

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DIMODERASI INOVASI: STUDI KASUS PADA  
KANTOR BKUD KABUPATEN SEMARANG**

Tesis

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
Mencapai derajat Sarjana S2

Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

GANUNG PRIYO PAMUNGKAS

NIM : 20402400187

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

## **HALAMAN PENGESAHAN**

### **TESIS**

# **PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMODERASI INOVASI: STUDI KASUS PADA KANTOR BKUD KABUPATEN SEMARANG**

Disusun oleh:

**GANUNG PRIYO PAMUNGKAS**

**NIM: 20402400187**

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

Semarang, 23 Agustus 2025  
Pembimbing,



Dr.E. Drs. Marno Nugroho, M.M.  
NIK. 210491025

**PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI DIMODERASI INOVASI: STUDI KASUS PADA  
KANTOR BKUD KABUPATEN SEMARANG**

Disusun oleh:

GANUNG PRIYO PAMUNGKAS  
NIM: 20402400187

Telah dipertahankan di depan penguji  
Pada tanggal 23 Agustus 2025

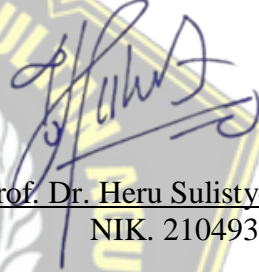
**SUSUNAN DEWAN PENGUJI**

Pembimbing



Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.  
NIK. 210491025

Penguji I



Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si.  
NIK. 210493032

Penguji II



Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M.  
NIK. 210416055

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan

Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen

Tanggal 23 Agustus 2025



Prof. Dr. H. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.  
NIK. 210491028

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Nama : Ganung Priyo Pamungkas

NIM : 20402400187

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMODERASI INOVASI: STUDI KASUS PADA KANTOR BKUD KABUPATEN SEMARANG”** merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 25 Agustus 2025

Pembimbing

Yang menyatakan



Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M.  
NIK. 210491025



Ganung Priyo Pamungkas  
NIM: 20402400187

## PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ganung Priyo Pamungkas

NIM : 20402400187

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

**“PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
DIMODERASI INOVASI: STUDI KASUS PADA KANTOR BKUD  
KABUPATEN SEMARANG”**

dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang, serta memberikan hak bebas royalti non eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data dan dipublikasikan 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/plagiarism dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 25 Agustus 2025  
Yang Membuat Pernyataan



Ganung Priyo Pamungkas  
NIM: 20402400187

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengevaluasi sejauh mana kompetensi memengaruhi kinerja pegawai, dengan inovasi diposisikan sebagai variabel moderasi, pada konteks Kantor BKUD Kabupaten Semarang. Kompetensi didefinisikan sebagai perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang berperan dalam pencapaian kinerja optimal. Inovasi dianggap mampu memperkuat pengaruh kompetensi dengan menghadirkan pembaruan ide dalam pelaksanaan pekerjaan. Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif melalui metode survei, dengan pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disebarakan kepada pegawai instansi terkait. Analisis data dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diolah melalui software SmartPLS versi 4, guna melihat pengaruh langsung maupun interaksi antarvariabel dalam model. Temuan menunjukkan bahwa kompetensi memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Inovasi juga memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja. Namun demikian, inovasi tidak berfungsi sebagai variabel yang memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa bentuk inovasi yang diterapkan, yakni pada sistem layanan, belum tepat sasaran. Peningkatan inovasi sebaiknya difokuskan pada pengembangan kapasitas individu pegawai, misalnya melalui program pelatihan, bukan semata melalui pembaruan sistem layanan.

**Kata kunci:** kompetensi, inovasi, kinerja pegawai, BKUD Kabupaten Semarang



## ABSTRACT

This study was conducted to evaluate the extent to which competence influences employee performance, with innovation positioned as a moderating variable, in the context of the Semarang Regency BKUD Office. Competence is defined as a combination of knowledge, skills, and attitudes that play a role in achieving optimal performance. Innovation is considered capable of strengthening the influence of competence by presenting new ideas in work implementation. This study adopted a quantitative approach through a survey method, with data collection conducted using questionnaires distributed to employees of the relevant agency. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM) techniques processed by SmartPLS version 4 software, to examine the direct effects and interactions between variables in the model. The findings indicate that competence has a positive and significant impact on employee performance. Innovation also contributes to improved performance. However, innovation does not function as a moderating variable in the relationship between competence and performance. This indicates that the form of innovation implemented, namely in the service system, is not well-targeted. Increasing innovation should be focused on developing individual employee capacity, for example through training programs, rather than solely through service system updates.

**Keywords:** *competence, innovation, employee performance, BKUD Semarang Regency*

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini dengan lancar. penelitian tesis yang berjudul “Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dimoderasi Inovasi: Studi Kasus pada Kantor BKUD Kabupaten Semarang”. ini disusun untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh derajat Magister Manajemen. Dukungan semua pihak sangat berarti dalam penyusunan tesis ini. Maka, sepantasnyalah pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih untuk:

1. Bapak Dr. Drs. Marno Nugroho, M.M selaku Dosen Pembimbing, serta Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si. dan Dr. Lutfi Nurcholis, S.T., S.E., M.M selaku Dosen Penguji, yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi sehingga penelitian tesis ini dapat tersusun dengan baik.
2. Bapak Prof. Dr. H. Heru Sulisty, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi program studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan seluruh ilmu kepada saya selama masa perkuliahan berlangsung.
5. Istri dan anak-anak tercinta, yang telah memberikan doa dan dukungan terbaiknya, serta menjadi penyemangat bagi penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
6. Bapak, yang selalu memberikan doa terbaik kepada penulis dan Almarhumah Mami sebagai persembahan bakti dan hormat.
7. Kaban dan Sekban atas ijin dan dukungannya serta seluruh staff pegawai BKUD Kab. Semarang yang telah memberikan bantuan dalam penulisan tesis ini.
8. “Sahabatku” atas doa dan kehadirannya.
9. Semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Semoga Allah SWT senantiasa membalas amal baik dari semua pihak yang telah penulis terima. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat. Penulis menerima segala kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan proposal tesis ini.

Semarang, 25 Agustus 2025



Ganung Priyo Pamungkas



## Daftar Isi

Halaman Pengesahan .....	i
Halaman Pengesahan Ujian Tesis .....	ii
Pernyataan Keaslian Tesis .....	iii
Pernyataan Persetujuan Unggah Karya Ilmiah .....	iv
Abstrak .....	v
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Grafik .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	6
1.4 Manfaat Penelitian .....	6
1.5 Sistematika Penulisan .....	7
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA .....	9
2.1 Landasan Teori .....	9
2.1.1 Kompetensi .....	9

2.1.2 Inovasi .....	10
2.1.3 Kinerja Karyawan .....	12
2.2 Penelitian terdahulu dan Pengembangan Hipotesis.....	13
2.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.....	13
2.2.2 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang .....	14
2.2.3 Pengaruh Moderasi Inovasi pada Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang .....	16
2.3 Kerangka Pemikiran .....	17
BAB 3 METODE PENELITIAN .....	18
3.1 Jenis Penelitian.....	18
3.2 Populasi dan Sampel.....	19
3.5 Variabel dan Indikator.....	22
3.6 Teknik Analisis Data .....	22
3.6.1 Uji Instrumen .....	22
3.6.2 Uji Hipotesis .....	24
BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....	26
4.1 Analisis Demografi Responden.....	26
4.2 Persamaan Model Penelitian.....	29
4.3 Hasil Evaluasi Pengukuran (Outer Model) .....	30
4.3.1 Hasil <i>Validity Convergent</i> .....	31

4.3.2 Hasil <i>Construct Reliability</i> .....	32
4.3.3 Nilai <i>Discriminant Validity</i> .....	33
4.4 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model).....	34
4.4.1 Nilai <i>R-Square</i> ( $R^2$ ) .....	34
4.4.2 <i>F-Square</i> .....	34
Tabel 4.5. Nilai <i>F-Square</i> .....	34
Nilai <i>F-square</i> ( $F^2$ ).....	35
4.5 Uji Path Coefficients .....	35
4.6 Uji Model Fit.....	38
BAB 5 PENUTUP.....	40
5.1 Kesimpulan .....	40
5.2 Keterbatasan.....	41
5.3 Saran.....	42
5.4 Rekomendasi Manajerial .....	42
DAFTAR PUSTAKA .....	44

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Rincian Kritik Masyarakat .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 3.2 <i>Factor Loading</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 3.3 <i>Cronbach's Alpha</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 3.4 Kriteria Model Fit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.1 Nilai <i>Factor Loading</i> .....	31
Tabel 4.2 Nilai Reliabilitas .....	32
Tabel 4.3 Nilai <i>Discriminant Validity</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.4 Nilai <i>R-Square</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.5 Nilai <i>F-Square</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.6 <i>Path Analysis</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Tabel 4.7 Model FIT .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>



## DAFTAR GRAFIK

Grafik 4.1 Kriteria Jenis Kelamin.....	26
Grafik 4.2 Karakteristik Usia .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 7
Grafik 4.3 Karakteristik Lama Bekerja.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 8
Grafik 4.4 Karakteristik Pendapatan.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b> 8



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Penelitian.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Gambar 4.1 <i>Outer Model</i> (Gambar Final).....	<b>Error! Bookmark not defined.30</b>
Gambar 4.2 <i>Output Calculate Bootstrapping</i> .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>





## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Badan Keuangan Daerah (BKUD) sangat krusial dalam mengelola keuangan di tingkat daerah, baik untuk pemerintah provinsi, kabupaten, maupun kota. BKUD bertanggung jawab dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengawasan terhadap penggunaan anggaran daerah agar dapat mendukung tercapainya pembangunan daerah serta meningkatkan taraf hidup masyarakat. BKUD memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan keuangan daerah diatur dengan baik, transparan, dan akuntabel, sehingga dapat mendukung peningkatan pembangunan daerah dan penguatan kesejahteraan masyarakat. Dengan pengelolaan keuangan yang baik, pemerintah daerah dapat menyediakan fasilitas publik, infrastruktur, dan layanan lainnya yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat.

Seperti halnya pada kantor BKUD Kabupaten Semarang yang memiliki tanggungjawab dalam perencanaan, pengelolaan serta pengawasan dalam penggunaan anggaran daerah. Namun, akhir-akhir ini terdapat fenomena berupa adanya kritik dari masyarakat berupa pesan singkat melalui media *WhatsApp* yang masuk kepada para karyawan maupun mantan karyawan (pensiunan) kantor BKUD Kabupaten Semarang. Selain itu, kritik juga berdatangan dari adanya *review* yang ada di ulasan google terkait pelayanan di Kantor BKUD Kabupaten

Semarang. Berikut tabel rincian isi ulasan pada google maps terkait pelayanan di Kantor BKUD Kabupaten Semarang:

**Tabel 1.1 Rincian Kritik Masyarakat**

<b>Rating</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Rincian isi ulasan</b>	<b>Ringkasan</b>
Bintang 1	33	Pelayanan tidak ramah, proses berbelit dan lama, petugas tidak kompeten	Bintang 1,2 dan 3 total ulasan ada 40 ulasan mengatakan bahwa pelayanan tidak ramah, proses rumit dan lama, petugas tidak kompeten dan bekerja lambat sehingga masalah masyarakat tidak terselesaikan
Bintang 2	2	Petugas kerja lambat	
Bintang 3	5	Masalah penyelewengan tidak terselesaikan	
Bintang 4	21	Letak strategis, dekat dengan masjid besar, kantor kecil	Dari 69 ulasan, sedikit yang mengatakan pelayanan ramah, justru berfokus pada Lokasi kantor yang strategi dan ulasan-ulasan yang tidak berhubungan dengan pelayanan yang diberikan
Bintang 5	48	Pelayanan ramah, letak strategis dan ulasan tidak terkait dengan pelayanan	

Berdasarkan tabel di atas, dari total 109 ulasan, meskipun mayoritas sebanyak 69 ulasan memberikan Bintang 4 dan 5, namun ulasan tersebut tidak berhubungan dengan baik buruknya pelayanan kantor BKUD Kabupaten

Semarang. Sedangkan sebanyak 40 ulasan yang terdiri dari pemberian Bintang 1,2, dan 3 hampir seluruhnya memberikan ulasan bahwa pelayanan dari kantor BKUD Kabupaten Semarang buruk, dilihat dari pelayanan yang tidak ramah, petugas yang tidak kompeten, proses pelayanan yang ribet dan yang lainnya. Fenomena temuan ini memberikan dorongan untuk penelitian lanjutan yang berfokus pada kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

Mengingat banyaknya kritik yang ada, hal ini dimungkinkan karena adanya pelayanan yang kurang memuaskan dari pegawai terhadap masyarakat sebagai konsumen yang menggunakan jasa Kantor BKUD Kabupaten Semarang. Pelayanan yang kurang baik ini biasanya disebabkan karena kinerja pegawai yang kurang baik. Mengingat kinerja pegawai fokus utamanya terletak pada kemampuan individu untuk bekerja secara mandiri, mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul, serta memastikan bahwa tenggat waktu yang telah ditetapkan dapat dipenuhi dengan baik (Rozi et al., 2024).

Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya kritik dimungkinkan karena kinerja pegawai yang kurang baik. Kinerja pegawai akan baik beberapa faktor terpenuhi seperti kantor memiliki pegawai yang memiliki kompetensi yang mumpuni (Krisnawati & Bagia, 2021). Kompetensi sebagai salah satu faktor intrinsik, dimana kompetensi itu sendiri dimaknai sebagai keahlian yang ada pada seorang karyawan yang meliputi beragam aspek, antara lain keterampilan, pengetahuan, serta latar belakang pendidikan yang dimiliki (Rakhmalina, 2021).

Kemudian, penelitian lain terkait kompetensi mampu mempengaruhi kinerja pegawai ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu Komalasari et al., (2024); Rozi et al., (2024). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Rachman & Widiartanto, 2020). Ketidakkonsistenan hasil ini menjadi hal menarik bagi peneliti untuk meneliti lebih lanjut.

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, Organisasi memerlukan sumber daya manusia yang bukan hanya andal secara teknis, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan. Kompetensi pegawai mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, menjadi faktor kunci dalam menunjang pencapaian kinerja yang optimal (Krisnawati & Bagia, 2021). Organisasi yang memiliki pegawai kompeten cenderung lebih efektif dalam mencapai tujuan strategisnya karena setiap individu dapat menjalankan tugasnya secara profesional dan efisien. Oleh karena itu, kompetensi menjadi salah satu elemen penting dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Namun, kompetensi saja belum tentu menjamin kinerja yang tinggi apabila tidak disertai dengan kemampuan untuk berinovasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, inovasi menjadi elemen penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi. Inovasi memungkinkan pegawai untuk mencari cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan, mengatasi masalah, dan meningkatkan proses kerja. Dengan demikian, inovasi dapat berperan sebagai faktor yang

memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, yaitu memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi terhadap hasil kerja pegawai.

Penelitian yang membahas hubungan inovasi terhadap kinerja pegawai dengan hasil yang positif signifikan dilakukan oleh Asensoreta & Permoni (2023), dengan studi kasus pada PT Telkom Akses Area Singaraja. Namun, Studi lain menghasilkan temuan yang tidak konsisten dimana inovasi tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai pada studi kasus Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kota Tual (Matdoan et al., 2024). Hasil yang tidak konsisten ini menarik peneliti untuk dieksplorasi lebih jauh dengan sampel atau kasus lain.

Berdasarkan hal tersebut, penting untuk meneliti lebih lanjut bagaimana kompetensi memengaruhi kinerja pegawai, serta sejauh mana inovasi berperan dalam memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini ditujukan untuk memberikan manfaat bagi pengembangan teori manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi praktis bagi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai melalui penguatan kompetensi dan penciptaan budaya inovatif di lingkungan kerja.

Merujuk pada uraian sebelumnya, peneliti terdorong untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait ketiga variabel tersebut pada studi kasus Pegawai Kantor BKUD Kabupaten Semarang. Peneliti memberikan judul penelitian ini yaitu **“PENGARUH KOMPETENSI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIMODERASI INOVASI: STUDI KASUS PADA KANTOR BKUD KABUPATEN SEMARANG”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sejalan dengan latar belakang yang telah disampaikan, penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKUD Kabupaten Semarang?
2. Bagaimana inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai BKUD Kabupaten Semarang?
3. Bagaimana inovasi mampu memoderasi hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai BKUD Kabupaten Semarang?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, peneliti menyusun tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai BKUD Kabupaten Semarang.
2. Mengetahui pengaruh inovasi terhadap kinerja pegawai BKUD Kabupaten Semarang.
3. Mengetahui pengaruh moderasi inovasi terhadap hubungan kompetensi dengan kinerja pegawai BKUD Kabupaten Semarang.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Dengan merujuk pada tujuan penelitian, studi ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dan praktis:



1. Kontribusi teoritis: studi ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan terkait kinerja pegawai, kompetensi dan inovasi. Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian berikutnya terkait variabel kinerja pegawai, inovasi dan kompetensi.
2. Manfaat praktis: penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi bagi manajemen di Kantor BKUD Kabupaten Semarang terkait peningkatan kinerja pegawai melalui kompetensi dan inovasi. Serta memberikan informasi terkait bagaimana cara meningkatkan kinerja pegawai yang ada di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bagian ini menyajikan pembahasan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan, manfaat, dan susunan penulisan.

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

bab ini berisi terkait teori dan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kompetensi, inovasi dan kinerja pegawai.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini memaparkan hal yang berkaitan dengan jenis penelitian, objek penelitian berupa populasi dan sampel, data yang digunakan beserta sumbernya, metode pengumpulan, variabel dengan indikator, dan strategi analisis.

## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini memuat deskripsi variabel mengenai identitas responden yang digunakan dalam penelitian, serta pembahasan terhadap hasil pengolahan data.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan terkait simpulan, implikasi hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran.



## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kompetensi**

Kompetensi mencerminkan kemampuan karyawan yang terdiri atas berbagai aspek, seperti keterampilan, pengetahuan, dan latar belakang pendidikan yang dimiliki (Rakhmalina, 2021). Kemampuan ini mencerminkan kapasitas yang dimiliki individu dapat melaksanakan peran sesuai dengan kewajiban yang telah dipercayakan dalam pekerjaan, serta bagaimana mereka mengaplikasikan pengetahuan yang diterapkan untuk mencapai performa optimal. Kompetensi juga mencakup kemampuan supaya mampu menyesuaikan dengan berbagai situasi dan tantangan yang dihadapi dalam lingkungan kerja, serta kemampuan untuk terus mengembangkan diri guna memenuhi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks.

Kompetensi meliputi pengetahuan inti dan standar kinerja yang diperlukan guna memastikan keberhasilan dalam penyelesaian tugas maupun pelaksanaan jabatan (Allo, 2022). Kompetensi dipahami sebagai kemampuan yang mencakup wawasan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas atau pekerjaan secara efektif. Hal ini juga mencakup standar kinerja yang harus dipenuhi agar seseorang dapat sukses dalam melaksanakan peran atau jabatannya. Kompetensi berhubungan langsung dengan kinerja pegawai, sebab bekal kemampuan, pengetahuan, keterampilan, serta sikap yang dimiliki individu menentukan tingkat keberhasilannya dalam menyelesaikan pekerjaan.

Meningkatnya kompetensi yang dimiliki seseorang akan memperbesar potensi dirinya untuk mencapai kinerja sesuai harapan organisasi.

Kompetensi yang baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, yang pada gilirannya berkontribusi pada tercapainya hasil yang diharapkan oleh organisasi. Seperti hasil penelitian sebelumnya dimana kinerja pegawai akan meningkat seiring dengan tingginya kompetensi yang dimiliki (Erizon et al., 2024; Fauzi & Nugroho, 2024; Komalasari et al., 2024; Rozi et al., 2024). Namun, penelitian lain menunjukkan hal yang berbeda dimana kinerja pegawai tidak dipengaruhi oleh kompetensi (Rachman & Widiartanto, 2020).

### **2.1.2 Inovasi**

Inovasi di tempat kerja merujuk pada proses penciptaan serta implementasi gagasan-gagasan baru dalam konteks pekerjaan guna memperbaiki kinerja individu maupun organisasi. Inovasi ini mencakup metode kerja baru, teknologi, sistem, dan pendekatan kolaboratif yang dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Usaha untuk menghasilkan transformasi yang disengaja dan terarah pada aspek ekonomi maupun sosial suatu organisasi (Drucker, 1985).

Inovasi menjadi elemen kunci dalam kewirausahaan dan manajemen yang efektif (Drucker, 1985). Inovasi tidak harus berupa penemuan teknologi canggih. Yang terpenting adalah nilai tambah yang dihasilkan bagi pelanggan atau masyarakat. Inovasi berperan krusial dalam mendorong efisiensi dan efektivitas

kerja, sekaligus meningkatkan kepuasan serta keterlibatan karyawan, menjaga daya saing organisasi di tengah perubahan cepat lingkungan bisnis.

Dalam perspektif psikologi kerja, inovasi sering dikaitkan dengan perilaku proaktif karyawan, kreativitas, dan dukungan dari lingkungan kerja. Amabile (1988), menekankan bahwa kreativitas individu merupakan fondasi dari inovasi di tempat kerja, namun hal ini harus didukung oleh struktur organisasi yang fleksibel, budaya yang mendukung eksperimen, serta kepemimpinan yang mendorong pengambilan risiko. Oleh karena itu, inovasi merupakan hasil dari interaksi antara karakteristik individu, tim kerja, dan sistem organisasi secara keseluruhan.

Inovasi pelayanan publik merujuk pada penerapan ide, proses, atau metode baru dalam sistem pelayanan publik dalam rangka mendorong peningkatan efisiensi dan kepuasan masyarakat. Inovasi dalam sektor publik adalah proses menciptakan atau mengadopsi pendekatan baru untuk meningkatkan kinerja organisasi publik. Inovasi ini dapat berupa produk, jasa, proses, atau model manajemen baru yang memberikan nilai tambah kepada masyarakat (Brown & Osborne, 2005).

Hubungan antara inovasi pelayanan publik dan kinerja pegawai sangat erat. Kinerja pegawai mencerminkan sejauh mana individu mencapai target kerja yang ditetapkan organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Ketika pegawai terdorong untuk berinovasi, mereka cenderung memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, lebih terlibat secara emosional, dan termotivasi

untuk memberikan hasil terbaik. Menurut Scott & Bruce (1994), perilaku inovatif dalam pekerjaan dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kepuasan kerja, yang semuanya berkontribusi dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa inovasi berkontribusi signifikan pada peningkatan kinerja pegawai (Asensoreta & Permoni, 2023; Pinem, 2022). Namun penelitian lain menunjukka hasil yang berbeda dimana inovasi tidak mempengaruhi kinerja pegawai (Matdoan et al., 2024; Rompas et al., 2020).

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Peningkatan performa karyawan menjadi aspek yang esensial, baik dari perspektif individu, kelompok, maupun organisasi. Upaya ini dibutuhkan guna meraih hasil maksimal pada setiap tingkatan. Kinerja karyawan merupakan pencapaian kerja yang diperoleh sesuai dengan tanggung jawab yang diemban (Damayanti, 2023). Optimalisasi kinerja karyawan akan berdampak baik pada pertumbuhan organisasi. Kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas yang menjadi bagian dari pekerjaannya.

Kinerja karyawan fokus utamanya terletak pada kemampuan individu untuk bekerja secara mandiri, mengidentifikasi dan mengatasi masalah yang muncul, serta memastikan bahwa batas waktu yang sudah ditentukan dapat dipenuhi dengan baik (Rozi et al., 2024). Kinerja karyawan mencerminkan tingkat keberhasilan seorang pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan serta memenuhi



tanggung jawab yang dibebankan. Kinerja karyawan meliputi efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas sesuai standar organisasi. Pencapaian kinerja dipengaruhi oleh keterampilan, dorongan motivasi, kondisi lingkungan kerja, serta dukungan yang diberikan atasan maupun rekan sejawat.

Berdasarkan penjelasan pada sub-sub bab sebelumnya terkait hubungan antar keempat variabel yang menjadi fokus dalam penelitian ini terdapat benang merah yang peneliti duga terdapat kontribusi yang muncul secara langsung maupun tidak langsung pada setiap variabelnya. Pengaruh tidak langsung berupa adanya hubungan moderasi, dimana inovasi yang berperan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini. Meskipun pada penelitian sebelumnya inovasi tidak mampu memoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada studi kasus Badan Pendapatan Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Suharto, 2024), namun membuat peneliti tertarik untuk meneliti lebih lanjut dengan studi kasus yang berbeda yaitu pada Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

## **2.2 Penelitian terdahulu dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang**

Kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang melekat pada pegawai guna menunaikan tugas serta tanggung jawab mereka di tempat kerja. Kompetensi yang baik tidak terbatas pada keterampilan teknis, serta meliputi kecakapan interpersonal, kepemimpinan, dan kemampuan untuk beradaptasi dalam menghadapi perubahan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya oleh (Komalasari et al., 2024), kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai dengan studi kasus PT Sinar Sakti Jaya Klapanunggal-Bogor. Penelitian lain menunjukkan hasil yang sama dengan studi kasus Pegawai BPS Kabupaten Serang (Rozi et al., 2024). Penelitian lain dengan hasil yang sejalan pada studi kasus pada Kantor Kesyahbandaran Dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Muara Sabak (Erizon et al., 2024).

Sedangkan penelitian lain dengan hasil yang berbeda dimana kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada studi kasus Harian Suara Merdeka (Rachman & Widiartanto, 2020). Beberapa penelitian sebelumnya hasilnya tidak konsisten, selain itu peneliti ingin meneliti dengan studi kasus berbeda yaitu pada pegawai Kantor BKUD Kabupaten Semarang. Sehingga hipotesis pertama pada penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub> : Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

### **2.2.2 Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang**

Dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan kerja dan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks, organisasi sektor publik dituntut untuk terus berinovasi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja. Inovasi tidak hanya menjadi indikator kemajuan organisasi, tetapi juga berperan penting dalam mendukung peningkatan kinerja pegawai. Di tengah perkembangan teknologi dan

kebijakan pemerintah yang terus berubah, kemampuan pegawai dalam memunculkan dan menerapkan gagasan baru menjadi faktor strategis dalam menjaga mutu pelayanan publik yang diberikan oleh instansi pemerintah. Sebagai instansi pengelola keuangan daerah, Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKUD) Kabupaten Semarang memegang peran penting dalam mewujudkan transparansi serta akuntabilitas keuangan daerah. Dengan demikian, perlu dikaji sejauh mana inovasi yang dilakukan pegawai BKUD berpengaruh terhadap peningkatan kinerja mereka.

Penelitian yang membahas hubungan inovasi terhadap kinerja pegawai dengan hasil yang positif signifikan dilakukan oleh Asensoreta & Permoni (2023), dengan studi kasus pada PT Telkom Akses Area Singaraja. Penelitian lain dengan hasil yang sejalan pada studi kasus PT Distrindo Bintang Aguns (Pinem, 2022). Meski begitu, kajian lain menunjukkan hasil yang tidak sejalan dimana inovasi tidak signifikan mempengaruhi kinerja pegawai pada studi kasus Badan Kepegawaian dan Pengembangan Kota Tual (Matdoan et al., 2024) dan penelitian oleh Rompas et al. (2020), pada studi kasus PT Solid Gold Berjangka Manado. Hasil yang tidak konsisten ini menarik peneliti untuk meneliti lebih lanjut terkait pengaruh inovasi terhadap kinerja pegawai dengan studi kasus pada Kantor BKUD Kabupaten Semarang. Sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub> : Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

### **2.2.3 Pengaruh Moderasi Inovasi pada Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang**

Era reformasi birokrasi dan digitalisasi administrasi pemerintahan, kompetensi pegawai menjadi aspek fundamental dalam mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas. Kompetensi yang terdiri atas pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja memegang peranan krusial dalam meningkatkan produktivitas dan akuntabilitas pegawai di sektor publik (Krisnawati & Bagia, 2021). Namun, kompetensi yang tinggi belum tentu menghasilkan kinerja optimal apabila tidak didukung oleh kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi di tempat kerja. Oleh karena itu, inovasi berperan sebagai variabel moderasi yang dapat memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai.

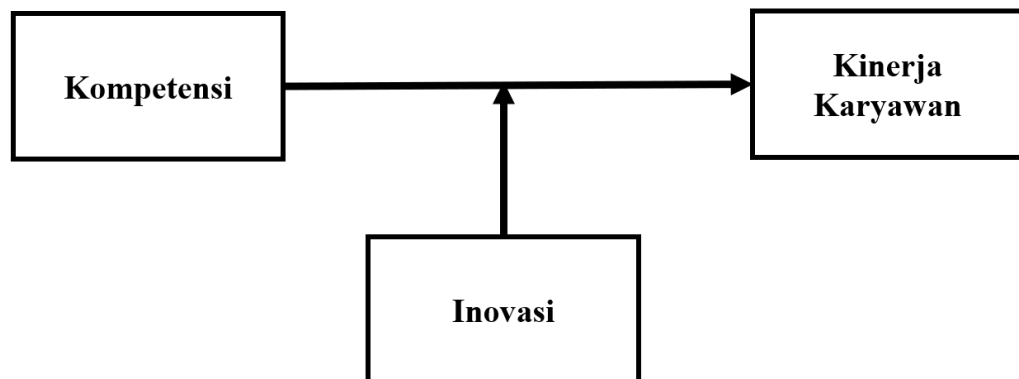
Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKUD) Kabupaten Semarang merupakan instansi strategis dalam pengelolaan keuangan daerah yang menuntut ketepatan, integritas, dan efisiensi dalam bekerja. Inovasi dalam proses dan metode kerja memungkinkan pegawai yang kompeten untuk mengoptimalkan perannya dalam menghadapi tantangan dan dinamika regulasi keuangan daerah. Menurut Scott & Bruce (1994), inovasi di tempat kerja mencerminkan perilaku proaktif pegawai dalam mencari solusi baru, yang dapat memperkuat kontribusi kompetensi terhadap pencapaian kinerja.

Penelitian terdahulu terkait hubungan antara kompetensi dengan kinerja pegawai yang dimoderasi oleh inovasi menunjukkan hasil yang tidak berpengaruh artinya tidak ada pengaruh moderasi, dengan studi kasus pada Badan Pendapatan

Daerah Provinsi Kalimantan Timur (Suharto, 2024). Minimnya jumlah studi yang membahas peran inovasi sebagai variabel moderasi menjadikan topik ini menarik untuk diteliti lebih lanjut, khususnya dalam melihat keterkaitan antara ketiga variabel yang dimaksud. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis peran inovasi sebagai variabel moderasi dalam menjembatani hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai di lingkungan BKUD Kabupaten Semarang. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis ketiga dalam penelitian ini, yaitu:

H<sub>3</sub> : Inovasi mampu memoderasi hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

### 2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Model Penelitian

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Kajian ini dilakukan menggunakan metode kuantitatif sebagai dasar analisis yang berlandaskan pada data statistik. Pendekatan yang digunakan dalam Pelaksanaan penelitian ini diarahkan untuk merespons rumusan masalah yang telah ditentukan. Pada penelitian ini peneliti melakukan pengukuran yang akurat terhadap variabel-variabel yang terlibat. Tujuannya adalah untuk memperoleh kesimpulan yang dapat menjadi hasil penelitian yang relevan dengan studi kasus yang dibahas.

Pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang didasarkan pada filsafat positivisme dan umumnya diterapkan untuk mengkaji suatu populasi atau sampel tertentu (Sugiyono, 2016). Teknik pengambilan sampel biasanya ada yang secara random ataupun metode pengambilan sampel tertentu. Pengumpulan data dilakukan dengan bantuan alat ukur khusus, dan hasilnya dianalisis secara statistik untuk membuktikan kebenaran dugaan awal yang telah dirumuskan.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel pada suatu studi kasus. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis melalui analisis statistik yang tepat. Mengacu pada latar belakang dan perumusan masalah dalam Bab I, peneliti memilih metode kuantitatif guna menilai pengaruh



kompetensi terhadap kinerja pegawai, dengan inovasi sebagai variabel moderasi, dalam konteks studi kasus di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian merujuk pada seluruh individu, objek, atau unit yang memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan topik penelitian dan menjadi fokus dalam studi tersebut (Sugiyono, 2016). Dalam konteks penelitian, populasi mencakup seluruh individu, objek, atau elemen yang memiliki karakteristik tertentu sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh peneliti dan hasil dari sampel yang diambil dari populasi tersebut akan digunakan untuk menarik kesimpulan atau generalisasi mengenai fenomena yang diteliti. Populasi bisa berupa orang, kelompok, organisasi, kejadian, atau hal lain yang menjadi subjek penelitian. Pada penelitian ini populasinya adalah seluruh karyawan yang bekerja di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang dipilih untuk dijadikan objek penelitian. Penggunaan sampel menjadi solusi ketika peneliti menghadapi keterbatasan seperti waktu, biaya, atau sumber daya, sehingga tidak memungkinkan untuk meneliti seluruh populasi. Oleh karena itu, sampel yang diambil harus mencerminkan karakteristik populasi secara menyeluruh agar temuan penelitian dapat digeneralisasikan ke populasi secara keseluruhan (Sugiyono, 2016). Teknik pengambilan sampel dapat bervariasi, seperti sampel acak, sampel bertujuan, atau sampel sistematis, tergantung pada tujuan penelitian. Sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan kriteria yaitu karyawan yang sudah bekerja di Kantor BKUD Kabupaten

Semarang minimal 1 tahun, hal ini diambil sebagai kriteria karena dengan pengalaman bekerja di kantor minimal 1 tahun dianggap sudah lebih memahami budaya dan seluk beluk mengenai kantor baik dari berita maupun fenomena yang sedang dihadapi oleh kantor tersebut.

### **3.3 Sumber dan Jenis Data**

Sumber data memegang peranan penting dalam suatu penelitian karena berpengaruh terhadap metode pengumpulan data yang akan digunakan. Dalam penelitian ini, jenis data yang digunakan adalah data primer, yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari responden. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner (Indriantoro & Supomo, 2016). Kuesioner dikumpulkan secara *online* dengan menggunakan *Google Form* dan membagikan tautan kuesioner melalui *WhatsApp Group Office* yang ada di Kantor BKUD Kabupaten Semarang.

Penelitian ini memanfaatkan data kuantitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk angka dan dapat dianalisis menggunakan teknik statistik. Jenis data ini sering digunakan untuk analisis numerik, seperti dalam penelitian eksperimen atau survei yang melibatkan jumlah, frekuensi, atau persentase. Jenis data kuantitatif diperoleh dari survei berupa penyebaran kuesioner kepada para responden.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data kuantitatif menggunakan kuesioner adalah metode yang paling umum dalam penelitian untuk memperoleh data yang bersifat

numerik atau statistik. Pengumpulan data melalui kuesioner dilakukan untuk memperoleh informasi yang sistematis dari responden terkait variabel-variabel yang menjadi fokus penelitian. Adapun tahapan umum dalam metode pengumpulan data kuantitatif menggunakan kuesioner adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan dan desain kuesioner: sesuai dengan tujuan penelitian yang telah dijabarkan pada BAB 1, penelitian ini bertujuan untuk mengukur beberapa variabel yaitu kompetensi, inovasi dan kinerja pegawai. Jenis pertanyaan yang akan digunakan pada kuesioner adalah pernyataan tertutup dan membagi kuesioner dalam beberapa bagian yang terorganisir seperti karakteristik demografi, jenis kelamin, bidang pekerjaan, lama bekerja dan kisaran gaji.
2. Skala pengukuran: skala yang digunakan untuk mengukur jawaban responden agar responden mudah untuk menjawab adalah menggunakan skala likert 1-5. Skala ini dimulai dari 1= Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.
3. Distribusi kuesioner: pendistribusian kuesioner secara *online* menggunakan *Google Form* yang kemudian di *share* melalui *Group WhatsApp*. Hal ini dilakukan untuk mempermudah responden dalam memberikan jawaban dan menghemat waktu serta biaya.
4. Pengumpulan data: Setelah kuesioner disebar, responden mengisi kuesioner sesuai dengan instruksi yang diberikan. Dalam penelitian kuantitatif, data yang dikumpulkan biasanya berupa angka atau kategori yang dapat dihitung dan dianalisis secara statistik.

5. Pengolahan dan Analisis Data: Setelah data terkumpul, tahap berikutnya adalah analisis. Data yang berupa angka dapat diolah menggunakan perangkat lunak statistik SmartPLS Versi 4 untuk menguji hipotesis.

### 3.5 Variabel dan Indikator

Penelitian ini terdiri dari variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y), variabel moderasi yaitu inovasi (M) dan variabel independen yaitu kompetensi (X). Setiap variabel peneliti jabarkan dalam operasional variabel di bawah ini:

**Tabel 3.1. Operasional Variabel**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Kompetensi	Suatu kemampuan yang dimiliki oleh seorang karyawan yang mencakup berbagai aspek, seperti keterampilan, pengetahuan, dan latar belakang pendidikan yang dimiliki (Rakhmalina, 2021)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan</li> <li>2. Keterampilan</li> <li>3. Konsep diri</li> <li>4. Sifat</li> <li>5. Motif</li> </ol> (Krisnawati & Bagia, 2021)	Likert 5
Kinerja Karyawan	Hasil kerja yang dicapai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Damayanti, 2023)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kualitas dan kuantitas</li> <li>2. Waktu</li> <li>3. Kerjasama antar karyawan</li> <li>4. Penekanan biaya</li> </ol> (Halim & Andreani, 2017)	Likert 5
Inovasi	Inovasi adalah proses yang mencakup pembuatan dan penerapan ide-ide baru yang berguna dan orisinal dalam pekerjaan (Amabile, 1996)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Keunggulan relatif (<i>Relative Advantage</i>)</li> <li>2. Kompatibilitas (<i>Compatibility</i>)</li> <li>3. Kerumitan (<i>Complexity</i>)</li> <li>4. Kemampuan diujicobakan (<i>Triability</i>)</li> <li>5. Kemampuan untuk diamati (<i>Observability</i>)</li> </ol> (Rogers, 1983)	Likert 5

### 3.6 Teknik Analisis Data

#### 3.6.1 Uji Instrumen

Pengujian instrumen merupakan tahapan penting dalam menilai apakah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data, seperti kuesioner dan skala pengukuran layak dan dapat diandalkan. Tujuan dari uji instrumen adalah untuk memastikan bahwa alat tersebut mampu mengukur variabel yang dimaksud secara tepat, konsisten, dan sah. Proses ini sangat krusial untuk menjamin mutu data yang diperoleh dalam penelitian. Dua aspek utama yang dievaluasi dalam uji instrumen adalah validitas dan reliabilitas:

#### 3.6.1.1 Uji Validitas

Validitas merujuk pada sejauh mana suatu ukuran dapat secara akurat mencerminkan hal yang diukur (Hair Jr et al., 2014). Uji validitas bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana instrumen yang digunakan pada item kuesioner tepat. Pengujian validitas ini dilakukan dengan menggunakan SmartPLS Versi 4, dengan mengacu pada klasifikasi kecukupan nilai *factor loading* berdasarkan ukuran sampel yang tertera dalam tabel berikut:

**Tabel 3.2. *Factor Loading***

Jumlah Sampel (N)	Nilai <i>Factor Loading</i> Minimum
50	0.75
100	0.55
150	0.45
200	0.40
300	0.30

Sumber: Hair Jr et al. (2014)

#### 3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berfungsi untuk mengukur sejauh mana konsistensi jawaban yang diberikan oleh responden. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan

SmartPLS Versi 4, dengan merujuk pada nilai *Cronbach's alpha*. Klasifikasi kecukupan nilai *Cronbach's alpha*, seperti tabel di bawah ini:

**Tabel 3.3. *Cronbach's alpha***

<i>Cronbach's alpha</i>	Keterangan
< 0,21	Kurang reliabel
0,21 – 0,40	Agak Reliabel
0,41 – 0,60	Cukup Reliabel
0,61 – 0,80	Reliabel
>0,81	Sangat reliabel

Sumber: Nunnally & Bernstein (2008)

### 3.6.2 Uji Hipotesis

"Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Analisis jalur (*path analysis*) digunakan untuk menguji struktur model yang telah dirancang. Untuk mengevaluasi kesesuaian model, digunakan indikator *goodness-of-fit* dengan mengacu pada kriteria tertentu sebagai dasar penilaian:

**Tabel 3.4. Kriteria Model Fit**

Indikator	Penjelasan
SRMR ( <i>Standardized Root Mean Square Residual</i> )	Mengukur perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dengan yang diprediksi. Nilai < 0.08 menunjukkan model fit yang baik.
d_ULS ( <i>Discrepancy Unweighted Least Squares</i> )	Mengukur perbedaan (discrepancy) antara matriks kovarians empiris (observed) dengan matriks kovarians model (estimated) menggunakan metode <i>Unweighted Least Squares</i> . Nilai lebih kecil menunjukkan model yang lebih baik, namun tidak ada batas baku. Digunakan sebagai pelengkap.
d_G ( <i>Discrepancy Geodesic</i> )	Mengukur jarak (discrepancy) antara matriks kovarians empiris dan matriks kovarians model, tetapi menggunakan pendekatan <i>geodesic distance</i> (berbasis jarak geometri). Sama seperti

	d_ULS, semakin kecil semakin baik.
<i>Chi-square</i>	Ukuran statistik kecocokan model. Nilai ini digunakan untuk membandingkan model, namun tidak terlalu ditekankan dalam PLS.
NFI ( <i>Normed Fit Index</i> )	Mengukur peningkatan fit model terhadap model nol. Nilai mendekati 1 menunjukkan fit yang baik, dengan batas minimal umum adalah 0.80 atau 0.90 tergantung konteks.

Sumber: Hair et al. (2021)





## BAB 4

### HASIL DAN PEMBAHASAN

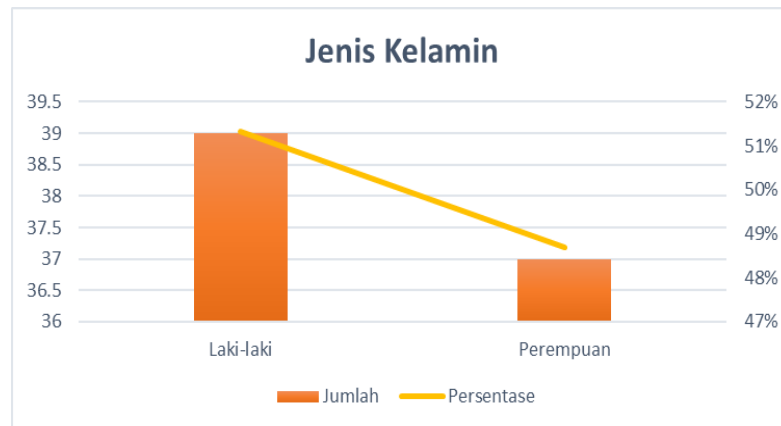
Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, dimana data yang diperoleh melalui proses dan metode pengambilan sampel sebagaimana telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Pengumpulan data dilakukan pada rentang waktu Juni hingga Juli 2025. Instrumen yang digunakan berupa kuesioner *online* melalui *platform Google Form*, selanjutnya, kuesioner didistribusikan melalui platform media sosial seperti Facebook, WhatsApp, dan Instagram. Responden yang menjadi target dalam penelitian ini adalah individu atau konsumen di Indonesia yang dipilih berdasarkan teknik *purposive sampling* sesuai kriteria yang telah ditetapkan.

Dari hasil penyebaran kuesioner, terkumpul sebanyak 79 data responden. Namun, hanya 76 data yang layak untuk dianalisis, karena 3 data tidak memenuhi kriteria responden yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Selanjutnya, data yang valid tersebut diolah menggunakan beberapa perangkat bantu, yakni Microsoft Excel untuk analisis demografi responden, dan SmartPLS Versi 4 untuk pengujian hipotesis.

#### 4.1 Analisis Demografi Responden

Analisis demografi responden dikelompokkan menjadi beberapa kriteria. Kriteria yang penulis ambil diantaranya berdasarkan jenis kelamin, usia, lama bekerja dan pendapatan perbulan. Berikut ini tabel analisis demografi berdasarkan kriterianya:

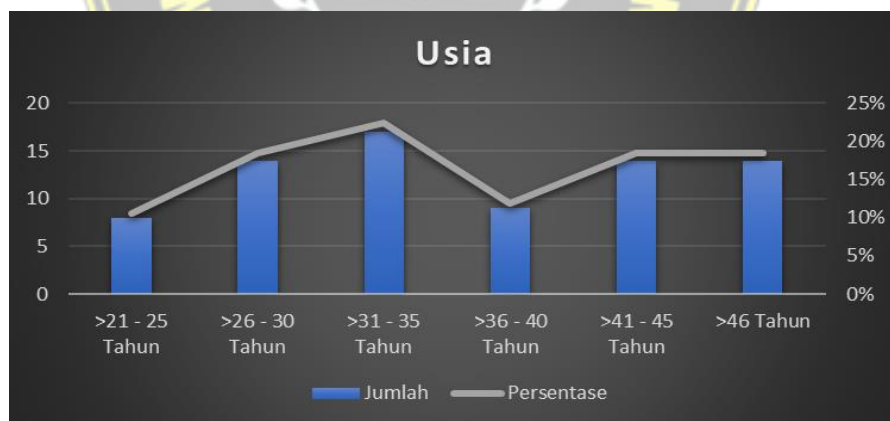
##### Grafik 4.1. Kriteria Jenis Kelamin



Sumber: data diolah (2025)

Karakteristik responden berdasarkan gender (jenis kelamin) terdiri dari laki-laki dan Perempuan persentase hampir seimbang. Dari 76 responden diketahui sebanyak 39 responden laki-laki atau 51,3% dan 37 responden perempuan atau 48,7%.

**Grafik 4.2. Karakteristik Usia**

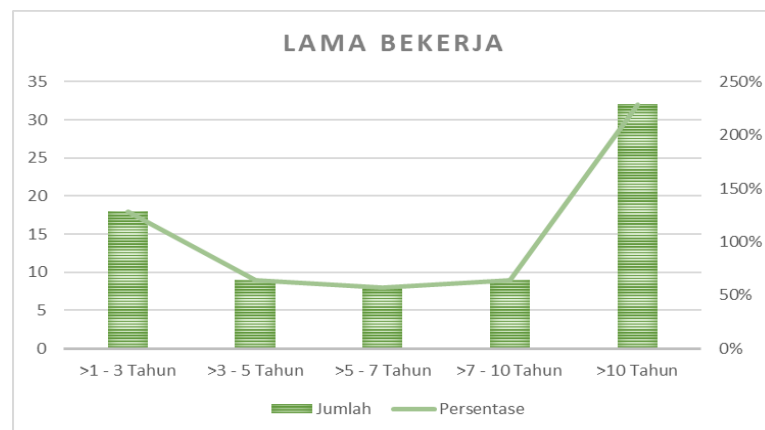


Sumber: data diolah (2025)

Karakteristik berdasarkan usia didominasi oleh usia di atas 31 tahun sampai 35 tahun sebesar 22,4% atau sebanyak 17 responden. Kemudian untuk rentang usia >26-30 tahun, >41-45 tahun dan >46 tahun masing-masing memiliki jumlah responden yang sama yaitu 14 orang atau 18,4%. Lalu di rentang usia >21-

25 tahun sebanyak 8 orang atau 10,5% dan usia >36-40 tahun sebanyak 9 orang atau 11,8%.

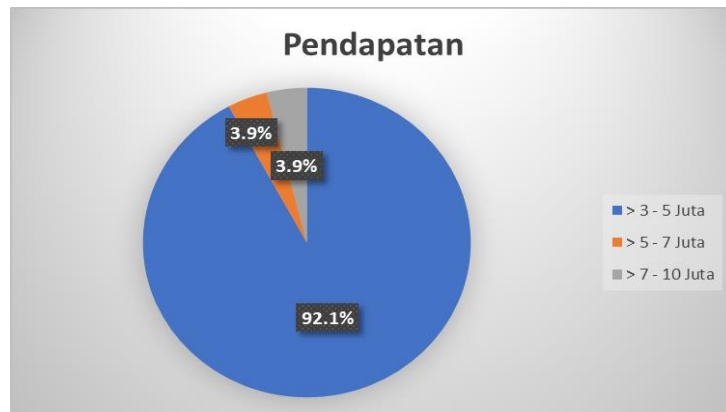
**Grafik 4.3. Karakteristik Lama Bekerja**



Sumber: data diolah (2025)

Karakteristik berdasarkan lama bekerja didominasi oleh yang bekerja diatas 10 tahun yaitu sebanyak 32 orang atau 42,1%. Kemudian untuk lama bekerja >1-3 tahun sebanyak 18 orang atau 23,7%. Lalu, responden yang bekerja >3-5 tahun dan >7-10 tahun masing-masing sebanyak 9 orang atau 11,8%, serta untuk responden yang bekerja >5-7 tahun sebanyak 8 orang atau 10,5%.

**Grafik 4.4. Karakteristik Pendapatan**



Sumber: data diolah (2025)

Sedangkan untuk karakteristik responden berdasarkan pendapatan mayoritas berpendapatan >3-5 juta sebanyak 70 orang atau 92,1%. Sedangkan sisanya yang berpendapatan >5-7 juta dan >7-10 juta masing-masing sebanyak 3 orang atau 3,9%.

#### 4.2 Persamaan Model Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana kompetensi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, serta apakah inovasi dapat berperan sebagai variabel moderator dalam hubungan tersebut. Dengan memasukkan inovasi sebagai variabel moderasi, diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi-kondisi di mana kompetensi dapat lebih efektif mendorong peningkatan kinerja.

Untuk menjelaskan hubungan antar variabel tersebut secara kuantitatif, maka disusunlah model persamaan penelitian berikut, yang mencakup variabel independen (kompetensi), variabel dependen (kinerja pegawai), serta variabel

moderator (inovasi), termasuk efek interaksi antara kompetensi dan inovasi.

Berikut model persamaan penelitian ini:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X + \beta_2 \cdot Z + \beta_3 \cdot (X \times Z) + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

X = Kompetensi

Z = Inovasi

$\beta_0$  = Intersep

$\beta_1$  = Koefisien pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja

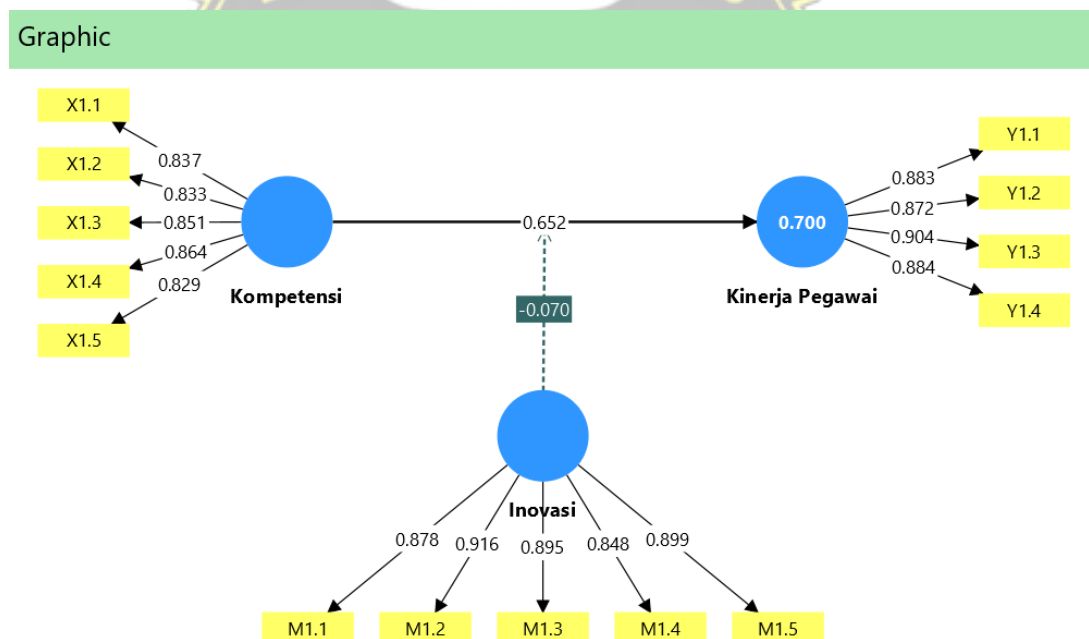
$\beta_2$  = Koefisien pengaruh inovasi terhadap kinerja

$\beta_3$  = Koefisien moderasi (efek interaksi)

$X \times Z$  = Interaksi antara Kompetensi dan Inovasi

$\varepsilon$  = Error (galat)

#### 4.3 Hasil Evaluasi Pengukuran (Outer Model)



Gambar 4.1. *Outer Model* (Gambar Final)

#### 4.3.1 Hasil *Validity Convergent*

Untuk uji validitas dengan menggunakan nilai *factor loading*, ketentuan nilai minimum bergantung pada ukuran sampel. Mengacu pada pendapat Hair Jr et al. (2014), berdasarkan pedoman umum nilai minimum *factor loading* jika sampel 70-80 maka nilai minimumnya adalah 0,5. Hasil uji validitas yang pengujiannya menggunakan SmartPLS Versi 4. Dapat dilihat pada tabel 4.1 di bawah ini:

**Tabel 4.1. Nilai *Factor Loading***

Variabel	Item	Pernyataan	<i>Outer Loading</i>
Kompetensi	X1	Saya memahami dan mematuhi peraturan perundang-undangan serta SOP yang relevan dengan tugas saya, serta mampu mengintegrasikannya dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.	0,837
	X2	Saya menjalin kerja sama yang efektif dengan berbagai pihak dan mampu membangun sinergi untuk mencapai tujuan organisasi.	0,833
	X3	Saya menjunjung tinggi nilai-nilai integritas seperti kejujuran, keterbukaan, dan sikap demokratis dalam setiap tindakan profesional.	0,851
	X4	Saya mampu memilih metode kerja yang efektif dan efisien serta	0,864
	X5	Saya terbuka terhadap masukan dan perubahan dari lingkungan eksternal dalam rangka peningkatan kinerja.	0,829
Inovasi	M1	Saya berfikir inovasi yang ada saat ini memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan metode pelayanan sebelumnya	0,878
	M2	Inovasi ini sesuai dengan kebutuhan dan kebiasaan saya dalam mengakses pelayanan publik	0,916
	M3	Inovasi ini mudah dipahami dan digunakan oleh pengguna layanan.	0,895
	M4	Saya memiliki kesempatan untuk mencoba inovasi ini sebelum digunakan secara penuh.	0,848
	M5	Hasil dari penerapan inovasi ini terlihat jelas dalam peningkatan pelayanan publik.	0,899
Kinerja Pegawai	Y1	Saya menguasai tugas dan tanggung jawab dalam bidang pekerjaan saya, serta mampu bekerja sesuai dengan standar operasional dan arahan pimpinan	0,883
	Y2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan mencapai target yang	0,872

		telah ditetapkan dengan tetap menjaga kualitas hasil kerja.	
	Y3	Saya aktif menjalin kerja sama yang konstruktif dengan rekan kerja lintas unit untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi.	0,904
	Y4	Saya senantiasa mempertimbangkan efisiensi penggunaan anggaran dan sumber daya dalam setiap pelaksanaan tugas	0,884

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, nilai factor loading dari setiap indikator yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini semuanya lebih dari 0,5. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan yang digunakan memiliki validitas konvergen.

#### 4.3.2 Hasil Construct Reliability

Uji keandalan ini dapat dilihat dengan melihat nilai *Cronbach's alpha* yang digunakan untuk mendeteksi tingkat konsistensi jawaban partisipan, dimana variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach's alpha* minimal 0,61, atau nilai *composite reliability* 0,7 (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas pengujiannya menggunakan SmartPLS versi 4. Dapat dilihat pada tabel 4.2. di bawah ini:

**Tabel 4.2. Nilai Reliabilitas**

Variabel	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	Nilai <i>Composite Reliability</i>
Kompetensi	0,898	0,925
Inovasi	0,933	0,949
Kinerja Pegawai	0,908	0,936

Sumber: data diolah (2025)

Mengacu pada hasil pengolahan data dalam tabel, seluruh dimensi dan variabel menunjukkan nilai Cronbach's Alpha yang melebihi 0,61 serta nilai *composite reliability* yang melampaui 0,7. Oleh karena itu, dapat disimpulkan



bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang tergolong tinggi.

#### 4.3.3 Nilai *Discriminant Validity*

**Tabel 4.3. Nilai *Discriminant Validity***

	<b>Inovasi</b>	<b>Kinerja Pegawai</b>	<b>Kompetensi</b>
<b>Inovasi</b>	0,888		
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,642	0,886	
<b>Kompetensi</b>	0,622	0,816	0,843

Sumber: data diolah (2025)

Dari tabel di atas, terlihat bahwa nilai akar AVE pada setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lainnya. Validitas diskriminan dalam penelitian ini diuji menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yang bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk yang diuji memiliki perbedaan konseptual yang jelas. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (*Average Variance Extracted*) untuk konstruk Inovasi sebesar 0,888, Kinerja Pegawai 0,886, dan Kompetensi 0,843, semuanya lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk pada baris dan kolom yang sama.

Misalnya, nilai  $\sqrt{\text{AVE}}$  untuk Inovasi (0,888) lebih tinggi daripada korelasi Inovasi dengan Kinerja Pegawai (0,642) dan Kompetensi (0,622). Demikian pula,  $\sqrt{\text{AVE}}$  Kinerja Pegawai (0,886) lebih tinggi daripada korelasinya dengan Inovasi dan Kompetensi, dan  $\sqrt{\text{AVE}}$  Kompetensi (0,843) juga lebih tinggi daripada korelasinya dengan konstruk lain. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan,

sehingga masing-masing konstruk dinyatakan mampu mengukur aspek yang berbeda secara tepat dan tidak terjadi tumpang tindih antar konstruk.

#### 4.4 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Inner Model)

##### 4.4.1 Nilai R-Square ( $R^2$ )

**Tabel 4.4. Nilai R-square ( $R^2$ )**

	<b>R-Square</b>	<b>R-Square Adjusted</b>
<b>Kinerja Pegawai</b>	0,700	0,687

Sumber: data diolah (2025)

Nilai R-square ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur sejauh mana variabel independen, yaitu Kompetensi dan Inovasi, dapat menjelaskan variasi pada variabel dependen, yaitu Kinerja Pegawai. Berdasarkan tabel, nilai R-square untuk Kinerja Pegawai adalah 0,700, yang berarti 70% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Kompetensi dan Inovasi. Sedangkan nilai R-square adjusted sebesar 0,687 memperhitungkan jumlah prediktor dalam model agar menghindari overestimasi. Nilai ini tetap cukup tinggi, menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang kuat. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model struktural yang digunakan efektif dalam menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap Kinerja Pegawai.

##### 4.4.2 F-Square

**Tabel 4.5. Nilai F-Square**

	<b>Kinerja Pegawai</b>
<b>Kompetensi</b>	0,700
<b>Inovasi</b>	0,112
<b>Inovasi x Kompetensi</b>	0,016

Sumber: data diolah (2025)

Nilai *F-square* ( $F^2$ ) digunakan untuk mengukur efek ukuran (*effect size*) dari masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model struktural. Tabel menunjukkan kontribusi masing-masing variabel terhadap Kinerja Pegawai sebagai variabel dependen. Berdasarkan hasil analisis, variabel Kompetensi menunjukkan nilai  $F^2$  yang sangat besar, yaitu 0,798, yang berarti memiliki pengaruh besar dan dominan dalam menjelaskan Kinerja Pegawai. Sedangkan variabel Inovasi memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,112, yang menunjukkan bahwa Inovasi memberikan pengaruh kecil hingga sedang terhadap Kinerja Pegawai. Variabel. Sementara itu, interaksi antara Inovasi dan Kompetensi (moderasi inovasi) hanya memiliki nilai  $F^2$  sebesar 0,016, yang tergolong sangat kecil, sehingga kontribusinya dalam memengaruhi Kinerja Pegawai dapat dianggap lemah atau tidak signifikan secara praktis.

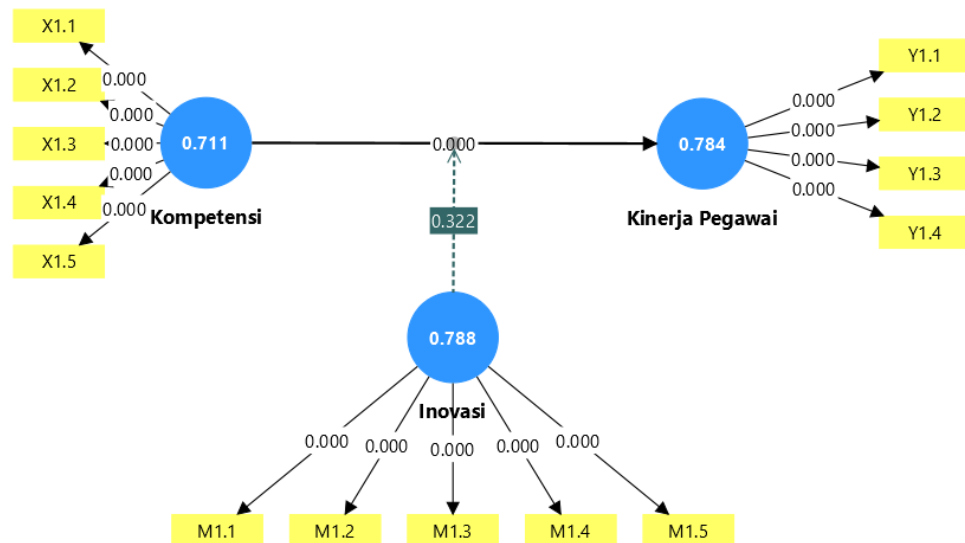
#### 4.5 Uji Path Coefficients

**Tabel 4.6 Path Analysis**

	Path Coefficients	T Statistik	P-Value
Kompetensi → Kinerja Pegawai	0,652	7,019	0,000
Inovasi → Kinerja Pegawai	0,239	2,300	0,021
InovasiXKompetensi → Kinerja Pegawai	-0,070	0,991	0,322

Sumber: data diolah (2025)

#### PLS-SEM: Model >> Bootstrapping results



**Gambar 4.2. Output Calculate Bootstrapping**

Analisis jalur (*path analysis*) dilakukan untuk menguji pengaruh antar variabel laten dalam model penelitian. Berdasarkan hasil estimasi jalur, terdapat tiga hubungan yang diuji, yaitu:

- Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Kompetensi memiliki pengaruh paling kuat dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan koefisien sebesar 0,652, nilai t sebesar 7,019 > dibandingkan t-tabel 0,1666, dan p-value 0,000 < dari 0,05, yang berarti sangat signifikan.
- Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil menunjukkan bahwa Inovasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai, dengan nilai koefisien sebesar 0,239, nilai t sebesar 2,300 > dibandingkan t-tabel 0,1666,

dan p-value 0,021 ( $< 0,05$ ), yang mengindikasikan bahwa pengaruh tersebut signifikan secara statistik.

- c. Pengaruh moderasi Inovasi pada hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil menunjukkan bahwa interaksi antara Inovasi dan Kompetensi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Pegawai, karena nilai koefisiennya negatif sebesar -0,070, dengan nilai t hanya 0,991  $<$  dibandingkan t-tabel 0,1666, dan p-value sebesar 0,322  $>$  0,05.

Penelitian ini mengindikasikan bahwa kompetensi memiliki peran yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai koefisien yang tinggi dan signifikansi yang kuat. Di sisi lain, inovasi juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun kontribusinya tidak sebesar kompetensi. Namun, ketika diuji sebagai variabel moderasi, inovasi tidak menunjukkan kemampuan yang signifikan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Dengan kata lain, inovasi dalam konteks penelitian ini tidak berperan sebagai mediator atau moderator yang efektif, melainkan lebih tepat dikategorikan sebagai variabel independen tambahan yang memiliki pengaruh langsung tersendiri terhadap kinerja. Temuan ini mengisyaratkan bahwa peningkatan kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh penguatan kompetensi individual, sementara inovasi berfungsi sebagai elemen pendukung yang berdiri sendiri, bukan sebagai jembatan antara kompetensi dan hasil kinerja.

#### 4.6 Uji Model Fit

Pengujian model fit atau kecocokan model dilakukan dengan mengacu pada kriteria *goodness-of-fit index*, yang bertujuan untuk menilai apakah model penelitian sesuai dengan data yang digunakan serta mencerminkan kualitas model secara keseluruhan. Hasil analisis menggunakan SmartPLS Versi 4 menghasilkan output seperti yang ditampilkan pada Tabel 4.3. berikut ini:

**Tabel 4.7 Model Fit**

Indikator	Saturated Model	Estimated Model	Keterangan
SRMR	0.064	0.063	Baik (karena $< 0.08$ )
d_ULS	0.424	0.423	Nilainya kecil dan hampir sama → stabil
d_G	0.367	0.366	Nilainya kecil dan konsisten
<i>Chi-square</i>	162.070	161.799	Nilai relatif kecil → mendukung fit (walau bukan indikator utama di PLS)
NFI	0.832	0.832	Fit cukup baik (karena $> 0.80$ )

Sumber: data diolah (2025)

Evaluasi model fit dilakukan untuk menilai sejauh mana model struktural yang dibangun sesuai dengan data yang digunakan. Berdasarkan hasil pengujian:

- SRMR (*Standardized Root Mean Square Residual*), mengukur perbedaan antara matriks korelasi yang diamati dengan yang diprediksi. Nilai SRMR pada model adalah sebesar 0,063, yang berada di bawah ambang batas 0,08. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang baik antara data observasi dan prediksi.
- Indikator lainnya seperti d\_ULS (*Discrepancy Unweighted Least Squares*). Nilai sebesar 423 lebih kecil menunjukkan model yang lebih baik, namun tidak ada batas baku. Digunakan sebagai pelengkap.



- c.  $d_G$  (*Discrepancy Geodesic*) sama seperti  $d_{ULS}$ , semakin kecil semakin baik. Nilai  $d_G$  sebesar 0,366, yang meskipun tidak memiliki batasan nilai baku, namun nilai yang kecil dan stabil antara saturated model dan estimated model menandakan bahwa tidak terdapat penyimpangan besar dalam model.
- d. *Chi-square* mengukur statistik kecocokan model. Nilai ini digunakan untuk membandingkan model. Nilai *Chi-square* juga relatif rendah, yaitu 161,799, yang turut mendukung asumsi bahwa model telah sesuai dengan data.
- e. NIF (*Normed Fit Index*), mengukur peningkatan fit model terhadap model nol. Nilai mendekati 1 menunjukkan fit yang baik, dengan batas minimal umum adalah 0.80 atau 0.90 tergantung konteks. Selain itu, nilai NFI tercatat sebesar 0,832, yang berada di atas nilai minimum 0,80, sehingga dapat dikatakan bahwa model memiliki tingkat fit yang cukup baik.

Berdasarkan keseluruhan hasil yang diperoleh, model yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan tingkat kecocokan yang baik. Dengan demikian, model tersebut layak dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.



## **BAB 5**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berikut adalah kesimpulan berdasarkan hasil analisis hubungan kompetensi, inovasi dan kinerja pegawai:

1. Hubungan kompetensi terhadap kinerja pegawai berpengaruh positif signifikan. Sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yaitu Erizon et al. (2024); Komalasari et al. (2024); Rozi et al. (2024); dan Rahayu (2009), hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai (meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja), maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Kompetensi menjadi faktor dominan dalam memengaruhi kinerja dibanding variabel lainnya dalam model. Hasil ini menegaskan bahwa kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai ( $H_1$ , diterima).
2. Hubungan inovasi dengan kinerja pegawai berpengaruh positif signifikan, hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Asensoreta & Permoni (2023); dan Matdoan et al. (2024). Hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan inovatif pegawai (misalnya dalam menciptakan cara baru, menyelesaikan masalah secara kreatif, dan menerapkan ide-ide segar) turut meningkatkan kinerja mereka. Walaupun pengaruhnya tidak sebesar kompetensi, inovasi tetap berperan sebagai faktor pendukung yang relevan

terhadap kinerja. Hipotesis H<sub>2</sub> diterima, yang berarti semakin tinggi inovasi, maka kinerja juga akan meningkat.

3. Pengaruh inovasi sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai ternyata tidak signifikan, yang sejalan dengan temuan penelitian Suharto (2024). Hal ini menunjukkan bahwa inovasi tidak memperkuat maupun melemahkan hubungan antara kompetensi dan kinerja. Dengan kata lain, hubungan antara kompetensi dan kinerja berlangsung secara langsung tanpa dipengaruhi oleh tingkat inovasi pegawai. Oleh karena itu, hipotesis H<sub>3</sub> ditolak, yang berarti inovasi tidak berperan sebagai moderasi yang efektif dalam hubungan tersebut.

## **5.2 Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, inovasi sebagai variabel moderasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap hubungan antara kompetensi dan kinerja pegawai. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh rendahnya variasi tingkat inovasi di antara responden atau kurangnya indikator yang mampu menggambarkan dimensi inovasi secara mendalam dalam konteks instansi pemerintah. Kedua, metode pengumpulan data dilakukan secara daring melalui media sosial, yang rentan terhadap bias persepsi pribadi dan sulit memverifikasi konsistensi serta keabsahan jawaban responden.

Ketiga, objek penelitian hanya terbatas pada Kantor BKUD Kabupaten Semarang, sehingga temuan ini belum dapat digeneralisasi ke organisasi lain, baik

dalam lingkup pemerintahan daerah lainnya maupun sektor swasta. Terakhir, penelitian ini hanya memasukkan dua variabel independen, yaitu kompetensi dan inovasi, padahal kinerja pegawai sebenarnya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini, seperti motivasi kerja, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi.

### **5.3 Saran**

Berdasarkan keterbatasan tersebut, beberapa saran dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, perlu dilakukan pengembangan indikator inovasi agar lebih relevan dengan lingkungan kerja sektor publik, sehingga peran inovasi dapat terlihat lebih jelas sebagai variabel independen maupun moderasi. Kedua, cakupan penelitian sebaiknya diperluas ke instansi pemerintah lain atau organisasi di wilayah yang berbeda agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

Ketiga, Disarankan agar penelitian selanjutnya memasukkan variabel tambahan yang juga berpengaruh terhadap kinerja, seperti motivasi, kepemimpinan, dan budaya organisasi, agar dapat memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh. Selain itu, penggunaan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara atau observasi langsung, sebaiknya dipertimbangkan untuk meningkatkan validitas serta kedalaman data penelitian.

### **5.4 Rekomendasi Manajerial**

Rekomendasi manajerial ini menyoroti pentingnya pembenahan sistem peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan pendidikan (Diklat) yang

lebih efektif dan efisien. Kompetensi merupakan faktor kunci yang terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai, namun peningkatan kompetensi tersebut tidak akan optimal jika metode pelatihannya tidak tepat sasaran atau membebani anggaran. Selama ini, model Diklat yang dilakukan di BKUD Kabupaten Semarang cenderung berorientasi eksternal, yakni dengan mengirim pegawai ke luar daerah. Meskipun metode ini dapat meningkatkan kemampuan individu, namun hanya menjangkau sebagian kecil pegawai dan menimbulkan pemborosan anggaran serta gangguan operasional kantor. Oleh karena itu, inovasi dalam metode Diklat sangat diperlukan sebagai bentuk moderasi terhadap hubungan antara kompetensi dan kinerja. Salah satu inovasi yang disarankan adalah mengundang langsung tenaga ahli dari pusat untuk memberikan pelatihan di kantor (*in-house training*). Pendekatan ini tidak hanya lebih hemat biaya, tetapi juga memungkinkan pelatihan dilakukan secara masif, merata, dan kontekstual sesuai kebutuhan BKUD. Selain itu, fleksibilitas waktu pelatihan memungkinkan keberlangsungan tugas harian tetap terjaga. Dengan demikian, strategi ini diharapkan mampu meningkatkan kompetensi secara kolektif yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja pegawai, sekaligus mencerminkan penerapan inovasi manajerial yang efektif dalam organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allo, Y. S. K. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi Kerja Melalui Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pengelola Aset Tetap Pemerintah Daerah. *Jurnal Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanudin Makasar*, hal 27.
- Amabile, T. M. (1988). A Model Of Creativity and Innovation in Organizations. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 10, pp. 123–167).
- Asensoreta, K. E., & Permoni, N. L. E. A. (2023). Pengaruh Pengembangan Diri, Inovasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Akses Area Singaraja. *Jurnal Daya Saing*, 9(2), 275–280.
- Brown, K., & Osborne, S. (2005). Managing Change and Innovation in Public Service Organizations. In *Routledge* (Vol. 870, p. 22).  
<https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1999.tb08861.x>
- Damayanti, A. R. (2023). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavioar (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan PERUMDA Air Minum Tirta Kota Malang)*. 1–144.
- Drucker, P. F. (1985). Innovation and Entrepreneurship. In *Sustainability* (Switzerland) (Vol. 11, Issue 1).
- Erizon, T., Suryani, A., & Sudirman. (2024). *Pengaruh Kompetensi dan Disiplin terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Motivasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas IV Muara Sabak*. 9(2),

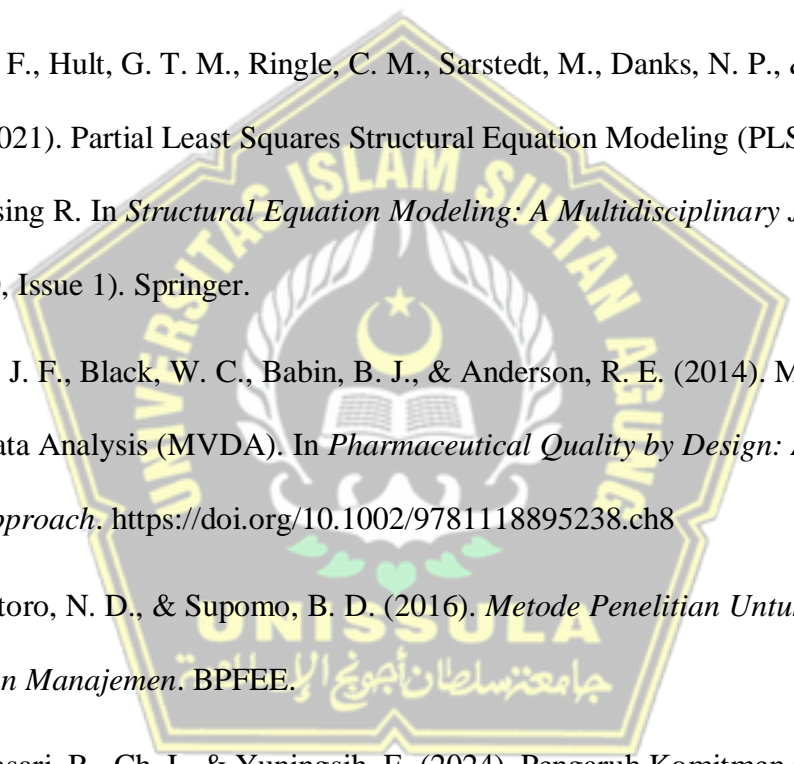
1127–1138. <https://doi.org/10.33087/jmas.v9i2.2046>

Fauzi, A., & Nugroho, G. (2024). Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(1), 558. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i1.3016>

Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* (Vol. 30, Issue 1). Springer.

Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate Data Analysis (MVDA). In *Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach*. <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>

Indriantoro, N. D., & Supomo, B. D. (2016). *Metode Penelitian Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFEE. 

Komalasari, R., Ch, I., & Yuningsih, E. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Auditor terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Penelitian Manajemen*, 3(2), 474–479. <http://repository.unisba.ac.id/handle/123456789/29488>

Krisnawati, N. K. D., & Bagia, I. W. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 14(2), 83–93. <https://doi.org/10.55208/bistek.v14i2.234>



- Matdoan, N., Mas, N., & Anam, C. (2024). Analisis Kompetensi Dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Knowledge Sharing. *Jurnal Manajemen Kreatif Dan Inovasi*, 2(3), 217–229.  
<https://doi.org/10.59581/jmki-widyakarya.v2i3.3916>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (2008). Psychometric theory. In *Psychometric theory*.
- Pinem, M. N. (2022). *Pengaruh Prestasi Dan Inovasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt . Distrindo Bintang Agung*. 01(01), 12–20.
- Rachman, Z. A., & Widiartanto. (2020). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Harian Suara Merdeka)*. 10(4), 1408–1417.
- Rahayu, K. A. (2009). PENGARUH KOMPETENSI DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DIREKTORAT MEREK DIREKTORAT JENDERAL HAK KEKAYAAN INTELEKTUAL DEPARTEMEN HUKUM DAN HAM R.I. In *Universitas Indonesia*.
- Rakhmalina, I. (2021). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Thamrin Brothers A.Rivai Palembang. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(1), 20–34. <https://doi.org/10.47747/jismab.v2i1.186>
- Rompas, Y. C., Pio, R. J., & Rumawas, W. (2020). Inovasi dan Kreativitas Kaitannya dengan Kinerja Karyawan. *Emba Jurnal*, 1(2), 163–167.
- Rozi, A., Sandra, M., & Maulana, I. (2024). *Pengaruh komitmen dan kompetensi*



*terhadap kinerja pegawai pada badan pusat statistik kabupaten serang. 122–135.*

Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in The Workplace. *Academy of Management Journal*, 3(1), 8–17. <https://doi.org/10.1049/iet-rsn:20080009>

Sugiyono, D. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan.*

Suharto, R. B. (2024). *Pengaruh good governance dan kompetensi sumber daya manusia serta motivasi terhadap komitmen kerja dan kinerja pegawai dengan inovasi sebagai variable moderasi The effect of good governance and human resource competence and motiv. 8(1), 1–16.*

