesis ini.

Peneliti menyampaikan permohonan maaf apabila apabila dalam pembuatan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan serta jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan penulis. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat.

Semarang, November 2024

Penulis,

Herlina Olivia Ekandingdiah



## DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH .....	v
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiiiiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian .....	5
1.4. Manfaat Penelitian .....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	6
2.1. Landasan Teori.....	6
2.2. Pengembangan Hipotesis .....	25
2.3. Model Empirik Penelitian.....	29
BAB III METODE PENELITIAN .....	30
3.1. Jenis Penelitian.....	30
3.2. Populasi dan Sampel .....	30
3.3. Jenis dan Sumber Data.....	31
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	31
3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	32
3.6. Metode Analisa Data.....	34
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	4141
4.1. Gambaran Umum Responden .....	41
4.2. Statistik Deskriptif .....	44
4.3. Hasil Analisis PLS ( <i>Partial Least Square</i> ) .....	47
4.4. Pembahasan.....	53
BAB V PENUTUP .....	59

5.1. Simpulan .....	59
5.2. Implikasi Teoritis .....	60
5.3. Implikasi Manajerial .....	60
5.4. Keterbatasan Penelitian .....	61
5.5. Agenda Penelitian Mendatang .....	62
DAFTAR PUSTAKA .....	65
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	65



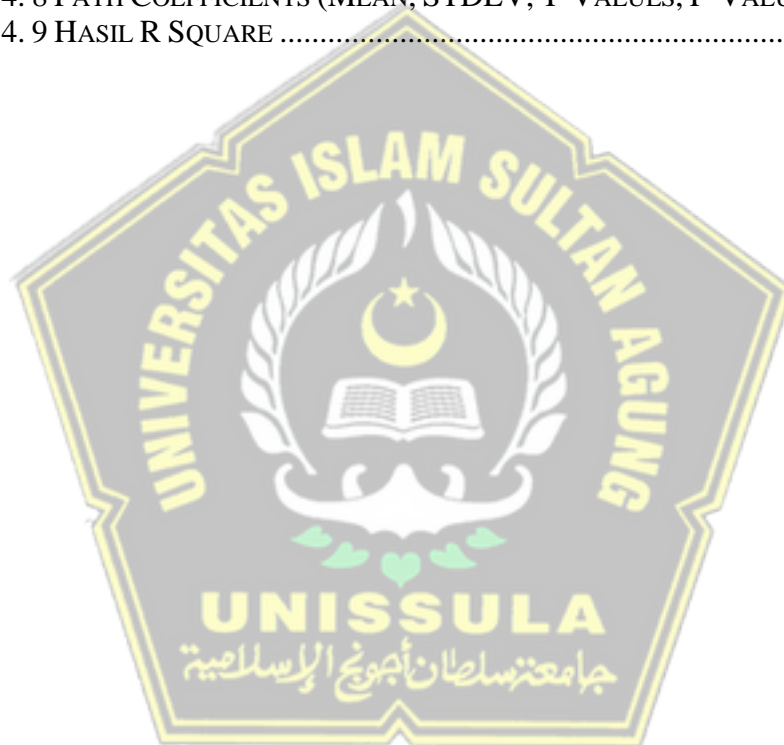
**DAFTAR GAMBAR**

GAMBAR 2. 1 MODEL EMPIRIS .....	29
GAMBAR 4. 1 HASIL ANALISIS INNER MODEL.....	51
GAMBAR 4. 2 HASIL ANALISIS OUTER MODEL .....	51



## DAFTAR TABEL

TABEL 3. 1 SKALA SEMANTIK .....	32
TABEL 3. 2 VARIABEL DAN INDIKATOR PENELITIAN .....	32
TABEL 3. 3 NILAI SKOR DAN KATEGORI .....	34
TABEL 4. 1 PROFIL RESPONDEN .....	41
TABEL 4. 2 TINGKAT KEPANGKATAN RESPONDEN.....	43
TABEL 4. 3 DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA PEGAWAI .....	45
TABEL 4. 4 DESKRIPTIF VARIABEL KOMPETENSI PEGAWAI .....	46
TABEL 4. 5 DESKRIPTIF VARIABEL PELATIHAN.....	46
TABEL 4. 6 DESKRIPTIF VARIABEL KEMAMPUAN IT .....	47
TABEL 4. 7 CONSTRUCT RELIABILITY AND VALIDITY .....	49
TABEL 4. 8 PATH COEFFICIENTS (MEAN, STDEV, T-VALUES, P-VALUES) .....	50
TABEL 4. 9 HASIL R SQUARE .....	52



## DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. HASIL PLS ALGORITHM DENGAN SMART PLS 4.1.0.9 .....	67
<i>OUTER LOADINGS</i> .....	67
<i>DISCRIMINANT VALIDITY (FORNELL LARCKER CRITERION)</i> .....	67
<i>DISCRIMINANT VALIDITY (HETEROTRAIT-MONOTRAIT RATIO (HTMT))</i> .....	67
<i>DISCRIMINANT VALIDITY (CROSS LOADINGS)</i> .....	68
<i>CONSTRUCT RELIABILITY AND VALIDITY</i> .....	68
<i>R SQUARE</i> .....	68
LAMPIRAN 2. HASIL <i>BOOTSTRAPPING</i> DENGAN SMART PLS 4.1.0.9 .....	69
<i>PATH COEFFICIENTS (MEAN, STDEV, T-VALUES, P-VALUES)</i> .....	69
<i>SPECIFIC INDIRECT EFFECTS (MEAN, STDEV, T-VALUES, P-VALUES)</i> .....	69
<i>OUTER LOADINGS (MEAN, STDEV, T-VALUES, P-VALUES)</i> .....	70
LAMPIRAN 3. KUESIONER PENELITIAN .....	71
KUISIONER PENELITIAN .....	71



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Pada era globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, organisasi publik dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi pelayanan. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai tulang punggung birokrasi diharapkan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemerintah Kabupaten Demak, sebagai salah satu daerah di Indonesia, jugamenghadapi tantangan yang sama. Globalisasi menuntut setiap organisasi, termasuk instansi pemerintah, untuk terus beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan dinamis. ASN harus memiliki kompetensi dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan zaman agar dapat memberikan pelayananyang 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. 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 akandiemban.
- 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. 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. 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 (Prakasa & Hermawati, 2023); (Anggriawan et al., 2023); yang menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rulianto et al., 2023) justru kompetensi pegawai tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan penelitian yang menunjukkan hasil yang kontradiktif tersebut menarik untuk dilakukan penelitian ulang. Hal yang membedakan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu bahwa pada penelitian ini menggunakan pengujian moderasi yang mana dalam penelitian ini kemampuan IT diposisikan sebagai variabel moderasi karena pelaksanaan assesment kegiatan perekrutan jabatan eselon di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak saat ini menggunakan CAT (Computerized Adaptive Testing) dan juga didukung dengan 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.

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.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena diatas, maka rumusan masalah dalam studi ini adalah ”Bagaimana peran kompetensi pegawai yang didukung dengan kemampuan IT dan pelatihan dalam meningkatkan kinerja pegawai ASN di lingkungan Pemerintah Kabupaten Demak?”. Kemudian pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja ASN di Kabupaten Demak?

2. Bagaimana kemampuan IT yang dimiliki oleh ASN Kabupaten Demak dalam memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Demak?
3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Demak?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis secara empiris pengaruh kompetensi terhadap peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Demak;
2. Menganalisis secara empiris kemampuan IT yang dimiliki oleh ASN Kabupaten Demak dalam memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Demak;
3. Menganalisis secara empiris pengaruh pelatihan pegawai terhadap peningkatan kinerja ASN di Kabupaten Demak.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, yang berupa model pengembangan peningkatan kinerja pegawai Pemerintahan Kabupaten Demak melalui pelatihan dan kompetensi pegawai yang didukung kemampuan IT serta sebagai bahan penunjang untuk penelitian selanjutnya.

#### **2. Manfaat Praktis**

Manfaat Praktis Hasil studi ini bagi Pemerintah Kabupaten Demak dapat dipakai sebagai referensi atau bahan pertimbangan pengambilan keputusan, khususnya dalam peningkatan kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Demak.

## **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

## **2.1. Landasan Teori**

### **2.1.1. Kinerja Pegawai**

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009). Pengukuran kinerja merupakan elemen kunci dari manajemen kinerja (Brudan, 2010). Salah satu masalah dalam mengukur kinerja adalah bahwa kinerja bukanlah entitas yang statis melainkan proses yang berubah-ubah; oleh karena itu, terdapat sejumlah tingkatan di mana kinerja dapat diukur, seperti input, output, dan proses. Untuk meningkatkan kinerja, penting untuk mengukur aspek-aspek multi-dimensi dari kinerja yang memainkan peran dominan dalam sistem pengukuran kinerja untuk pengukuran dan pengelolaan kinerja yang lebih baik.

Sebagian besar penelitian di bidang MSDM strategis telah menunjukkan bahwa praktik-praktik SDM yang inovatif berhubungan positif dengan kinerja organisasi (misalnya Messersmith et al., 2011; Zheng et al., 2009). Telah dikatakan bahwa praktik-praktik SDM yang inovatif meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan faktor sikap di tingkat individu, seperti kepuasan karyawan, komitmen organisasi, pemberdayaan psikologis, dan kepercayaan terhadap manajemen (Macky dan Boxall, 2007; Messersmith et al., 2011) dan juga dengan mengarahkan perilaku karyawan ke arah tujuan organisasi melalui hubungan antara karyawan dan manajemen yang lebih baik, keselamatan kerja, dan peningkatan perilaku kewarganegaraan organisasional (Sun et al., 2007). Takeuchi dkk. (2007) menunjukkan bahwa praktik-praktik SDM yang inovatif berhubungan positif dengan kinerja organisasi dengan menciptakan tingkat modal manusia kolektif yang lebih tinggi dan mengilhami pertukaran sosial yang tinggi di dalam organisasi.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai yaitu pengukuran tingkat prestasi kerja atau pelaksanaan

yang mengarah pada pencapaian sasaran yang terdiri dari 4 ukuran yang mengacu pada penelitian terdahulu (Al-Musadieq et al., 2018), yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merujuk pada kemampuan seseorang atau organisasi untuk menyelesaikan tugas, proyek, atau kegiatan lainnya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau dijadwalkan. Hal ini penting karena:

- 1) Efisiensi Operasional: Membantu dalam menjalankan operasi dengan lebih lancar dan efisien.
- 2) Kepuasan Pelanggan: Memberikan kepuasan kepada pelanggan karena mereka menerima layanan atau produk tepat waktu.
- 3) Reputasi Bisnis: Membangun reputasi baik untuk bisnis atau individu, yang dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas.
- 4) Pengelolaan Sumber Daya: Mengoptimalkan penggunaan sumber daya seperti tenaga kerja, bahan baku, dan waktu.
- 5) Penghindaran Biaya Tambahan: Menghindari denda, biaya tambahan, atau penalti yang bisa terjadi jika pekerjaan tidak diselesaikan tepat waktu.

Di lingkungan profesional dan bisnis, ketepatan waktu sering dianggap sebagai indikator kehandalan dan profesionalisme.

d. Tingkat Kesalahan yang rendah

Tingkat kesalahan yang rendah merujuk pada minimnya jumlah kesalahan atau cacat dalam suatu proses, produk, atau layanan. Ini adalah indikator penting dalam berbagai konteks, seperti manufaktur,

layanan pelanggan, dan pengembangan perangkat lunak. Beberapa manfaat dari tingkat kesalahan yang rendah meliputi:

- 1) Kualitas Produk atau Layanan yang Lebih Baik : Produk atau layanan yang bebas dari kesalahan lebih mungkin memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- 2) Efisiensi Biaya : Mengurangi biaya yang terkait dengan perbaikan, penggantian, atau penanganan keluhan pelanggan.
- 3) Reputasi yang Lebih Baik : Perusahaan dengan tingkat kesalahan yang rendah cenderung memiliki reputasi yang lebih baik di mata pelanggan dan mitra bisnis.
- 4) Kepuasan Pelanggan : Pelanggan lebih puas dan cenderung setia pada perusahaan yang menyediakan produk atau layanan dengan kualitas tinggi.
- 5) Produktivitas yang Lebih Tinggi : Dengan mengurangi kesalahan, sumber daya dapat dialokasikan lebih efisien, meningkatkan produktivitas keseluruhan.
- 6) Kepatuhan Terhadap Standar : Memastikan bahwa produk atau layanan memenuhi standar industri dan peraturan yang berlaku.

Untuk mencapai tingkat kesalahan yang rendah, perusahaan sering kali menerapkan berbagai metode dan alat, seperti kontrol kualitas, Six Sigma, Total Quality Management (TQM), dan praktik terbaik lainnya.

### 2.1.2. Kompetensi Pegawai

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi juga merupakan kemampuan seseorang untuk menghasilkan tingkat yang memuaskan di tempat kerja, mentransfer dan mengaplikasikan

keterampilan dan pengetahuannya dalam situasi yang baru, serta meningkatkan manfaat yang disepakati (Wibowo, 2011). Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Wibowo (2008) selanjutnya dikatakan bahwa konsep diri adalah sikap, nilai – nilai atau citra diri seseorang. Indikator Kompetensi Pegawai dalam penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu (Fadillah et al., 2017) :

- a. Karakter pribadi (*traits*). Karakter pribadi adalah karakteristik fisik dan reaksi atau respon yang dilakukan secara konsisten terhadap suatu situasi atau informasi.
- b. Konsep diri (*self concept*). Konsep diri adalah perangkat sikap, sistem nilai atau citra diri yang dimiliki seseorang.
- c. Pengetahuan (*knowledge*). Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang terhadap suatu area spesifik tertentu.
- d. Keterampilan (*skill*). Keterampilan adalah kemampuan untuk mengerjakan serangkaian tugas fisik atau mental tertentu.
- e. Motivasi kerja (*motives*) Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang selanjutnya akan mengarahkan, membimbing, dan memilih suatu perilaku tertentu terhadap sejumlah aksi atau tujuan.

Pentingnya Kompetensi Pegawai dalam Konteks yaitu dapat meningkatkan produktivitas organisasi karena pegawai yang memiliki pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap yang relevan dapat melaksanakan tugasnya dengan lebih efektif (Losey, Meisinger, & Ulrich, 2005). Dan juga dalam sektor pelayanan publik, kompetensi pegawai sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepadamasyarakat (Wright & Pandey, 2010).

Penilaian kompetensi dapat dilakukan dengan menggunakan metode penilaian 360-derajat, yang melibatkan evaluasi dari berbagai pihak seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan diri sendiri. Pendekatan ini memberikan

pandangan yang lebih holistik terhadap kompetensi (Bracken, Timmreck, Fleenor, & Summers, 2001). Kemudian dengan menggunakan Sistem Penilaian Kompetensi dimana Organisasi dapat menggunakan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi untuk secara sistematis mengevaluasi dan mengembangkan kompetensi pegawai (Rothwell & Kazanas, 2003).

Pelatihan dapat menjadi sarana efektif untuk mengembangkan kompetensi pegawai. Program pengembangan yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai (Noe, 2010). Konsep pembelajaran berkelanjutan sangat relevan dalam pengembangan kompetensi pegawai. Proses pembelajaran yang berkelanjutan membantu pegawai untuk terus mengasah dan mengembangkan kompetensinya seiring waktu (Marquardt, 2002).

Implikasi Kompetensi Pegawai dalam Pelayanan Publik yaitu kompetensi pegawai memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Pegawai yang kompeten dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat (Perry & Wise, 1990). Kemudian Kredibilitas dan Kepercayaan Masyarakat dimana kredibilitas organisasi pemerintah dapat ditingkatkan melalui keberadaan pegawai yang kompeten, yang pada gilirannya, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi tersebut (Rainey & Bozeman, 2000).

Pentingnya kompetensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan yang berkualitas telah menjadi fokus penelitian dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan memahami indikator kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap/perilaku, organisasi dapat merancang program pengembangan yang efektif dan memastikan bahwa pegawai memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, evaluasi kinerja berbasis kompetensi dapat memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.3. Pelatihan (*Training*)**



Pelatihan adalah sebuah proses dimana memberikan karyawan pengetahuan, dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson 2003:301). Pelatihan merupakan suatu proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai dalam konteks pekerjaan tertentu (Goldstein & Ford, 2002). Pelatihan memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia di organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja (Noe, 2013). Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur variabel pelatihan (*training*) yang mengacu pada penelitian terdahulu (Jeremia Tuage et al., n.d.) adalah :

a. Produktivitas

Produktivitas adalah ukuran efisiensi dari suatu proses produksi atau kegiatan yang dilakukan oleh individu, tim, atau organisasi. Ini biasanya dinyatakan sebagai rasio output yang dihasilkan terhadap input yang digunakan dalam proses tersebut. Produktivitas dapat diterapkan dalam berbagai konteks, termasuk industri manufaktur, layanan, pendidikan, dan lainnya.

Secara umum, meningkatkan produktivitas berarti menghasilkan lebih banyak output dengan jumlah input yang sama atau lebih sedikit. Berikut beberapa aspek penting tentang produktivitas:

- 1) Produktivitas Tenaga Kerja: Mengukur output yang dihasilkan oleh tenaga kerja dalam periode waktu tertentu. Contohnya, berapa banyak unit produk yang dapat dihasilkan oleh seorang pekerja dalam satu jam.
- 2) Produktivitas Modal: Mengukur efisiensi penggunaan modal atau investasi. Ini bisa berarti seberapa baik mesin atau peralatan digunakan untuk menghasilkan output.
- 3) Produktivitas Total Faktor: Menggabungkan berbagai input seperti tenaga kerja, modal, dan bahan baku untuk mengukur efisiensi keseluruhan dari proses produksi.
- 4) Produktivitas di Sektor Layanan: Berbeda dengan sektor

manufaktur, produktivitas di sektor layanan sering diukur dengan kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan waktu respons.

- 5) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas: Termasuk teknologi, keterampilan dan pelatihan tenaga kerja, manajemen dan organisasi, lingkungan kerja, dan inovasi.

Dengan meningkatkan produktivitas, organisasi dapat mencapai keuntungan kompetitif, menurunkan biaya, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih efektif.

b. Kualitas

Kualitas pada bagaimana efektivitas dan efisiensi suatu program pelatihan diukur berdasarkan standar kualitas tertentu. Pelatihan yang berkualitas tinggi dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Berikut beberapa indikator kualitas pelatihan:

- 1) Relevansi Konten : Materi pelatihan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tujuan organisasi. Konten yang relevan memastikan bahwa karyawan mendapatkan keterampilan dan pengetahuan yang dapat diterapkan langsung di tempat kerja.
- 2) Keahlian Instruktur : Kualitas instruktur sangat mempengaruhi efektivitas pelatihan. Instruktur yang berpengalaman dan terampil dapat menyampaikan materi dengan cara yang menarik dan mudah dipahami.
- 3) Metodologi Pelatihan: Metode yang digunakan dalam pelatihan harus interaktif dan beragam, seperti kombinasi ceramah, diskusi, studi kasus, simulasi, dan praktik langsung. Metode yang efektif dapat meningkatkan pemahaman dan retensi informasi.
- 4) Fasilitas dan Sumber Daya: Fasilitas pelatihan yang baik dan sumber daya yang memadai, seperti ruang pelatihan yang nyaman, teknologi pendukung, dan bahan pelatihan yang lengkap, dapat

meningkatkan pengalaman belajar.

- 5) Penilaian dan Evaluasi: Adanya sistem penilaian yang tepat untuk mengukur pemahaman peserta terhadap materi yang diajarkan. Evaluasi pasca-pelatihan juga penting untuk menilai sejauh mana pelatihan tersebut memberikan dampak pada kinerja kerja.
- 6) Kepuasan Peserta: Umpan balik dari peserta pelatihan mengenai kepuasan mereka terhadap program pelatihan dapat menjadi indikator kualitas. Tingkat kepuasan yang tinggi biasanya mencerminkan kualitas pelatihan yang baik.
- 7) Peningkatan Kinerja: Indikator penting lainnya adalah sejauh mana pelatihan tersebut berdampak pada peningkatan kinerja karyawan di tempat kerja. Pelatihan yang efektif harus menunjukkan peningkatan yang nyata dalam produktivitas dan efisiensi kerja.
- 8) Keterlibatan dan Partisipasi : Tingkat keterlibatan dan partisipasi aktif peserta selama pelatihan menunjukkan seberapa menarik dan bermanfaat pelatihan tersebut bagi mereka.
- 9) Kesesuaian dengan Tujuan Organisasi: Program pelatihan harus selaras dengan tujuan strategis organisasi, memastikan bahwa pelatihan tersebut berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

Dengan memantau dan mengevaluasi kualitas pelatihan melalui beberapa hal tersebut, organisasi dapat memastikan bahwa investasi mereka dalam pelatihan memberikan hasil yang diharapkan dan berkontribusi pada pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

c. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) mengacu pada bagaimana strategi dan proses perencanaan SDM dapat digunakan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas program pelatihan dalam organisasi. Hal utama dalam perencanaan SDM yang terkait dengan pelatihan meliputi:

- 1) Analisis Kebutuhan Pelatihan:
  - a) Identifikasi Kesenjangan Keterampilan: Mengevaluasi

keterampilan dan kompetensi yang ada dalam organisasi dibandingkan dengan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis. Kesenjangan ini menunjukkan area yang memerlukan pelatihan.

- b) Penilaian Kinerja Karyawan: Menggunakan penilaian kinerja untuk mengidentifikasi karyawan yang membutuhkan pengembangan tambahan dan jenis pelatihan yang diperlukan.
- 2) Pengembangan Program Pelatihan:
    - a) Desain Kurikulum: Membuat kurikulum pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karyawan, mencakup topik, materi, dan metode yang relevan.
    - b) Sumber Daya Pelatihan: Mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk pelatihan, termasuk anggaran, fasilitas, dan waktu.
  - 3) Implementasi Pelatihan:
    - a) Pemilihan Instruktur: Memilih instruktur yang berkualifikasi dan berpengalaman untuk memberikan pelatihan yang efektif.
    - b) Metode Pelatihan: Menggunakan metode pelatihan yang sesuai, seperti pelatihan di tempat kerja, kelas, e-learning, atau kombinasi dari metode tersebut.
  - 4) Evaluasi Efektivitas Pelatihan:
    - a) Penilaian Pasca-Pelatihan: Mengukur pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh karyawan setelah pelatihan melalui tes, evaluasi, atau umpan balik.
    - b) Perubahan Kinerja: Mengevaluasi dampak pelatihan pada kinerja karyawan di tempat kerja dan melihat apakah ada peningkatan dalam produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja.
  - 5) Kepuasan Karyawan terhadap Pelatihan:
    - a) Survei Kepuasan: Mengumpulkan umpan balik dari peserta pelatihan mengenai kepuasan mereka terhadap program pelatihan, instruktur, dan materi yang disampaikan.

- b) Tingkat Retensi: Menilai seberapa baik karyawan dapat mengingat dan menerapkan keterampilan yang dipelajari setelah pelatihan.
- 6) Pengembangan Karir dan Retensi Karyawan:
  - a) Rencana Pengembangan Karir: Mengintegrasikan pelatihan ke dalam rencana pengembangan karir karyawan untuk memastikan bahwa mereka memiliki jalur yang jelas untuk pertumbuhan dan kemajuan dalam organisasi.
  - b) Tingkat Retensi: Memantau apakah pelatihan berkontribusi pada retensi karyawan dengan meningkatkan kepuasan kerja dan keterikatan mereka pada organisasi.
- 7) Pencapaian Tujuan Organisasi:
  - a) Kesesuaian dengan Tujuan Bisnis: Memastikan bahwa program pelatihan selaras dengan tujuan strategis organisasi dan berkontribusi pada pencapaian visi dan misi.
  - b) Indikator Kinerja Utama (KPI): Menggunakan KPI untuk mengukur dampak pelatihan terhadap indikator kinerja utama organisasi, seperti peningkatan pendapatan, efisiensi operasional, dan kepuasan pelanggan.

Dengan menggunakan indikator-indikator ini, perencanaan SDM dapat membantu organisasi mengukur efektivitas program pelatihan, memastikan bahwa pelatihan tersebut memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi, serta berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis.

d. Moral

Moral mengacu pada bagaimana pelatihan dapat mempengaruhi semangat, motivasi, dan kesejahteraan emosional karyawan dalam organisasi. Moral yang tinggi di antara karyawan dapat berdampak positif pada produktivitas, kepuasan kerja, dan retensi karyawan. Beberapa aspek penting yang menunjukkan bagaimana moral dapat menjadi indikator dari variabel pelatihan salah satunya adalah Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan yang dapat dilakukan

dengan survei kepuasan karyawan yaitu melakukan survei sebelum dan sesudah pelatihan untuk menilai apakah kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka meningkat dan partisipasi aktif dalam pelatihan yaitu mengamati tingkat partisipasi dan keterlibatan karyawan selama sesi pelatihan. Keterlibatan aktif menunjukkan bahwa karyawan merasa pelatihan tersebut bermanfaat dan relevan.

Kemudian aspek penting berikutnya adalah motivasi dan semangat kerja yang dapat dilihat dari peningkatan motivasi yaitu melihat apakah karyawan menunjukkan peningkatan motivasi dan semangat kerja setelah mengikuti pelatihan. Ini dapat diukur melalui observasi langsung atau penilaian oleh manajer. Selain itu juga dapat diukur melalui antusiasme terhadap tugas yaitu mengukur apakah karyawan menunjukkan lebih banyak antusiasme dan inisiatif dalam menyelesaikan tugas mereka setelah menerima pelatihan.

Hubungan antar karyawan juga merupakan aspek penting dalam mengukur moral pegawai yang bisa diamati dengan melihat kolaborasi dan kerjasamanya yaitu menilai apakah pelatihan meningkatkan kerjasama dan kolaborasi antar karyawan. Pelatihan yang efektif sering kali memperkuat hubungan kerja tim dan komunikasi. Selain itu juga dapat diamati dari resolusi konflik yang terjadi yaitu melihat apakah pelatihan membantu karyawan dalam mengelola dan menyelesaikan konflik di tempat kerja dengan lebih efektif.

Kemudian aspek penting berikutnya adalah tingkat retensi dan loyalitas karyawan yaitu memantau apakah pelatihan berkontribusi pada penurunan tingkat turnover karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diperhatikan melalui pelatihan cenderung lebih loyal.

Dengan memantau moral karyawan sebagai indikator variabel pelatihan, organisasi dapat memastikan bahwa program pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, tetapi juga memperkuat semangat, motivasi, dan

kesejahteraan mereka secara keseluruhan. Pelatihan yang dirancang dengan baik dapat berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Evaluasi pelatihan adalah proses sistematis untuk menilai efektivitas dan dampak pelatihan. Model evaluasi seperti model Kirkpatrick (1959) dapat digunakan untuk mengukur retensi informasi, penerapan dalam pekerjaan, partisipasi, dan peningkatan keterampilan.

#### **2.1.4. Kemampuan IT**

Kapabilitas TI adalah kemampuan untuk mengoperasikan jaringan informasi digital perusahaan untuk membuat, mengontrol, dan melaksanakan transaksi antar perusahaan, serta kapasitas untuk mengendalikan biaya terkait TI, untuk memberikan sistem ketika diperlukan, dan untuk mempengaruhi tujuan perusahaan melalui implementasi TI (Chen & Tsou, 2012; Rai & Tang, 2014). Komarasari (2017) menyatakan bahwa manajemen informasi adalah fungsi dari teknologi informasi dan transaksi elektronik untuk meningkatkan kinerja organisasi/lembaga pemerintah dalam meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan mempercepat pelaksanaan e-government. Lamatenggo (2011) berpendapat bahwa teknologi informasi adalah teknologi yang digunakan untuk memproses data. Pemrosesan mencakup pemrosesan, memperoleh, menyusun, menyimpan, dan memanipulasi data dengan berbagai cara untuk menghasilkan informasi berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu. Dalam penelitian ini indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan IT mengacu pada penelitian terdahulu (Udin et al., 2019) terdiri dari 4 indikator yaitu :

- a. Layanan manajemen data dan informasi yang memadai;

Layanan manajemen data dan informasi yang memadai mengacu pada kemampuan suatu organisasi dalam mengelola, menyimpan, mengamankan, dan memanfaatkan data serta informasi secara efektif dan efisien. Ini adalah cerminan dari sejauh mana teknologi informasi (IT) di organisasi tersebut dapat mendukung

berbagai proses bisnis, pengambilan keputusan, dan pencapaian tujuan strategis. Berikut penjelasan mengenai komponen-komponen utama yang membentuk layanan manajemen data dan informasi yang memadai :

1. Keamanan Data:

Melibatkan perlindungan data dari akses yang tidak sah, kebocoran, serta ancaman seperti malware dan hacking. Ini termasuk penggunaan enkripsi, firewall, dan kebijakan keamanan yang ketat.

2. Integrasi Sistem :

Mengacu pada kemampuan mengintegrasikan berbagai sistem informasi yang berbeda agar data dapat mengalir dengan lancar antar departemen atau unit bisnis. Ini memastikan bahwa data yang dibutuhkan tersedia tepat waktu dan relevan.

3. Ketersediaan dan Skalabilitas :

Sistem harus dapat diakses kapan saja dan di mana saja sesuai kebutuhan (24/7 availability). Selain itu, sistem harus dapat ditingkatkan atau diskalakan sesuai dengan pertumbuhan atau perubahan kebutuhan bisnis tanpa mengalami penurunan kinerja.

4. Pengelolaan Data yang Efisien :

Melibatkan penyimpanan dan pengorganisasian data dengan cara yang memungkinkan pengambilan data yang cepat dan mudah. Ini juga mencakup penggunaan database yang handal dan efisien serta teknologi seperti data warehousing untuk mengonsolidasikan data dari berbagai sumber.

5. Aksesibilitas dan Kemudahan Penggunaan :

Layanan harus mudah diakses oleh pengguna yang berwenang dan memiliki antarmuka yang user-friendly. Ini memastikan bahwa pengguna dapat memanfaatkan sistem



dengan efisien tanpa memerlukan pelatihan yang ekstensif.

6. Pelaporan dan Analitik :

Sistem harus mampu menghasilkan laporan yang akurat dan tepat waktu untuk mendukung pengambilan keputusan. Selain itu, penggunaan alat analitik untuk mengeksplorasi data dan mendapatkan wawasan bisnis yang mendalam sangat penting.

7. Kompatibilitas dan Adaptabilitas :

Sistem harus kompatibel dengan teknologi dan standar industri terkini, serta mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis dan teknologi.

8. Manajemen Siklus Hidup Data :

Mengelola data dari saat pengumpulan, penyimpanan, penggunaan, hingga penghapusan secara efisien. Ini mencakup kebijakan dan prosedur untuk memastikan integritas, akurasi, dan kualitas data sepanjang siklus hidupnya.

Dengan memiliki layanan manajemen data dan informasi yang memadai, organisasi dapat memaksimalkan nilai dari data yang dimilikinya, meningkatkan efisiensi operasional, mendukung inovasi, dan menjaga keamanan serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Hal ini mencerminkan tingkat kemampuan IT organisasi dalam mendukung keseluruhan strategi dan operasional bisnis.

b. Konektivitas, keandalan, dan ketersediaan jaringan komunikasi yang baik;

Konektivitas, keandalan, dan ketersediaan jaringan komunikasi yang baik adalah indikator utama dari kemampuan IT sebuah organisasi. Ketiga aspek ini memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa komunikasi data dan informasi dapat berjalan dengan lancar, efisien, dan tanpa gangguan. Berikut penjelasan mengenai masing-masing aspek:

1. Konektivitas merujuk pada kemampuan jaringan untuk

menghubungkan berbagai perangkat dan sistem, baik secara internal (di dalam organisasi) maupun eksternal (dengan pihak luar seperti pelanggan, mitra bisnis, dan internet). Konektivitas yang baik memastikan bahwa data dan informasi dapat mengalir dengan lancar antar bagian organisasi serta ke dan dari pihak eksternal. Ini memungkinkan kolaborasi yang efisien, akses ke informasi real-time, dan integrasi yang baik dengan sistem lain. Contoh: Penggunaan jaringan lokal (LAN), jaringan area luas(WAN), koneksi internet yang cepat dan stabil, serta penggunaan teknologi nirkabel seperti Wi-Fi dan 5G.

2. Keandalan mengacu pada konsistensi dan stabilitas jaringan komunikasi dalam menyediakan layanan tanpa gangguan atau kerusakan. Keandalan yang tinggi penting untuk memastikan bahwa operasional bisnis tidak terganggu oleh masalah jaringan. Ini mencakup minimnya downtime, pemulihan cepat dari gangguan, dan perlindungan terhadap kehilangan data. Contoh: Penggunaan infrastruktur jaringan yang robust, monitoring jaringan secara terus-menerus, prosedur pemulihan bencana, dan redundansi jaringan untuk mencegah kegagalan total.
3. Ketersediaan mengacu pada kemampuan jaringan untuk selalusiap digunakan kapan saja dibutuhkan, tanpa hambatan waktu. Ketersediaan yang tinggi sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis, di mana akses terus-menerus ke data dan aplikasi bisnis sangat diperlukan. Ini mencakup layanan yang dapat diakses 24/7. Contoh: Infrastruktur jaringan dengan uptime yang tinggi, penggunaan server yang handal, layanan cloud dengan jaminan ketersediaan, dan dukungan teknis yang responsif.
4. Secara keseluruhan, konektivitas, keandalan, dan ketersediaan jaringan komunikasi yang baik sebagai indikator kemampuan IT menunjukkan bahwa organisasi memiliki infrastruktur dan sistem yang mampu mendukung operasional bisnis secara efektif. Hal ini memastikan bahwa:
  - 1) Data dan informasi dapat diakses dan dipertukarkan dengan cepat dan aman.

- 2) Gangguan terhadap jaringan diminimalkan, sehingga operasi bisnis dapat berjalan tanpa hambatan.
- 3) Pengguna dapat mengakses layanan IT kapan saja dibutuhkan, tanpa terhalang oleh waktu atau lokasi.

Dengan jaringan komunikasi yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, dan kemampuan untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan dan tantangan bisnis.

c. Aplikasi dan layanan teknologi informasi yang berkualitas;

Aplikasi dan layanan teknologi informasi yang berkualitas adalah indikator penting dari kemampuan IT suatu organisasi. Kualitas dari aplikasi dan layanan ini menentukan seberapa baik mereka dapat memenuhi kebutuhan bisnis, meningkatkan produktivitas, dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Berikut penjelasan mengenai apa yang dimaksud dengan aplikasi dan layanan teknologi informasi yang berkualitas:

1. Fungsionalitas adalah kemampuan aplikasi dan layanan IT untuk memenuhi kebutuhan spesifik pengguna dan menyelesaikan tugas-tugas yang diharapkan. Aplikasi dan layanan yang fungsional memastikan bahwa pengguna dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih efisien dan efektif. Contoh: Perangkat lunak manajemen proyek yang memungkinkan kolaborasi tim, aplikasi CRM yang membantu dalam mengelola hubungan pelanggan, atau sistem ERP yang mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis dalam satu platform.
2. Keandalan dan Stabilitas merupakan aplikasi dan layanan IT yang harus beroperasi secara konsisten tanpa mengalami kegagalan atau gangguan. Keandalan yang tinggi memastikan bahwa operasional bisnis tidak terganggu oleh masalah teknis, yang dapat menyebabkan penurunan produktivitas atau kerugian finansial. Contoh : Aplikasi yang jarang crash atau down, sistem dengan waktu operasi

(uptime) yang tinggi, dan layanan yang dapat menangani beban kerja yang tinggi tanpa penurunan kinerja.

3. Keamanan yang dimaksud adalah Perlindungan data dan informasi yang disimpan atau diproses oleh aplikasi dan layanan IT dari akses yang tidak sah, kehilangan, atau kerusakan. Keamanan yang baik melindungi organisasi dari ancaman cyber dan memastikan kepatuhan terhadap regulasi data. Contoh : Aplikasi dengan enkripsi data, autentikasi multi-faktor, dan kebijakan akses yang ketat.
4. Kemudahan Penggunaan (User-Friendly) adalah Aplikasi dan layanan IT yang harus memiliki antarmuka yang intuitif dan mudah digunakan oleh pengguna. Kemudahan penggunaan meningkatkan produktivitas pengguna dan mengurangi waktu serta biaya pelatihan. Contoh : Antarmuka pengguna yang sederhana dan intuitif, panduan pengguna yang jelas, dan dukungan pelanggan yang responsif.
5. Skalabilitas yang dimaksud adalah kemampuan aplikasi dan layanan IT untuk berkembang sesuai dengan kebutuhan bisnis yang berubah. Skalabilitas memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan kapasitas IT mereka tanpa perlu mengganti sistem yang ada. Contoh : Layanan cloud yang dapat ditingkatkan atau dikurangi sesuai kebutuhan, aplikasi yang dapat menangani peningkatan jumlah pengguna atau data.
6. Interoperabilitas adalah kemampuan aplikasi dan layanan IT untuk bekerja sama dengan sistem dan aplikasi lain dalam lingkungan IT organisasi. Interoperabilitas memastikan bahwa data dapat dipertukarkan dengan lancar antar sistem, mendukung integrasi yang lebih baik dan mengurangi silo informasi. Contoh : API yang memungkinkan integrasi dengan aplikasi pihak ketiga, dukungan untuk standar industri, dan kompatibilitas dengan berbagai platform.
7. Dukungan dan Pemeliharaan adalah Layanan yang mendukung

aplikasi IT mencakup bantuan teknis, pembaruan perangkat lunak, dan pemeliharaan rutin. Dukungan yang baik memastikan bahwa masalah dapat diselesaikan dengan cepat, dan aplikasi selalu diperbarui untuk menjaga keamanan dan kinerja. Contoh : Layanan dukungan pelanggan 24/7, pembaruan otomatis, dan pemeliharaan preventif.

Dengan aplikasi dan layanan teknologi informasi yang berkualitas, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan memberikan pengalaman yang lebih baik bagi pengguna dan pelanggan. Hal ini pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan bisnis dan meningkatkan daya saing organisasi di pasar.

- d. Layanan manajemen teknologi informasi yang terhubung dengan unit bisnis lainnya.

Layanan manajemen teknologi informasi (IT) yang terhubung dengan unit bisnis lainnya pada tingkat keterpaduan dan kolaborasi antara departemen IT dan unit-unit bisnis dalam suatu organisasi. Keterhubungan ini penting untuk memastikan bahwa layanan IT selaras dengan tujuan bisnis, kebutuhan operasional, dan strategi organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut mengenai konsep ini:

1. Kolaborasi Antar Departemen adalah layanan manajemen IT yang bekerja secara erat dengan unit-unit bisnis lainnya untuk memahami kebutuhan, tantangan, dan tujuan mereka. Kolaborasi yang baik memastikan bahwa solusi IT yang dikembangkan benar-benar mendukung proses bisnis dan memberikan nilai tambah. Contoh : Tim IT bekerja sama dengan departemen pemasaran untuk mengembangkan alat analitik yang membantu memahami perilaku pelanggan.
2. Keselarasan Strategis adalah Layanan IT yang mendukung dan selaras dengan strategi bisnis jangka panjang dan pendek

organisasi. Keselarasan ini memastikan bahwa investasi dalam teknologi mendukung tujuan strategis organisasi dan memberikan ROI yang optimal. Contoh : Pengembangan sistem ERP untuk meningkatkan efisiensi operasional sesuai dengan strategi bisnis yang berfokus pada pengurangan biaya.

3. Integrasi Sistem dan Data adalah kemampuan layanan IT untuk mengintegrasikan berbagai sistem dan sumber data dari berbagai unit bisnis untuk memberikan pandangan holistik dan meningkatkan efisiensi. Integrasi yang baik memastikan bahwa data dapat dipertukarkan dengan lancar antar sistem, mengurangi duplikasi data, dan memungkinkan analisis yang lebih komprehensif. Contoh: Integrasi sistem manajemen rantai pasokan dengan sistem keuangan untuk pelaporan yang lebih akurat dan pengelolaan inventaris yang lebih baik.
4. Manajemen Proyek yang Efektif adalah layanan IT yang mampu mengelola proyek secara efektif, dengan keterlibatan dari berbagai unit bisnis untuk memastikan bahwa kebutuhan dan ekspektasi semua pihak terpenuhi. Manajemen proyek yang baik memastikan bahwa proyek IT diselesaikan tepat waktu, sesuai anggaran, dan memenuhi spesifikasi yang diinginkan. Contoh: Implementasi sistem CRM dengan masukan dari tim penjualan, pemasaran, dan layanan pelanggan untuk memastikan bahwa sistem memenuhi kebutuhan semua pengguna.
5. Responsif terhadap Kebutuhan Bisnis adalah layanan IT yang mampu merespons dengan cepat terhadap perubahan kebutuhan bisnis dan permintaan dari unit-unit bisnis lainnya. Responsivitas tinggi memungkinkan organisasi untuk tetap agile dan adaptif dalam menghadapi perubahan pasar atau kondisi operasional. Contoh : Pengembangan cepat aplikasi mobile baru untuk mendukung kampanye pemasaran yang mendadak.
  - a) Pengukuran dan Pelaporan Kinerja adalah layanan IT yang

memiliki mekanisme untuk mengukur dan melaporkan kinerja mereka dalam mendukung unit bisnis lainnya. Pengukuran kinerja yang baik memungkinkan identifikasi area untuk perbaikan dan memastikan bahwa layanan IT memberikan nilai yang diharapkan. Contoh : Menggunakan KPI untuk melacak waktu respons IT terhadap permintaan pengguna dan tingkat kepuasan pengguna akhir.

- b) Pengelolaan Layanan IT (IT Service Management) adalah proses dan praktik untuk mengelola layanan IT secara sistematis, termasuk perencanaan, pengiriman, operasional, dan pemantauan. Pengelolaan yang baik memastikan layanan IT yang konsisten dan berkualitas tinggi, serta mendukung kebutuhan bisnis dengan cara yang proaktif. Contoh : Implementasi kerangka kerja ITIL (Information Technology Infrastructure Library) untuk mengelola siklus hidup layanan IT, dari inisiasi hingga penghentian layanan.

Dengan layanan manajemen teknologi informasi yang terhubung dengan unit bisnis lainnya, organisasi dapat memastikan bahwa solusi teknologi yang diadopsi benar-benar mendukung operasional bisnis dan memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan strategis. Ini juga meningkatkan komunikasi, kolaborasi, dan sinergi antar departemen, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan organisasi secara keseluruhan dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang.

## **2.2. Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Hubungan Kompetensi Pegawai dengan Kinerja Pegawai**

Pentingnya kompetensi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi dan memberikan pelayanan yang berkualitas telah menjadi fokus penelitian dan pengembangan sumber daya manusia. Dengan memahami indikator kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sikap, organisasi dapat merancang program pengembangan yang efektif dan

memastikan bahwa pegawai memiliki kualifikasi yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, evaluasi kinerja berbasis kompetensi dapat memberikan gambaran yang lebih holistik tentang kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kompetensi pegawai memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Pegawai yang kompeten dapat memberikan layanan yang lebih baik kepada masyarakat (Perry & Wise, 1990). Kredibilitas organisasi pemerintah dapat ditingkatkan melalui keberadaan pegawai yang kompeten, yang pada gilirannya, meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi tersebut (Rainey & Bozeman, 2000).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Fadillah et al., 2017), (Anggriawan et al., 2023), (Kantor et al., n.d.) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis:

H1 : Kompetensi pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.2. Hubungan kemampuan IT memoderasi Kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.**

Teknologi informasi (TI) memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Penggunaan sistem informasi, aplikasi perangkat lunak, dan platform kolaborasi dapat mempercepat proses kerja, meningkatkan efisiensi, dan memungkinkan akses informasi yang lebih baik (Brynjolfsson & Hitt, 1998). Sedangkan kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Penelitian telah menunjukkan bahwa kompetensi pegawai yang baik berhubungan positif dengan kinerja (McClelland, 1973). Kemampuan IT dapat memoderasi hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja. Tingkat kemampuan IT yang tinggi dapat memperkuat dampak positif pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai (Devaraj & Kohli, 2003).



Hasil penelitian 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. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis : H2 : Kemampuan IT memoderasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja pegawai.

### 2.2.3. Hubungan Pelatihan (*Training*) dengan Kinerja Pegawai

Untuk mendukung hubungan antara variabel pelatihan dan kinerja pegawai, berikut beberapa teori pendukung yang dapat diacu:

a. Teori Human Capital (Gary Becker):

Teori Human Capital menyatakan bahwa investasi dalam pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kapital manusia individu, yang pada gilirannya, dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pekerja. (Becker, 1964).

b. Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia (Richard A. Swanson):

Teori ini menekankan pentingnya pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja pegawai. (Swanson, 2001).

c. Teori Pembelajaran Organisasi (Peter M. Senge):

Teori ini menyoroti pentingnya pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi, dan pelatihan dianggap sebagai salah satu metode untuk mendorong pembelajaran tersebut, yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja individu dan organisasi. (Senge, 1990).

d. Teori Peningkatan Produktivitas (Frederick Herzberg):

Teori ini mencakup faktor-faktor motivasional, di mana pelatihan dianggap sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. (Herzberg, Mausner, & Snyderman,

1959).

e. Model Evaluasi Pelatihan Kirkpatrick:

Model ini menyediakan kerangka kerja untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan, termasuk peningkatan kinerja sebagai salah satu hasil yang diharapkan. (Kirkpatrick, 1994).

f. Studi empiris oleh Baldwin dan Ford (1988):

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara pelatihan dan peningkatan kinerja, dan menemukan bahwa pelatihan yang efektif dapat meningkatkan kinerja pegawai. (Baldwin & Ford, 1988).

g. Penelitian oleh Holton et al. (2000):

Penelitian ini mengusulkan konsep model transfer pelatihan yang menekankan pentingnya menghubungkan pelatihan dengan kinerja di tempat kerja. (Holton et al., 2000).

h. Teori Expectancy (Victor Vroom):

Teori ini mengatakan bahwa pegawai akan berkinerja lebih baik jika mereka percaya bahwa pelatihan akan meningkatkan keterampilan dan kinerja mereka. (Vroom, 1964).

i. Teori Self-Efficacy (Albert Bandura) :

Teori ini menekankan pentingnya keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam suatu tugas. Pelatihan dapat meningkatkan self-efficacy dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja. (Bandura, 1977).

j. Teori Kompetensi (David McClelland) :

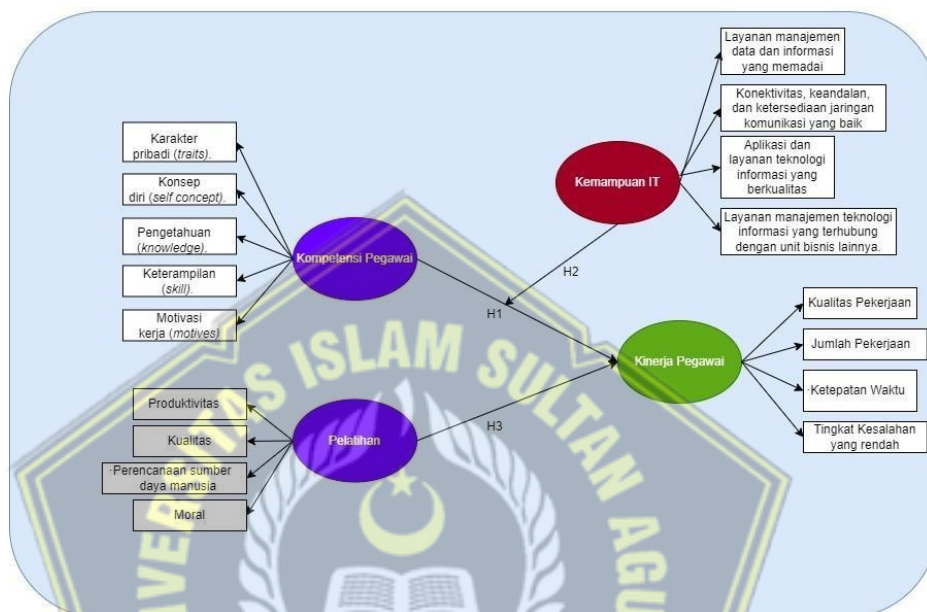
Teori ini menyatakan bahwa pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi individu dapat berdampak positif pada kinerja mereka. (McClelland, 1973).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Kepemimpinan et al., n.d.) menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan teori tersebut di atas dan didukung penelitian terdahulu, maka dapat dirumuskan hipotesis :

H3 : Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai

### 2.3. Model Empirik Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka maka model empirik penelitian tampak pada gambar 2.1. Pada gambar tersebut dapat di jelaskan bahwa *kinerja pegawai* di pengaruhi oleh kompetensi, pelatihan dan *kemampuan IT*.



Gambar 2. 1 Model Empiris

## METODE PENELITIAN

### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *eksplanatory* yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2012). 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. .

### 3.2. Populasi dan sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan

oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian ini yang menjadi populasinya adalah seluruh pegawai BKPP (Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan) Pemerintah Kabupaten Demak dengan jumlah 112 orang pegawai. Yang terdiri dari 76 orang ASN dan 36 orang nonASN.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Sampel merupakan wakil dari populasi dalam bentuk kecil dan sampel yang diambil tersebut harus betul-betul representatif (mewakili) populasi. Besarnya sampel (sample size) yang digunakan didalam penelitian ini adalah 76 orang ASN.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah non probability sampling dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling yaitu teknik pengambilan sampel dimana peneliti memilih sampel berdasarkan penilaian subjektif tentang populasi yang relevan. Jenis purposive sampling yang digunakan adalah expert sampling yaitu memilih individu yang memiliki keahlian atau pengetahuan khusus tentang topik yang sedang diteliti.

Expert sampling dipilih karena penelitian ini membutuhkan responden yang memiliki keahlian atau pengetahuan khusus tentang topik yang sedang diteliti. Oleh karena itu, sampel yang dipilih adalah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) yang bekerja di bidang kepegawaian. Pemilihan pegawai ASN ini didasarkan pada asumsi bahwa mereka memiliki pengalaman dan wawasan yang mendalam tentang manajemen kepegawaian, yang sangat relevan dengan tujuan penelitian ini.

### **3.3. 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.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

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

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh 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 3. 1 Skala Semantik**

Sangat Tidak Setuju	1	2	3	4	5	Sangat Setuju
---------------------------	---	---	---	---	---	------------------

#### 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.

### 3.5. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan *construk* sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 3. 2 Variabel dan Indikator Penelitian**

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Sumber
1.	<b>Kompetensi Pegawai</b>	Mencerminkan sejauh mana seseorang memiliki kualifikasi dan ketrampilan yang relevan untuk mencapai tujuan pekerjaan dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karakter pribadi (<i>traits</i>).</li> <li>• Konsep diri (self concept).</li> <li>• Pengetahuan (knowledge).</li> <li>• Keterampilan (skill).</li> <li>• Motivasi kerja (<i>motives</i>)</li> </ul>	(Fadillah et al., 2017)
2.	<b>Kemampuan IT</b>	Mencerminkan sejauh mana seseorang dapat berinteraksi dan menggunakan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Layanan manajemen data dan informasi yang memadai;</li> <li>• Konektivitas,</li> </ul>	(Udin et al., 2019)

		informasi dalam konteks kerja	keandalan, dan ketersediaan jaringan komunikasi yang baik; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplikasi dan layanan teknologi informasi yang berkualitas;</li> <li>• Layanan manajemen teknologi informasi yang terhubung dengan unit bisnis lainnya.</li> </ul>	
3.	<b>Pelatihan</b>	Tingkat penerapan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktivitas</li> <li>• Kualitas</li> <li>• Perencanaan sumber daya manusia</li> <li>• Moral</li> </ul>	(Jeremia Tuage et al., n.d.)
4.	<b>Kinerja Pegawai</b>	Tingkat ketepatan dan ketelitian pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dan Jumlah output atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam jangka waktu tertentu dengan tepat waktu dan tingkat kesalahan yang rendah.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kualitas Pekerjaan</li> <li>• Jumlah Pekerjaan</li> <li>• Ketepatan Waktu</li> <li>• Tingkat Kesalahan yang rendah</li> </ul>	(Al-Musadieg et al., 2018)

Sumber: Disarikan dari beberapa jurnal, 2024

### 3.6. Metode Analisa Data

#### 3.6.1. Analisa Deskriptif Variabel

Analisa deskriptif Statistik deskriptif adalah metode yang

digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data kuantitatif dari sampel yang diperoleh. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran atau pendeskripsian sederhana terkait data. Statistik deskriptif umumnya terdiri dari nilai rata-rata, nilai tengah, nilai maksimum, nilai minimum, standar deviasi, dan total data/responden. Akan tetapi pada penelitian ini lebih difokuskan pada nilai rata-rata, nilai minimal dan nilai maksimal data dari jawaban-jawaban responden. Analisa deskriptif digunakan untuk menggambarkan frekuensi masing- masing item variable dengan skala pengukuran satu sampai lima untuk mengetahui kategori rata-rata skor menggunakan perhitungan menurut Sudjana (2005) sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Rentang Skor} &= \frac{\text{Nilai skor tertinggi} - \text{Nilai skor terendah}}{\text{Jumlah kategori}} \\ &= \frac{(5-1)}{3} = 1,33 \end{aligned}$$

Sehingga nilai tertinggi adalah 5 dan untuk nilai skor jawaban responden terendah adalah 1, sedangkan jumlah kelas/ kategori yang digunakan dalam penyusunan kriteria tersebut disesuaikan dengan skala yang digunakan yaitu 3 kelas, sehingga interval yang diperoleh untuk tiap kelas adalah  $\frac{(5-1)}{3} = 1,33$ . Dengan demikian kriteria untuk mendiskripsikan nilai mean yang diperoleh setiap butir indikator maupun variabel adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. 3 Nilai Skor dan Kategori**

Nilai	Kategori
1,00 – 2,33	Rendah
2,34 – 3,67	Cukup
3,68 – 5,00	Tinggi

Sumber : Sudjana 2005

### 3.6.2. *Partial Least Square (PLS)*

Partial Least Square (PLS) merupakan metode berbasis regresi



yang pertama kali dikemukakan oleh Herman O.A Wold pada tahun 1960 untuk menciptakan dan membangun model serta metode bagi ilmu-ilmu sosial dengan pendekatan yang berorientasi pada prediksi. PLS mempunyai asumsi data pada penelitian yang terdistribusi bebas, artinya data pada penelitian tidak perlu mengacu pada salah satu distribusi tertentu (seperti data terdistribusi normal).

(Ghozali, 2015) berpendapat bahwa pendistribusian data pada metode SEM-PLS dapat dilakukan dalam ukuran sampel kecil. Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan statistik deskriptif, uji validitas, dan reabilitas kuesioner, confirmatory faktor analysis dan structural equation modeling. Penelitian yang mengungkap fenomena sosial tertentu perlu lebih mendalam dalam interpretasi dan analisa data agar dapat menjawab pertanyaan penelitian. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis component atau variance dengan memakai software Smart PLS 4.1.0.9 untuk pengujian hipotesis yang diajukan dan pengembangan model. PLS digunakan untuk mengetahui kompleksitas hubungan suatu variable laten dan variable laten yang lainnya, serta hubungan suatu variable laten dengan indicator- indikatornya. PLS diartikan oleh dua persamaan yaitu inner model dan outer model. Inner model (model structural) berfungsi untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indikator-indikatornya. Sedangkan outer model (model pengukuran) berfungsi untuk menentukan cara mengukur variable laten.

### **Tahapan Analisis *Partial Least Squares***

#### **a. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Evaluasi model pengukuran atau outer model berfungsi untuk menentukan bagaimana mengukur variable laten. Evaluasi model pengukuran dilakukan dengan menguji internal consistency reliability (Cronbach's Alpha dan Composite Reliability), convergent validity (loading factor dan AVE), dan discriminant validity (Fornell-Lacker Criterion dan cross loading). Nilai loading factor menunjukkan besarnya

korelasi antar item pengukuran (indicator).

**1) *Convergent Validity***

*Convergent validity* berfungsi untuk mengukur besarnya korelasi antar konstruk dengan variable laten. Dalam pengujian convergent validity dari setiap item reliability dapat dilihat dari loading factor. Pengujian validitas yang dimaksud ialah uji terhadap indikator dalam variable untuk memastikan bahwa seluruh indikator yang terdapat dalam penelitian ini benar-benar dapat dimengerti dengan baik oleh responden agar responden tidak mengalami kesalahpahaman pada indikator yang digunakan.

*Convergent Validity* dilakukan dengan melihat hasil uji reliability (indicator validitas) secara rinci yang ditunjukkan dengan nilai pada outer loadings. Outer loadings merupakan nilai yang menunjukkan korelasi nilai suatu item pertanyaan dengan indicator dari suatu variable. Nilai outer loadings jika lebih besar dari 0,7 dinyatakan valid (Sarwono, 2015). Namun menurut (Hair et al, 1998) untuk outer loadings lebih besar dari 0,5 secara umum dianggap signifikan.

**2) *Discriminant Validity***

*Discriminant Validity* berfungsi untuk mengukur sejauh mana suatu konstruk berbeda dengan konstruk yang lain. Menetapkan discriminant validity berarti suatu konstruk itu unik dan menangkap fenomena yang tidak diwakili konstruklain dalam model. Discriminant Validity dilakukan dengan melihat nilai pada *Fornell-Lacker Criterion* (Henseler & Sarstedt, 2015). Metode lain untuk menilai discriminant validity adalah membandingkan *square root of average extracted (AVE)* setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruklain dalam model, maka dikatakan memiliki discriminant validity yang baik. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari 0,5.

*Discriminant validity* dari model pengukuran dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran  $>$  dari ukuran konstruk lain maka menunjukkan konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik dari pada ukuran blok lain.

### 3) *Internal Consistency*

Langkah selanjutnya yaitu melihat *internal consistency reliability* dari nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* merupakan indeks untuk menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Apabila suatu alat digunakan untuk mengukur sebanyak dua kali dengan menunjukkan hasil yang relatif konsisten maka alat tersebut dikatakan *reliable*. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan konsistensi suatu alat ukur dalam gejala yang sama. Variable laten dinyatakan *reliable* apabila nilai *composite reliability*  $>$  0,7, maka variable laten tersebut dinyatakan *reliable*. Interpretasi *composite reliability* sama dengan *cronbach's alpha*. Nilai batas  $>$  0.7 dapat diterima, dan nilai  $>$ 0.8 bermakna sangat memuaskan.

#### b. **Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)**

Pengujian model structural bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variable laten. *Inner model* merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga dengan *inner relation*, menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substansif penelitian (Jaya & Sumertajaya, 2008), model struktural diuji dengan melihat nilai R-square untuk konstruk dependen, uji signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.

##### 1) *Coefficient of Determination (R-square)*

Langkah pertama adalah mengevaluasi koefisien determinasi (R-square). Interpretasi nilai R-square sama dengan interpretasi R-square regresi linear, yaitu besarnya *variability*

variabel dependen yang mampu dijelaskan oleh variabel independen. Hair et al., (2012) merekomendasikan kriteria nilai R-square 0.75, 0.50 dan 0.25 maka membuktikan bahwa kemampuan prediksi sebuah model adalah (kuat, moderat/sedang, dan lemah). Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk melihat apakah pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen memilikipengaruh yang substantif.

### Nilai Koefisien Jalur

Nilai koefisien jalur dapat digunakan sebagai acuan untuk mengetahui besaran pengaruh secara parsial yang bernilai 0-1 baik positif ataupun negatif. Nilai koefisien jalur juga digunakan untuk menentukan persamaan struktural dari model yang di ujikan. PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Berikut persamaannya :

$$Y = \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot (X_1 \times X_3) + \epsilon \quad \text{persamaan (1)}$$

#### Keterangan :

Y = Kinerja pegawai

X1 = Kompetensi Pegawai

X2 = Kemampuan IT

X3 = Pelatihan

B = Koefisien Regresi

e = Kesalahan Regresi

### Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini perlu diukur dengan pengujian apakah hipotesis yang diajukan menunjukkan dampak yang signifikan atau tidak. Dalam penelitian ini seluruh path diagram dianalisis dengan melihat perbandingan skor path coefficients di tabel output Smart PLS terkait t-statistik dengan

nilai t-tabel. Jika nilai t-statistik menunjukkan lebih besar dari *critical point significant*  $p < 0.05$ , maka hipotesis diterima. Sedangkan nilai t-statistik lebih kecil dari nilai kritisnya pada tingkat signifikan  $p > 0.05$ , maka hipotesis tersebut ditolak

Uji t digunakan untuk membuktikan hipotesis ada tidaknya pengaruh masing-masing variabel bebas atau eksogen secara individu terhadap variabel terikat atau endogen. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis penelitian

$H_0 : p = 0$ , artinya tidak ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.  $H_1 : p \neq 0$ , artinya ada pengaruh signifikan dari tiap variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Menentukan criteria pengujian dengan ketentuan taraf signifikansi ( $\alpha$ ) adalah 0,05 dan t table dicari dengan derajat kebebasan ( $df$ ) =  $n-k-1$ , dimana  $n$  = jumlah sampel dan  $k$  = jumlah variabel bebas.

Kesimpulan pengujian jika  $t$  hitung  $>$   $t$  table maka  $H_0$  yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat di tolak dan  $H_1$  yang menyatakan ada pengaruh signifikan anatara variabel bebas terhadap variabel terikat di terima, atau juga bisa dilihat dari nilai signifikan, jika signifikan  $t$  hitung  $<$  nilai 0,05, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima Dalam melakukan analisis data yangdiperoleh dari penelitian ini digunakan taraf nyata (alfa) 0,05. Langkah selanjutnya adalah menentukan  $df$  (degree of freedom, untuk independensi t test,  $df = N-2$ ). Selanjutnya membandingkan antara  $t$  hitung dengan  $t$  tabel, bila data yang diuji mempunyai nilai signifikan lebih besar dari taraf nyata 0,05 berarti data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis nol atau  $H_0$  diterima.

Dan sebaliknya, bila data yang telah diuji mempunyai nilai signifikan lebih kecil dari taraf nyata 0,05 berarti  $H_0$  ditolak atau data tersebut sesuai dengan pernyataan dalam hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Responden

Penyebaran kuesioner dilakukan selama bulan Agustus 2024 sampai dengan pertengahan oktober 2024. Penyebaran kuesioner ini dilakukan dengan menggunakan *google formulir* yang di sebarakan melalui whatsapp grup Instansi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak dan berupa kuesioner yang di sebarakan langsung kepada pegawai ASN Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Demak. Hasil dari penyebaran kuesioner tersebut di peroleh data sebanyak 76 kuesioner (responden) yang kemudian diolah untuk penelitian ini. Pada tabel 4.1 disajikan data gambaran umum responden penelitian.

**Tabel 4. 1 Profil Responden**

Keterangan	Kriteria	N	Persentase
Jenis kelamin	Laki-laki	37	48,68%
	Perempuan	39	51,32%
	Jumlah	76	100,00%
Usia	21 – 30	18	23,68%
	31 – 40	28	36,84%
	>40	30	39,47%
	Jumlah	76	100,00%
Pendidikan Terakhir	SMP/Sederajat	1	1,32%
	SMA/Sederajat	20	26,32%
	Diploma I/II	2	2,63%
	Diploma III	7	9,21%
	Sarjana (S1)	30	39,47%
	Magister (S2)	15	19,74%
	Jumlah	75	100,00%
Masa kerja	< 1 tahun	4	5,26%
	1-5 tahun	27	35,53%
	6-10 tahun	14	18,42%
	> 10 tahun	31	40,79%
	Jumlah	76	100,00%
Total Responden (N)		76	100,00%

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan pada tabel 4.1, dapat diketahui beberapa informasi

umum tentang responden seperti: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, masa kerja. Berdasarkan jenis kelamin, mayoritas responden pada penelitian ini ialah perempuan yakni sebanyak 52,63% dan laki-laki sebesar 47,37% dari total 76 responden. Hal ini menunjukkan bahwa distribusi jenis kelamin responden relatif seimbang, meskipun ada sedikit dominasi dari responden perempuan. Sedangkan berdasarkan rentang usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia di atas 40 tahun, sebanyak 30 orang atau 39,47%. Kelompok usia 31 hingga 40 tahun juga cukup signifikan, yakni 28 orang atau 36,84%. Sedangkan kelompok usia termuda, yaitu 21 hingga 30 tahun, terdiri dari 18 orang atau 23,68%. Ini mencerminkan bahwa mayoritas responden berada dalam kelompok usia dewasa, dengan dominasi responden yang sudah cukup berpengalaman dalam dunia kerja.

Berdasarkan pendidikan terakhir responden, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1), yakni sebanyak 30 orang atau 39,47%. Responden dengan pendidikan Magister (S2) juga cukup banyak, mencapai 15 orang atau 19,74%. Sebagian responden lainnya memiliki pendidikan tingkat SMA/Sederajat (26,32%), Diploma III (9,21%), Diploma I/II (2,63%), dan hanya satu responden yang berpendidikan SMP/Sederajat (1,32%). Ini menunjukkan bahwa responden umumnya memiliki tingkat pendidikan yang relatif tinggi, dengan mayoritas telah menyelesaikan pendidikan di tingkat universitas. Adapun berdasarkan masa kerja sebagian besar responden memiliki pengalaman bekerja lebih dari 10 tahun, sebanyak 31 orang atau 40,79%. Sebanyak 27 orang atau 35,53% responden telah bekerja selama 1 hingga 5 tahun, dan 14 orang atau 18,42% memiliki masa kerja antara 6 hingga 10 tahun. Adapun responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun hanya berjumlah 4 orang atau 5,26%. Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki pengalaman kerja yang panjang, dengan hampir setengahnya memiliki masa kerja lebih dari satu dekade.

**Tabel 4. 2 Tingkat Kepangkatan Responden**

Pangkat/Golongan/Ruang	Jumlah	Persentase
------------------------	--------	------------



<b>Golongan I</b>	-	<b>0%</b>
I/A (Juru Muda)	-	0%
I/B (Juru Muda Tingkat I)	-	0%
I/C (Juru)	-	0%
I/D (Juru Tingkat I)	-	0%
<b>Golongan II</b>	<b>25</b>	<b>33%</b>
II/A (Pengatur Muda)	2	3%
II/B (Pengatur Muda Tingkat I)	4	5%
II/C (Pengatur)	13	17%
II/D (Pengatur Tingkat I)	6	8%
<b>Golongan III</b>	<b>48</b>	<b>63%</b>
III/A (Penata Muda)	25	33%
III/B (Penata Muda Tingkat I)	7	9%
III/C (Penata)	5	7%
III/D (Penata Tingkat I)	11	14%
<b>Golongan IV</b>	<b>3</b>	<b>4%</b>
IV/A (Pembina)	2	3%
IV/B (Pembina Tingkat I)	-	0%
IV/C (Pembina Utama Muda)	1	1%
IV/D (Pembina Utama Madya)	-	0%
IV/E (Pembina Utama)	-	0%
<b>Jumlah/Total</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.2. menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada Golongan III dan Golongan II, yang merupakan golongan menengah dalam hierarki kepangkatan PNS. Golongan III, dengan jumlah 48 orang atau 63% dari total responden, didominasi oleh mereka yang beradadi pangkat III/A (Penata Muda) dan III/D (Penata Tingkat I). PNS dalam golongan ini umumnya memiliki kualifikasi yang cukup untuk menduduki jabatan-jabatan pengawas atau fungsional yang lebih tinggi, dan mereka juga dianggap siap untuk dipromosikan ke jabatan yang lebih strategis seiring peningkatan karier.

Selain itu, persyaratan golongan juga menjadi indikator kesiapan PNS dalam menjalankan tugas yang lebih kompleks dan menuntut tanggung jawab besar. Misalnya, untuk menduduki jabatan Kepala Sub Bagian atau Kepala Seksi, seorang PNS biasanya harus berada pada minimal Golongan III/c (Penata) atau satu tingkat dibawah pangkat terendah untuk

posisi tersebut yaitu III/b (Penata Muda Tingkat I). Sedangkan untuk menduduki jabatan pimpinan tinggi seperti Kepala Dinas, biasanya diperlukan PNS dari Golongan IV/a (Pembina) atau IV/b (Pembina Tingkat I). Dengan melihat data yang ada, Kabupaten Demak memiliki potensi cukup besar untuk mempromosikan PNS ke jabatan struktural yang lebih tinggi, terutama karena banyaknya PNS yang berada di golongan-golongan tersebut.

Dalam sistem birokrasi pemerintahan di Indonesia, golongan atau pangkat PNS merupakan salah satu aspek penting yang menentukan tingkat tanggung jawab, kewenangan, dan kualifikasi yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan struktural. Setiap PNS harus memenuhi persyaratan golongan tertentu untuk dapat diangkat dalam jabatan-jabatan strategis, mulai dari jabatan pengawas hingga jabatan pimpinan tinggi. Kenaikan golongan tidak hanya bergantung pada masa kerja, tetapi juga pada prestasi kerja, pendidikan, dan pelatihan yang dilalui oleh PNS.

## 4.2. Statistik Deskriptif

### 4.2.1. 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 4.3 berikut:

**Tabel 4. 3 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 4.3 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.

#### 4.2.2. Deskripsi Variabel Kompetensi Pegawai

Variabel Kompetensi Pegawai pada penelitian ini direfleksikan dengan empat (4) indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4. 4 Deskriptif Variabel Kompetensi Pegawai**

Indikator Variabel/Konstruk	Scale min	Scale max	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
<b>Total</b>			<b>4.637</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.4 tersebut, diketahui bahwa kompetensi pegawainya 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.

#### 4.2.3. Deskripsi Variabel Pelatihan

Variabel Pelatihan pada penelitian ini di refleksikan dengan 4 indikator atau konstruk yang ditampilkan pada tabel 4.5 berikut :

**Tabel 4.5 Deskriptif Variabel Pelatihan**

Indikator Variabel/Konstruk	Scale min	Scale max	Mean	Keterangan
<b>1. Produktifitas</b>	4.000	5.000	4.776	Tinggi
<b>2. Kualitas</b>	3.000	5.000	4.697	Tinggi
<b>3. Perencanaan SDM</b>	3.000	5.000	4.711	Tinggi
<b>4. Moral</b>	3.000	5.000	4.711	Tinggi
Total			4.724	Tinggi

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.5, 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.

#### 4.2.4. Deskripsi Variabel Kemampuan IT

Variabel Kemampuan IT pada penelitian ini direfleksikan dengan 4 indikator atau konstruk yang ditampilkan pada table 4.6 berikut.

**Tabel 4. 6 Deskriptif Variabel Kemampuan IT**

Indikator Variabel/Konstruk	Scale min	Scale max	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
<b>Total</b>			<b>4.477</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data Primer yang diolah (2024)

Berdasarkan tabel 4.6 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.

#### 4.3. 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.

##### 4.3.1. 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 diukurinya (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 4.7 berikut ini:

**Tabel 4. 7 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 4.7 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*.

#### 4.3.2. 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 4.8 berikut ini.

**Tabel 4. 8 Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)**

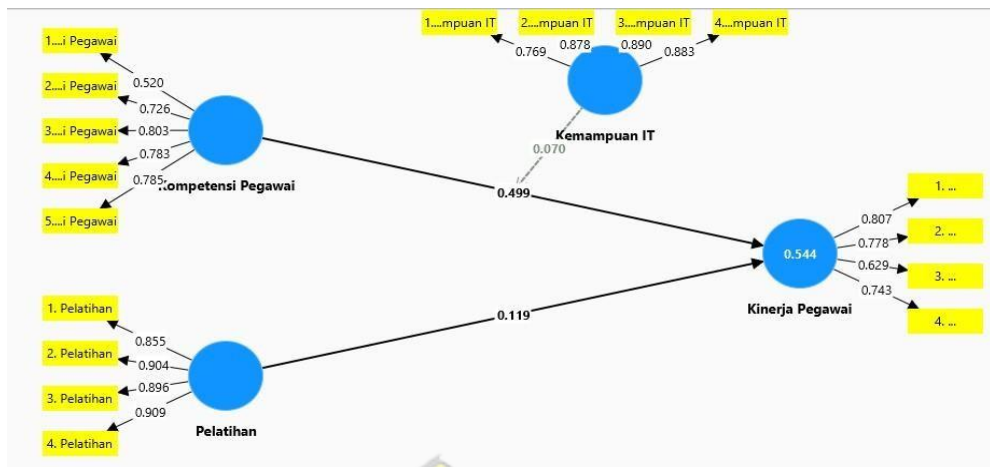
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kompetensi pegawai -> Kinerja Prgawai	0,499	0,504	0,099	5,034	0,000
Pelatihan -> Kinerja Prgawai	0,119	0,127	0,140	0,850	0,395
Kemampuan IT x Kompetensi pegawai -> Kinerja Prgawai	0,070	0,063	0,079	0,889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

Sumber: Output SmartPLS 4.1.0.9, diolah (2024)

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 4.1 yang menyajikan model hasil pengolahan dengan *bootstrapping*.

**Gambar 4. 1 Hasil Analisis Inner Model**





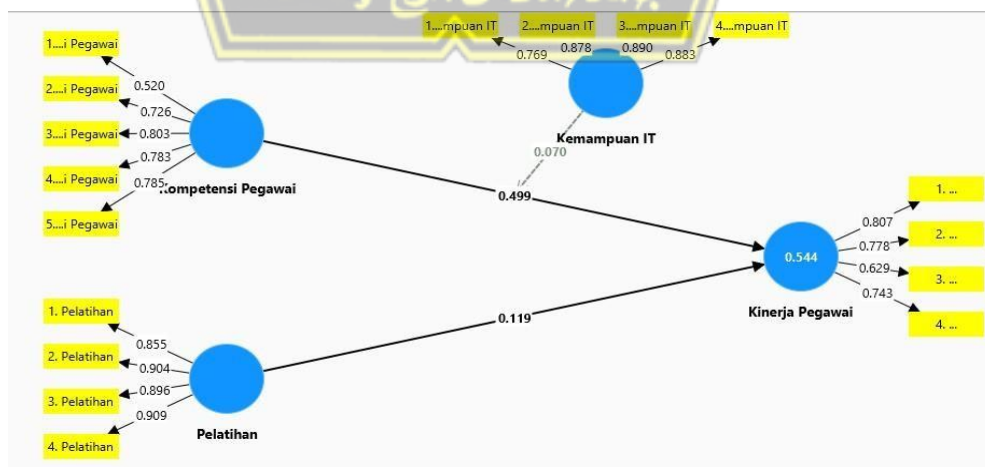
Sumber: *Output Smart PLS 4.1.0.9, diolah (2024) (Inner Model)*

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 4.2 Hasil Analisis Outer Model**



Sumber: *Output Smart PLS 4.1.0.9, diolah (2024)*

Pada gambar 4.2 juga dapat terlihat besarnya pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen (koefisien determinansi), yang mana juga dapat disajikan pada tabel 4.9 berikut :

**Tabel 4. 9 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 4.9, 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.

#### 4.3.3. Hasil Pengujian Hipotesis

##### a. 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.

##### b. 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.

#### **c. 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.

## **4.4. Pembahasan**

### **4.4.1. 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.

#### **4.4.2. 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:

a. 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.

b. 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.

c. 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.

#### 4.4.3. 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:

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. Faktor Lain yang Lebih Berpengaruh:

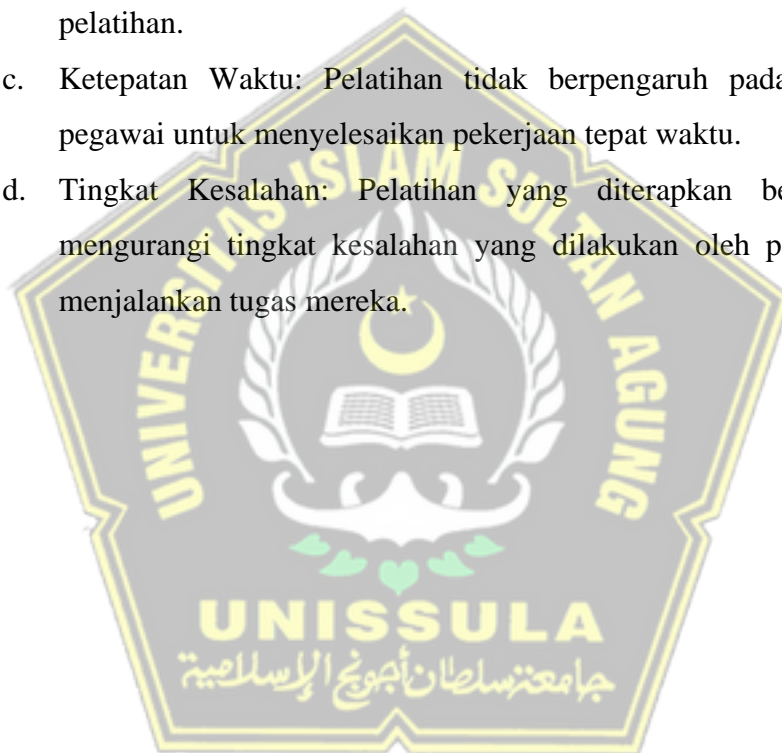
Selain pelatihan, faktor lain seperti motivasi, lingkungan kerja, sistem penghargaan, atau budaya organisasi mungkin memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Kinerja Pegawai. Dalam hal ini, pelatihan tidak menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja pegawai.

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.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

Bab penutup ini akan membahas lima sub-bab utama, yaitu simpulan, implikasi teoritis, implikasi manajerial, keterbatasan penelitian, dan agenda penelitian mendatang. Bab ini bertujuan untuk merangkum hasil penelitian, serta memberikan wawasan mengenai dampak teoritis dan manajerial dari temuan, keterbatasan yang dihadapi selama penelitian, serta saran untuk penelitian di masa depan.

#### 5.1. Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Pegawai, Pelatihan, dan peran moderasi Kemampuan IT terhadap Kinerja Pegawai di Pemerintah Kabupaten Demak. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan analisis data yang diperoleh dari kuisioner serta metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM), dapat disimpulkan beberapa temuan utama:

a. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pegawai

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Pegawai dengan kompetensi yang lebih baik dari segi pengetahuan, keterampilan, karakter pribadi, konsep diri, dan motivasi berhasil menunjukkan peningkatan dalam kinerja mereka, baik dalam kualitas, produktivitas, maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai ditolak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja. Hal ini mungkin disebabkan oleh ketidakcocokan antara pelatihan yang diberikan dengan kebutuhan pekerjaan atau kurangnya penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

c. Peran Kemampuan IT sebagai Moderator

Hipotesis yang menyatakan bahwa Kemampuan IT memoderasi hubungan antara Kompetensi Pegawai dan Kinerja Pegawai juga ditolak. Meskipun kemampuan IT memiliki pengaruh positif secara independen terhadap kinerja, tidak ada bukti bahwa kemampuan IT memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi pegawai terhadap kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai menjadi faktor utama yang memengaruhi Kinerja Pegawai, sedangkan peran Pelatihan dan Kemampuan IT dalam meningkatkan kinerja belum menunjukkan hasil yang signifikan dalam konteks penelitian ini.

5.2. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan teori dalam beberapa cara:

a. Kontribusi pada Teori Kompetensi dan Kinerja:

Hasil penelitian ini memperkuat teori bahwa kompetensi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi kinerja pegawai. Kompetensi pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan karakter pribadi terbukti mampu meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja.

b. Peran Pelatihan dalam Kinerja:

Temuan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai menambah wacana kritis mengenai efektivitas program pelatihan. Hasil ini menekankan pentingnya keselarasan antara program pelatihan dengan kebutuhan spesifik pekerjaan dan bagaimana hasil pelatihan diimplementasikan dalam praktik kerja.

c. Kemampuan IT sebagai Faktor Moderasi:

Penolakan hipotesis bahwa Kemampuan IT memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai menantang asumsi bahwa IT secara otomatis meningkatkan hubungan antara kemampuan

pegawai dan kinerja. Ini menunjukkan bahwa peran IT harus dilihat dalam konteks yang lebih luas, termasuk bagaimana IT digunakan dan diintegrasikan ke dalam alur kerja organisasi.

d. Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memiliki implikasi penting bagi para pengambil keputusan di Pemerintah Kabupaten Demak, khususnya dalam hal pengelolaan sumber daya manusia dan strategi peningkatan kinerja pegawai:

1) Pentingnya Pengembangan Kompetensi Pegawai

Meningkatkan Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, pemerintah harus terus berinvestasi dalam pengembangan kompetensi pegawai. Program pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik pegawai, dengan fokus pada peningkatan keterampilan teknis dan kemampuan soft skills yang relevan dengan pekerjaan.

2) Evaluasi dan Optimalisasi Program Pelatihan

Hasil yang menunjukkan bahwa pelatihan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja mengindikasikan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap program pelatihan yang ada. Manajemen harus mengevaluasi relevansi materi pelatihan, metode penyampaian, dan implementasi hasil pelatihan dalam praktik kerja. Selain itu, pelatihan harus didesain sedemikian rupa agar mendukung pengembangan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari.

3) Penggunaan IT secara Optimal

Meskipun Kemampuan IT tidak memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, IT tetap berperan penting dalam mendukung efisiensi kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan bahwa pegawai memiliki akses yang cukup ke teknologi yang dibutuhkan, serta pelatihan khusus untuk memanfaatkan IT secara efektif dalam pekerjaan mereka.

### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

#### a. Ukuran Sampel

Penelitian ini dilakukan dengan sampel yang terbatas pada pegawai di Pemerintah Kabupaten Demak, sehingga generalisasi hasil penelitian ke instansi lain atau daerah lain harus dilakukan dengan hati-hati.

#### b. Pengukuran Pelatihan

Pengukuran efektivitas pelatihan hanya didasarkan pada persepsi pegawai, tanpa adanya penilaian objektif mengenai dampak jangka panjang dari pelatihan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lebih lanjut dapat memperluas cakupan pengukuran dengan menggunakan data longitudinal untuk mengukur dampak pelatihan dari waktu ke waktu.

#### c. Fokus pada Satu Moderasi (Kemampuan IT)

Penelitian ini hanya menguji Kemampuan IT sebagai faktor moderasi. Ada kemungkinan bahwa faktor lain seperti dukungan manajerial, budaya organisasi, atau motivasi kerja mungkin lebih berpengaruh dalam memperkuat hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja pegawai.

### 5.4. Agenda Penelitian Mendatang

Untuk memperdalam temuan dari penelitian ini, ada beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dilakukan:

#### a. Penelitian dengan Sampel yang Lebih Luas

Penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan sampel yang lebih luas dan mencakup berbagai sektor pemerintahan atau organisasi lain, guna meningkatkan generalisasi hasil.

#### b. Penelitian Longitudinal

Penelitian jangka panjang yang mengukur dampak pelatihan dari waktu ke waktu dapat memberikan wawasan yang lebih baik

tentang efektivitas pelatihan dan bagaimana kinerja pegawai berkembang setelah menerima pelatihan.

c. **Pengujian Faktor Moderasi Lain**

Selain Kemampuan IT, penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi faktor lain yang berpotensi memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, seperti dukungan manajerial, motivasi intrinsik, atau lingkungan kerja.

d. **Penggunaan variabel intervening**

Agenda penelitian mendatang dapat diarahkan untuk memperdalam analisis dengan memasukkan variabel intervening (variabel mediasi) yang dapat memberikan penjelasan lebih komprehensif mengenai hubungan antara variabel-variabel tersebut. Salah satu variabel intervening yang potensial untuk diteliti lebih lanjut adalah Motivasi Kerja. Motivasi dapat berfungsi sebagai variabel yang menjembatani hubungan antara Pelatihan dan Kinerja Pegawai. Penelitian mendatang dapat menguji apakah pelatihan meningkatkan motivasi kerja pegawai terlebih dahulu, yang kemudian berdampak pada peningkatan kinerja.

e. **Penilaian Objektif Pelatihan**

Agenda penelitian mendatang juga harus mempertimbangkan penggunaan data objektif mengenai hasil pelatihan, seperti penilaian keterampilan atau produktivitas sebelum dan setelah pelatihan, untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja pegawai secara lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Musadieg, M., Nurjannah, N., Raharjo, K., Solimun, S., & Achmad Rinaldo Fernandes, A. (2018). The mediating effect of work motivation on the influence of job design and organizational culture against HR performance. *Journal of Management Development*, 37(6), 452–469. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2017-0239>
- Anggriawan, B. S., Rusdianti, E., & Santoso, D. (2023). Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis The influence of competence , training and compensation on employee. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Bisnis*, 16(1), 48–67.
- Chinnapong, P., Aujirapongpan, S., Koopai, S., Dowpiset, K., & Jiraphanumes, K. (2021). the Effect of Information Technology and Dynamic Capabilities on Human Resources Competencies and Innovative Performance. *ABAC Journal*, 41(4), 198–223.
- Fadillah, R., Sulastini, & Hidayati, N. (2017). Pengaruh kompetensi, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada kantor bank kalsel cabang pembantu di Banjarmasin. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 6(1), 1–9. <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/bisnispembangunan/article/download/2764/2410>
- Kantor, D. I., Sajad, C., & Sambas, K. (n.d.). *Yunni Hanitha, Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kualitas Pelayanan*.
- Kepemimpinan, K. G., Dan, P., & Kerja, M. (n.d.). 3 I,2,3. 2(1), 363–373. Prakasa, A., & Hermawati, A. (2023). Analisis Efek Pendidikan Pelatihan dan Kompetensi Dimoderasi oleh Teknologi Informasi terhadap Kinerja Pegawai. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(1), 1–12. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim/article/view/454%0Ahttps://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim/article/download/454/397>
- Rulianto, E., Suswanti, E., & Nasir, M. J. A. (2023). Analisis Kompetensi Pegawai, Pengawasan, Motivasi, dan Kinerja Se-Kecamatan Prajurit Kulon Mojokerto. *Jurnal Manajemen Sains Dan Organisasi*, 4(1), 28–37.

- Udin, U., Suharnomo, S., Rahardja, E., & Handayani, S. (2019). The effect of organizational learning, IT capability and employee adaptability on job performance: A moderation model. *Espacios*, 40(42), 1–11.
- 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>

