

**PENGARUH KOMPETENSI, TRANSFORMAS DIGITAL DAN  
PEMBARUAN KETERAMPILAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA DINAS SUMBER DAYA AIR, CIPTA KARYA DAN  
TATA RUANG PROVINSI SUMATERA UTARA**

**TESIS**

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)*

**Oleh :**

**BIASNA BR BANCIN**  
**NPM : 2020030041**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2022**

**PENGESAHAN TESIS**

**Nama** : Biasna Br Bancin  
**Nomor Pokok Mahasiswa** : 2020030041  
**Prodi** : Magister Manajemen  
**Judul Tesis** : Pengaruh Kompetensi, Transformasi Digital Dan  
Pembaruan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas  
Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera  
Utara

**Pengesahan Tesis**

**Medan, 30 September 2022**

**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**



**Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si**



**Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**

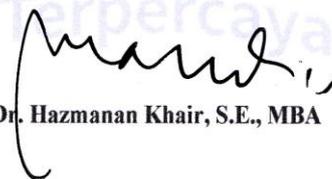
**Diketahui**

**Direktur**

**Ketua Program Studi**



**Prof. Dr. H. Triono Eddy, S.H., M.Hum**



**Dr. Hazmanan Khair, S.E., MBA**

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KOMPETENSI, TRANSFORMASI DIGITAL DAN PEMBAHARUAN KETERAMPILAN  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS SUMBER DAYA AIR, CIPTA KARYA  
DAN TATA RUANG PROVINSI SUMATERA UTARA**

**BIASNA BR BANCIN**

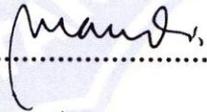
**NPM : 2020030041**

**Program Studi : Magister Manajemen**

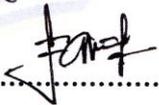
**Tesis Ini Telah Di Hadapan Panitia Penguji, Yang Dibentuk Oleh Magister Manajemen  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Dinyatakan Lulus Dalam Ujian Tesis  
Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Manajemen (M.M)  
Pada Hari Sabtu, 10 September 2022**

**KOMISI PENGUJI**

**1. Dr. Hazmanan Khair, S.E.,M.B.A  
Ketua**

1.  .....

**2. Dr. Fajar Pasaribu, S.E., M.Si  
Anggota**

2.  .....

**3. Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E., M.Si  
Anggota**

3.  .....

**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

## PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Pengaruh Kompetensi, Transformasi Digital Dan Pembaharuan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan TataRuang Provinsi Sumatera Utara

Dengan ini penulis menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/atau doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya penulis sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 28 September 2022

Peneliti,



**Biasna Br Bancin**

NPM:2020030041

**Pengaruh Kompetensi, Transformasi Digital Dan Pembaruan Keterampilan  
Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan  
Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara**

**ABSTRAK**

**Biasna Br Bancin**

Program Studi Magister Manajemen  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Email : [bancinbiasna@gmail.com](mailto:bancinbiasna@gmail.com)

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai, transformasi digital dan pembaruan keterampilan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara di Jalan Sakti Lubis No 7 Medan. Sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin 10% sebanyak 70 orang pegawai, dimana populasi semua karyawan sebanyak 239 orang pegawai. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket dan kembali sebanyak 70 angket responden, sedangkan teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan program analisis statistik SEM PLS versi 21. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, secara langsung transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan secara langsung pembaruan keterampilan (*reskilling*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara simultan kompetensi pegawai, transformasi digital dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai sebesar 71,1%. Perhitungan ini memberikan penjelasan bahwa untuk mewujudkan kinerja yang baik dan meningkat, perlu ada perbaikan dan upaya lebih dalam peningkatan kompetensi, penggunaan transformasi digital dan melakukan pembaruan keterampilan (*reskilling*) untuk tenaga kerja/pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan pegawai melalui kompetensi, transformasi digital, dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dalam meningkatkan kinerja pegawai yang efektif dan efisien serta lebih profesional.

Kata kunci : Kompetensi, Transformasi Digital, Pembaruan Keterampilan, Kinerja

***The Effect Of Competency, Digital Transformation And Reskilling On Performance  
Of Employees At The Department Of Water Resources, Creation Of  
Works And Spatial North Sumatra Province***

***Abstract***

**Biasna Br Bancin**

Master of Management Study Program  
Muhammadiyah University of North Sumatra  
Email : [bancinbiasna@gmail.com](mailto:bancinbiasna@gmail.com)

The purpose of this study was to determined and analyze the effect of employee competence, digital transformation and skills renewal on employee performance at the Department of Water Resources, Creation of works and Spatial Planning of North Sumatra Province at Jalan Sakti Lubis No. 7 Medan. The sample in this study used the slovin 10% formula as many as 70 employees, where the population of all employees was 239 employees. The data collection technique in this study uses a questionnaire method and returns as many as 70 respondents' questionnaires, while the data analysis technique in this study uses a quantitative approach with the SEM PLS version 21 statistical analysis program. The results of this study prove that employee competence directly has a positive and significant effect on employee performance. , directly digital transformation has a positive and significant effect on employee performance, and directly reskilling has a positive and significant effect on employee performance. Simultaneously, employee competence, digital transformation and reskilling have a joint effect on employee performance by 71.1%. This calculation provides an explanation that in order to realize good and increasing performance, there needs to be improvements and more efforts in increasing competence, using digital transformation and doing reskilling for the workforce/employees. This shows that employee development through competence, digital transformation, and reskilling can affect the performance of the employees of the Department of Water Resources, Creation of works and Spatial Planning of North Sumatra Province in improving employee performance that is effective and efficient and more professional.

***Keywords: Competence, Digital Transformation, Reskilling, Performance***

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, penulis mengucapkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas rahmad, hidayah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini, serta shalawat dan salam kehadiran junjungan Nabi Muhammad SAW yang syafaatnya kita harapkan di hari akhir kelak. Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan S-2 (Strata Dua) Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan. Dengan Judul “Pengaruh Kompetensi, Transformasi Digital Dan Pembaruan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara”

Dalam menyelesaikan tesis ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak terutama pembimbing I dan II yang tak ternilai harganya dan dengan sabar memberikan masukan untuk perbaikan tesis menjadi lebih baik dan benar. Penelitian tesis ini masih jauh dari kesempurnaan karena mungkin banyak terdapat kesalahan dan kekurangan yang disebabkan keterbatasan kemampuan, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Dan pada kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyelesaian tesis ini :

1. Teristimewa untuk Almarhum kedua Orang tua saya, dan cinta kasih kepada Suami dan anak-anak yang telah menyayangi, memberi semangat baik moril maupun materil serta motivasi dari seluruh keluarga kepada penulis.
2. Bapak Prof Dr. Agussani, M.AP, Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH., M.Hum, Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Khair, S.E, MBA, Kaprodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara selaku dosen Penguji I Tesis Saya yang telah memberikan banyak saran kepada peneliti dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu SE., M.Si, Sekretaris Prodi Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara selaku dosen Penguji II Tesis Saya yang telah memberikan banyak motivasi kepada penulis agar penulis menyelesaikan Tesis tepat pada waktunya.
6. Ibu Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M. Si., Dosen Pembimbing I yang telah banyak mendukung penulis dalam memberikan ide, saran dan kritiknya.
7. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung S.E., M.Si., Dosen Pembimbing II yang banyak memberikan masukan, saran dan perbaikan.
8. Assoc. Prof. Dr. Jufrizen, S.E, M.Si, Dosen penguji III sidang Tesis Saya yang telah memberikan saran dan kritik membangun untuk penyusunan tesis lebih baik.

9. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staf pengajar Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membekali penulis ilmu pengetahuan.
10. Bapak Kepala Dinas, Bapak Kepala Bidang Tata Ruang, Bapak dan Ibu Para Kasi dan seluruh pegawai / staff di kantor Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang yang telah membantu penulis untuk mendapatkan data dan keterangan yang diperlukan dalam penyusunan Tesis.
11. Teman-teman seperjuangan S2 stambuk 2020 istimewa Wimpi, Febri, Gustianto Feno, Lasman Situmorang, Rahmat Hidayat, Rusmin, Rustam, Erni, Nurmeisyah, serta teman-teman seluruhnya kelas A & B Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang selalu memberi semangat dan saran dalam menyelesaikan S2.

Saya selaku peneliti mengucapkan terima kasih kepada semua pihak, semoga Allah SWT melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua, semoga kiranya Tesis ini dapat bermanfaat khususnya bagi peneliti sendiri dan bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, 21 September 2022  
Peneliti,

Biasna Br Bancin  
NPM : 2020030041

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	12
1.3 Rumusan Masalah.....	13
1.4 Tujuan Penelitian .....	13
1.5 Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>16</b>
2.1 Kinerja.....	16
2.1.1. Pengertian Kinerja .....	16
2.1.2. Unsur-unsur Penilaian Kinerja.....	19
2.1.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja.....	20
2.1.4. Indikator Kinerja.....	22
2.1.5. Sistem Pengukuran Kinerja.....	24
2.1.6. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	28
2.2. Kompetensi Pegawai.....	30
2.2.1. Pengertian Kompetensi Pegawai.....	30
2.2.2. Karakteristik Kompetensi .....	32
2.2.3. Aspek-aspek penilaian Kompetensi.....	35
2.2.4. Jenis – jenis Kompetensi Pegawai .....	40
2.2.5. Manfaat Kompetensi .....	41
2.2.7. Indikator Kompetensi Pegawai .....	45
2.2.8. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja .....	46
2.3. Transformasi digital .....	47
2.3.1. Pengertian Transformasi Digital .....	47
2.3.2. Karakteristik Transformasi Digital .....	53
2.3.3. Manfaat Transformasi Digital.....	53
2.3.4. Faktor-Faktor Terjadinya Transformasi Digital.....	56
2.3.5. Indikator Transformasi Digital .....	57
2.3.6. Pengaruh Transformasi Digital dengan Kinerja .....	58
2.4. Pembaruan Keterampilan ( <i>Reskilling</i> ) .....	60
2.4.1. Pengertian <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i> .....	60
2.4.2. Strategi <i>Reskilling</i> terhadap pegawai .....	62
2.4.3. Indikator Pembaruan Keterampilan ( <i>Reskilling</i> ).....	64
2.4.4. Pengaruh Pembaruan Keterampilan ( <i>reskilling</i> ) dengan Kinerja .....	66
2.5. Kajian Penelitian yang Relevan .....	66

2.6. Kerangka Konseptual/ Berfikir .....	69
2.7. Hipotesis Penelitian .....	71
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>72</b>
3.1. Metode Penelitian .....	72
3.2. Definisi Operasional .....	73
3.2.1. Kinerja Pegawai (Y) .....	74
3.2.2. Kompetensi Pegawai (X1) .....	75
3.2.3. Transformasi Digital (X2).....	75
3.2.4. Pembaruan Keterampilan (Reskilling) (X3) .....	75
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian .....	76
3.3.1. Tempat Penelitian .....	76
3.3.2. Waktu Penelitian.....	76
3.4. Populasi Dan Sampel .....	77
3.4.1. Populasi.....	77
3.4.2. Sampel.....	77
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	78
3.6. Teknik Pengujian Instrumen .....	79
3.6.1. Uji Validitas .....	79
3.6.2. Uji Reliabilitas .....	80
3.7. Teknik Analisis Data.....	80
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>86</b>
4.1. Hasil Penelitian .....	86
4.1.1. Deskripsi Responden .....	86
4.1.1.1. Jenis Kelamin Responden .....	86
4.1.1.2. Usia Responden .....	87
4.1.1.3. Status Pernikahan Responden .....	88
4.1.1.4. Latar Belakang Pendidikan .....	88
4.1.1.5. Status Kepegawaian Responden .....	89
4.1.1.6. Masa Kerja Responden .....	89
4.1.1.7. Golongan Responden .....	90
4.1.2. Analisis Statistik Dekriptif.....	90
4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian .....	92
4.1.3.1. Deskripsi tentang Kompetensi Pegawai (X1).....	92
4.1.3.2. Deskripsi tentang Transformasi Digital (X2) .....	94
4.1.3.3. Pembaruan Keterampilan (Reskilling) (X3).....	95
4.1.3.4. Deskripsi tentang Kinerja Pegawai (Y) .....	97
4.1.4. Analisis Data.....	98
4.1.4.1. Evaluasi Measurement (Outer) Model.....	98
4.1.4.2. Pengujian Model Struktural (Inner Model) .....	103
4.1.4.3. Pengujian Hipotesis .....	105
4.2. Pembahasan Hasil Penelitian .....	108
4.2.1. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai .....	109
4.2.2. Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai .....	112
4.2.3. Pengaruh Pembaruan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai .....	114

<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>116</b>
5.1. Kesimpulan.....	116
5.2. Keterbatasan Penelitian .....	117
5.3. Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>119</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN.....</b>	<b>123</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1. Rekap Persentase Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP) Pegawai TA. 2021 .....	11
Tabel 2. 1. Kajian Penelitian Yang Relevan .....	66
Tabel 3. 1. Operasional variabel .....	73
Tabel 3. 2. Indikator Kinerja Pegawai .....	74
Tabel 3. 3. Indikator Kompetensi Pegawai .....	75
Tabel 3. 4. Indikator Transformasi Digital.....	75
Tabel 3. 5. Indikator Pembaruan Keterampilan (Reskilling) .....	76
Tabel 3. 6. Skedul Rencana Penelitian.....	76
Tabel 3. 7. Daftar Data Pegawai .....	77
Tabel 3. 8. Sampel Pegawai Per Tiap Bagian/Bidang .....	78
Tabel 3. 9. Skala Likert .....	79
Tabel 4. 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	87
Tabel 4. 2. Deskripsi Usia Responden .....	87
Tabel 4. 3. Deskripsi Status Pernikahan Responden.....	88
Tabel 4. 4. Deskripsi Latar Belakang Pendidikan Responden .....	88
Tabel 4. 5. Deskripsi Status Kepegawaian Responden .....	89
Tabel 4. 6. Deskripsi Masa Kerja Responden .....	89
Tabel 4. 7. Deskripsi Golongan Responden.....	90
Tabel 4. 8. Deskripsi Statistik Variabel Penelitian .....	90
Tabel 4. 9. Hasil Statistik Deskriptif Kompetensi Pegawai (X1) .....	93
Tabel 4. 10. Hasil Statistik Deskriptif Transformasi Digital (X2).....	94
Tabel 4. 11. Hasil Statistik Deskriptif Pembaruan Keterampilan (Reskilling) (X3) .....	96
Tabel 4. 12. Hasil Statistik Deskriptif Kinerja Pegawai (Y).....	97
Tabel 4. 13. Outer Loading .....	99
Tabel 4. 14. Average Variant Extracted (AVE).....	101
Tabel 4. 15. Composite Reliability .....	102
Tabel 4. 16. Cronbach Alpha .....	102
Tabel 4. 17. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Value).....	104
Tabel 4. 18. Nilai R-Square.....	105
Tabel 4. 19. Output R Square.....	107

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Teori Perilaku Dan Kinerja Tsauri (2014) .....	21
Gambar 2.1. Model Logika Program .....	55
Gambar 2. 2. Kerangka Konseptual .....	70
Gambar 3. 1. Struktur Analisis Variabel Penelitian Dalam Program Sem Pls ....	82
Gambar 4. 1. Tampilan Hasil PLS Algorithm.....	99
Gambar 4. 2. Tampilan Hasil PLS Boothstrapping.....	103

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam pencapaian tujuan organisasi perangkat daerah tidak hanya fokus pada faktor internal, tetapi juga harus baik dalam merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan lingkungan eksternal dengan efisien. Dengan adanya sistem yang baik secara teknologi modern, maka permasalahan yang timbul karena adanya perubahan pada lingkungan organisasi pemerintah daerah dapat diantisipasi dengan baik seperti dimulai dari sistem birokrasi dan sumber daya manusia yang saat ini sudah mulai dirubah dengan berbagai cara karena dianggap sudah harus mengikuti perubahan zaman. Untuk dapat menghadapi perubahan yang terjadi, organisasi pemerintah daerah harus menyiapkan dan memiliki sumber daya yang berkualitas.

Dalam UU No. 43 tahun 1999 mengatakan bahwa “Manajemen Pegawai Negeri Sipil adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan pemberhentian” dan Undang – undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Apartur Sipil Negara Bab VI Pasal 21 poin e. PNS berhak memperoleh pengembangan Kompetensi dan pada paragraf 4 Pengembangan Karier (pasal 69), serta Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 17 Tahun 2020 Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil.

Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintah dan pembangunan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) “diperlukan Pegawai Negeri Sipil yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja”.

Eksistensi aparatur sipil negara perlu mendapat perhatian khusus, berkaitan dengan strategi peningkatan kualitas dan kompetensinya. Peningkatan kompetensi aparatur sipil negara dalam mengemban tugas atau jabatan birokrasi melalui diklat adalah berorientasi pada standar kompetensi jabatan sesuai tantangan reformasi dan globalisasi yang tentu saja disesuaikan dengan kebutuhan stakeholder-nya.

Kualitas aparatur tidak mungkin meningkat tanpa adanya usaha-usaha yang konkrit untuk meningkatkannya. Dalam mengimplementasikan beberapa kebijakan pengembangan kompetensi kerja aparatur pemerintah/birokrasi atau ASN dalam mewujudkan atau menciptakan aparatur yang memiliki kompetensi kinerja yang tinggi dalam menjalankan tugas dan jabatan secara profesional, maka di era reformasi saat ini pemerintah telah menetapkan beberapa kebijakan dibidang pengembangan kompetensi kerja aparatur pemerintah/birokrasi pada semua jenjang pemerintahan tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur atau ASN.

Sebagai implementasi dari kebijakan pengembangan kompetensi kerja aparatur yang ditetapkan dalam Undang - undang. Sangatlah wajar apabila pemerintah pusat dan pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi kerja aparatur baik dari segi

kualitas dan kuantitas baik Pengetahuan, Keahlian, Keterampilan dan Sikap sehingga dapat melaksanakan tugas dan jabatan secara profesional. Penyelenggaraan seluruh kebutuhan publik hendaknya dimanajementi dengan profesional.

Dalam rangka pembenahan ini tidak saja membutuhkan teknologi yang akomodatif terhadap kemajuan zaman, akan tetapi masih harus dilengkapi dengan sumber daya manusia yang handal untuk menggunakan dan memanfaatkan teknologi. Teknologi canggih tidak akan banyak berarti jika tidak diimbangi dengan pegawai / aparatur yang mampu mengoperasikannya secara baik. Oleh karena itu juga birokrasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan secara berkesinambungan.

Dari pengamatan peneliti, masih terdapat banyak aparatur/pegawai negeri sipil yang kurang memiliki skill (keterampilan) untuk mengoperasikan sistem atau sering disebut gagap teknologi (gaptek), sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari tidak maksimal dan mempengaruhi efektifitas tugas dan pekerjaan yang sebenarnya tidak selesai sesegera mungkin.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompetensi Aparatur Sipil Negara di lingkungan Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara masih rendah kompetensi sumber daya manusianya, karena dalam menyelesaikan pekerjaan sehari-hari masih membutuhkan waktu yang lama dalam penyelesaian dan membutuhkan tuntunan dan arahan dari atasan secara terus menerus, dan terdapat beberapa pegawai yang sering menunda-nunda pekerjaan sehingga pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya, pegawai sering mendapatkan teguran dan peringatan dari atasannya, dan masih adanya

kesalahan kerja secara berulang, hal tersebut menunjukkan bahwa kompetensi pegawai di lingkungan Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara masih kurang optimal.

Berkembangnya zaman milenial saat ini mempengaruhi sektor industri dan sektor birokrasi. Oleh karena itu, birokrasi harus mampu beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Birokrasi harus mengubah cara bekerja agar tidak “tertinggal dan terlindas” oleh perkembangan teknologi informasi. Kondisi saat ini menurut data World Economy Forum Human Capital Indonesia pada 2017 bahwa “kualitas aparatur sipil negara (ASN) Indonesia masih sangat rendah”. Kualitas Aparatur Sipil Negara di Indonesia masih kalah dibandingkan dengan negara tetangga, seperti Malaysia dan Thailand dan kondisi penguasaan teknologi yang masih rendah juga terjadi di Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Faktor yang mempengaruhi kinerja seorang ASN sangat banyak diantaranya adalah kompetensi, transformasi digital (teknologi) dan pembaruan keterampilan (*reskilling*). Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi didefinisikan sebagai kualitas fundamental dari suatu kemampuan individu yang dapat berupa niat, keterampilan, kemampuan, bagian dari pandangan diri seseorang, pekerjaan sosial, atau kumpulan informasi yang mereka gunakan. Setiap orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, seseorang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, baik dari pihak pegawai/aparatur maupun pihak pimpinan sehingga dalam rangka

menciptakan kelancaran dan kelangsungan kerja kearah peningkatan kinerja pegawai.

Pengembangan kompetensi menjadi sebuah keharusan dalam menghadapi era Republik Indonesia 4.0, tak terkecuali bagi Aparatur Sipil Negara di Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara sebagai motor penggerak birokrasi. Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara adalah jawaban untuk menyiapkan Aparatur Sipil Negara yang berkompeten.

Pengembangan kompetensi merupakan solusi menutupi kelemahan kompetensi yang dimiliki Aparatur Sipil Negara. Selama ini pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara cenderung kurang mendapat perhatian oleh instansi pemerintah dan cenderung kurang tersistematis. Hal ini terlihat dari fakta bahwa sebagian besar kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, tidak memiliki dokumen perencanaan pengembangan kompetensi yang memadai.

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara sejauh ini sebagian besar cenderung dilakukan secara insidental. Jika ada sebuah pelatihan misalnya, pegawai yang berminat akan diikuti, dan terlebih pada yang lebih kenal dekat dengan pegawai di bagian Umum/kepegawaian, pegawai yang lain sering tidak mendapat informasi. Hal inilah menjadi pekerjaan instansi pemerintah ke depan sebaiknya melaksanakan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara secara terencana dan tersistem dengan baik.

Pada Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara telah memberikan ruang bagi abdi negara untuk mengembangkan kompetensi mereka. Undang Undang menyatakan bahwa setiap Aparatur Sipil Negara berhak mendapatkan pengembangan diri minimal 20 JP (jam pelajaran) dalam setahun.

Undang-Undang tersebut juga mewajibkan instansi pemerintah untuk menyusun dokumen perencanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara setiap tahunnya, selama ini pengembangan kompetensi cenderung tidak terencana secara sistematis. Alasan lain, selama ini yang menjadi kendala adalah belum adanya pedoman dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Saat ini lembaga administrasi negara telah mengeluarkan pedoman pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara bagi instansi pemerintah. Hal ini diatur melalui Peraturan LAN Nomor 10/2018 tentang Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. Diterbitkannya pedoman ini menjadi momen penting bagi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara di Indonesia. Peraturan tersebut bisa menjadi pedoman bagi instansi pemerintah dalam mengembangkan kompetensi Aparatur Sipil Negara.

Harapan ke depan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara harus menjadi perhatian serius oleh instansi pemerintah serta dalam pelaksanaannya dilakukan lebih terencana dan tersistematis. Layaknya sebuah sistem manajemen, pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara harus melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Proses ini merupakan sebuah siklus, dengan hasil evaluasi nanti akan menjadi input dalam perencanaan tahun selanjutnya. Bahkan sistem sarana dan prasarana dalam organisasi harus terus berkembang dan terus disempurnakan sesuai kebutuhan seiring berjalannya waktu, sehingga suatu organisasi dapat berkembang sesuai dengan sumber daya manusia yang ada.

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat menentukan berhasil atau tidak suatu organisasi dengan kompetensi setiap pegawai yang ada. Untuk

membentuk sosok aparatur seperti tersebut memang memerlukan waktu dan proses yang lama serta upaya yang tidak boleh berhenti. Manajemen kepegawaian perlu dibenahi, diawali dengan melakukan pola rekrutmen yang benar sesuai dengan peraturan dan berbasis kompetensi. Demikian pula dalam pengembangan pegawai, penilaian prestasi kerja (PPK), pola karir, penggajian, promosi/demosi, pemberhentian, dan sebagainya. Semua perubahan dilakukan dengan komitmen dan konsistensi yang tinggi.

Kondisi di Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dalam pembaruan keterampilan (*reskilling*) pegawai segera dapat dilakukan peningkatan kemampuan atau kompetensi pegawai dengan pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non diklat. Pembaruan keterampilan (*reskilling*) melalui diklat dapat dilakukan dengan melakukan berbagai kursus, pendidikan formal maupun non formal, atau pendidikan lainnya yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau kompetensi teknis, maupun perubahan pola pikir, moral, dan perilaku aparatur.

Meskipun merubah pola pikir, moral, dan perilaku aparatur melalui diklat memang tidak mudah, namun tetap perlu dilakukan. Peningkatan kemampuan atau kompetensi melalui non diklat dapat dilakukan dengan menciptakan situasi dan kondisi kerja yang kondusif untuk terjadinya peningkatan kemampuan, melakukan mutasi secara berkala, menciptakan hubungan antar personal yang harmonis, dan lain sebagainya.

Dalam hal penentuan tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan ketentuan Pasal 4 Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara, perlu ditetapkan Peraturan

Gubernur tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas dan Tata Kerja Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara yang tertuang dalam Peraturan Gubernur Tentang Tugas, Fungsi, Uraian Tugas Dan Tata Kerja Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya Dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. Mempunyai tugas melaksanakan urusan Pemerintahan/Kewenangan Provinsi, di bidang Sumber Daya Air, Kecipta Karya dan Penataan Ruang serta tugas pembantuan. Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang, menyelenggarakan fungsi :

- a. Perumusan kebijakan sumber daya air, air minum, air limbah, drainase, bangunan gedung, penataan ruang sesuai dengan bidang lingkungannya;
- b. Penyelenggaraan kebijakan sumber daya air, air minum, air limbah, drainase, bangunan gedung, penataan ruang sesuai dengan bidang lingkungannya;
- c. Penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan sumber daya air, air minum, air limbah, drainase, bangunan gedung, penataan ruang sesuai dengan bidang lingkungannya;
- d. Penyelenggaraan administrasi sumber daya air, air minum, air limbah, drainase, bangunan gedung, penataan ruang sesuai dengan bidang lingkungannya;
- e. Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh Gubernur, sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Dengan terobosan teknologi saat ini menciptakan peluang baru di bidang ekonomi, sosial, maupun pengembangan diri pribadi, namun di sisi lain kecerdasan buatan akan mengambil alih pekerjaan manusia. Seyogyanya kesiapan

pembangunan Sumber Daya Manusia sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan di era disrupsi 4.0 (transformasi digital).

SMART ASN menjadi harapan di tengah kondisi birokrasi Indonesia yang masih berjalan tidak efektif. Indonesia berada di peringkat ke-77 dari 119 negara dalam Global Talent Competitiveness Index, dengan nilai 38,04 (Menpan.go.id, 2019) (Febrina & Aisyah, 2021). Pemerintah mendorong para aparatur mampu beradaptasi menghadapi perubahan eksternal yang bersifat global di lingkungan birokrasi yang terjadi begitu cepat.

Kebijakan strategis pembangunan Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara (ASN) bertumpu pada reformasi manajemen ASN dalam Undang-Undang Nomor 5/2014 tentang ASN, PP Nomor 11/2017 tentang Manajemen PNS, dan PP Nomor 49/2018 tentang Manajemen PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja). Berdasarkan pasal 6 dan 7 Undang-Undang No. 5 Tahun 2014, ASN terbagi menjadi dua jenis Kepegawaian yakni PNS (Pegawai Negeri Sipil) yang diangkat sebagai pegawai tetap oleh Pejabat Pembina Kepegawaian dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional dan PPPK (Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja) yang diangkat sebagai pegawai dengan perjanjian kerja oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan kebutuhan instansi Pemerintah dan ketentuan Undang-Undang.

Penggunaan platform digital bukanlah hal yang baru di industri berbasis profit maupun publik seperti instansi pemerintahan. Arah selanjutnya pada platform digital adalah bagaimana platform digital pada proses pelayanan publik dapat mencapai sebuah integrasi kebijakan. Sesuai dengan hal tersebut (Fauzan, 2021) dalam (Badan Kepegawaian Negara, 2020) menyatakan bahwa

perkembangan trend pekerjaan berbasis digital akan lebih cepat setelah pandemi. Perubahan trend pekerjaan tersebut mencakup peningkatan volume, konektivitas data kerja, peningkatan tuntutan analisa big data, dan peningkatan transaksi dan interaksi pekerjaan secara digital.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh negara saat ini adalah yang memiliki kompetensi dalam pemanfaatan teknologi digital. Kompetensi ini untuk mewujudkan produk cerdas (*smart factories*), seperti salah satunya Internet of Things (IoT). Disadari dengan era revolusi industri 4.0 membuka kesempatan bagi sumber daya manusia (SDM) disemua lini untuk memiliki keahlian yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini.

Untuk itu, diperlukan pelaksanaan program peningkatan keterampilan (*up-skilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) para sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan dunia industri / instansi pemerintah saat ini, salah satu kompetensi yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang memiliki talent, dikarenakan talent menjadi kunci atau faktor penting untuk kesuksesan implementasi industri 4.0.

Pengelola dan pelaku pekerjaan semua lini di Indonesia dituntut menguasai kualifikasi pendidikan formal, kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan formal dan nonformal, menguasai aplikasi teknologi informasi dan komunikasi yang mendukung pekerjaan memiliki kompetensi berupa *soft skills* sebagai pendukung keberhasilan penerapan prinsip-prinsip tugas fungsi pekerjaan, dan melakukan pengembangan diri secara terus menerus / pembaruan keterampilan (*reskilling*) sesuai dengan perkembangan teknologi dan harapan masyarakat/pemerintah.

Pentingnya Sumber Daya Manusia berbasis teknologi informasi memiliki semangat dan keinginan untuk melakukan pembaruan keterampilan (*reskilling*) bahwa Sumber Daya Manusia itu harus fokus untuk menjadi individu yang cerdas secara digital dan sadar sosial karena mereka adalah kunci bagi organisasi yang akan maju.

Setiap pegawai (ASN) di Provinsi Sumatera Utara telah mendapatkan pendapatan tambahan penghasilan dari hasil kinerja yang dicapai, dimana hitungannya sesuai dengan beban kerja yang dilakukan, namun begitu masih harus tetap dilakukan evaluasi untuk perubahan peningkatan kinerja dan kompetensi dari setiap pegawai sehingga apa yang mendaji visi dan misi pemerintah / Organisasi dapat tercapai dan pegawai sejahtera.

**Tabel 1. 1. Rekap Persentase Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Dan Perilaku Kerja Pegawai (PKP) Pegawai TA. 2021**

No	BULAN	% SKP	% PKP	Keterangan
1	JANUARI	98	96	
2	FEBRUARI	97	97	
3	MARET	83	97	
4	APRIL	94	95	
5	MEI	97	97	
6	JUNI	96	97	
7	JULI	95	97	
8	AGUSTUS	95	97	
9	SEPTEMBER	97	97	
10	OKTOBER	97	97	
11	NOPEMBER	97	96	
12	DESEMBER	74	97	

*Su mber : dikelola oleh peneliti (2022)*

Dari data kinerja pegawai yang diperoleh dari laporan kinerja setiap bulan, dapat diketahui fluktuasi naik turunnya kinerja pegawai berdasarkan kehadiran dan laporan kerjanya.

Dari permasalahan-permasalahan diatas perlu dilakukan peningkatan kompetensi pegawai, melakukan transformasi digital terhadap kerja aparatur dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) aparatur pada pegawai Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dalam penyusunan penelitian ini penulis merumuskan masalah sebagai dasar penelitian yang dilakukan, yaitu:

1. Kinerja ASN di Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara masih rendah, ditandai dengan masih banyak pegawai yang bekerja tidak sesuai tugas fungsinya sehingga hasil kurang optimal dan tidak sesuai target yang ingin dicapai.
2. Kompetensi pegawai di Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara masih rendah, ditandai dengan masih banyak pekerjaan yang tidak selesai tepat pada waktunya.
3. Transformasi digital belum terlaksana dengan baik pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara ditandai dengan masih terdapat banyak pekerjaan dilakukan pegawai secara manual, dan pencatatan dokumen belum seluruhnya secara digitalisasi.
4. Aparatur Sipil Negara di Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara masih banyak yang gagap teknologi (*gaptek*) sehingga kualitas kinerja kurang optimal, hal ini juga menandakan belum terlaksananya transformasi digital, serta pembaruan keterampilan

(*reskilling*) masih kurang memadai secara menyeluruh terhadap seluruh pegawai.

5. Aparatur Sipil Negara di Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara kurang mendapat pendidikan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai masih sangat rendah ditandai dengan banyak pegawai yang belum mengikuti pelatihan pengembangan kemampuan dalam menggunakan teknologi dan sistem yang diaplikasikan.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara?
- 2) Apakah ada pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara?
- 3) Apakah ada pengaruh pembaharuan keterampilan (*reskilling*) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara?

### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan, menganalisis, dan mengkaji tingkat kemampuan dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia menghadapi tantangan di era disrupsi 4.0 dalam hal ini adalah Aparatur / Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata

Ruang Provinsi Sumatera Utara yang berkompeten mengikuti dan menerapkan pekerjaan menuju transformasi digital dan mau melakukan pembaruan keterampilan (*reskilling*) untuk mencapai kinerja yang lebih baik lagi.

Secara umum tujuan sebuah penelitian adalah untuk mencari atau menemukan kebenaran atau pengetahuan yang benar. Berdasarkan permasalahan diatas, maka dirincikan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pembaharuan keterampilan (*reskilling*) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Adapun beberapa manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Sebagai sumbangan penting dan memperluas wawasan bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai rujukan untuk pengembangan penelitian sumber daya manusia yang akan datang.

- b. Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian ilmu manajemen yang menyangkut kompetensi pegawai, transformasi digital, pembaruan keterampilan (*reskilling*) dan peningkatan kinerja.

## 2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Citpa Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.
- b. Hasil penelitian dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk menambah pengetahuan dan sebagai bahan referensi tambahan untuk penelitian ilmiah selanjutnya yang akan dilakukan.

## **BAB 2**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Kinerja**

##### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Tenaga kerja berkualitas merupakan modal dasar dalam masa 4.0 ini. Sumber daya manusia merupakan pokok atau inti dalam sebuah organisasi ataupun sebuah perusahaan. Agar seluruh aktivitas perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan/pegawai yang berpengalaman dan berpengetahuan tinggi serta upaya untuk mengelola perusahaan semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik (Bukhari & Pasaribu, 2019).

Sumber daya manusia merupakan pokok atau inti dalam sebuah organisasi ataupun sebuah perusahaan. Agar seluruh aktivitas perusahaan berjalan dengan baik, perusahaan harus memiliki karyawan yang berpengalaman dan berpengetahuan tinggi serta upaya untuk mengelola perusahaan semaksimal mungkin sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Sumber daya manusia merupakan tantangan tersendiri bagi manajer karena keberhasilan manajer/pimpinan tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Menurut . Fauziah & Wahyuningtyas (2020) bahwa kinerja adalah hasil pencapaian dari aktivitas yang telah dilakukan perusahaan selama periode tertentu.

Sedangkan menurut Simanjuntak bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Sehingga dapat dikatakan kinerja merupakan faktor yang dapat menunjang keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan melalui pelaksanaan tugas dalam waktu yang telah ditentukan (Fauziah & Wahyuningtyas, 2020).

Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup 3 aspek yaitu : sikap (attitude), kemampuan (ability), dan prestasi (accomplishment) (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standard, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika.(Muis et al., 2018)

Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sering mendapat sorotan dari berbagai kalangan, bahkan berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS). Alasan mendasar adalah para Pegawai Negeri Sipil dinilai kurang produktif, menghamburkan uang Negara, kurang disiplin serta rendahnya etos kerja. Stigma buruk itu umumnya ditujukan kepada para Pegawai Negeri Sipil di hampir seluruh instansi pemerintah.

Kinerja pegawai yang rendah merupakan pencerminan dari organisasi yang memboroskan sumber daya yang dimilikinya, dimana pada akhirnya organisasi tersebut kehilangan daya saing yang akan mengurangi skala aktifitas usahanya. Kinerja pegawai yang rendah dari banyak organisasi akan menurunkan kualitas dan hasil ekonomi bangsa secara menyeluruh yang cenderung mengurangi keberhasilan pencapaian target dan tujuan organisasi.

Menurut (Mulyasari, 2019) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Variabel individual meliputi: sikap, karakteristik, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
- 2) Variabel situasional, meliputi faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi) dan Faktor sosial dan organisasi meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Menurut Rosmaini & Tanjung (2019) secara garis besar menyatakan bahwa manfaat kinerja adalah :

- 1) Memberikan masukan penting bagi pimpinan organisasi dalam pengambilan keputusan di bidang sumber daya manusia, seperti promosi, transfer, dan putusan hubungan kerja.
- 2) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan melalui evaluasi kinerja dapat menunjuk dengan tepat keterampilan dan kompensasi pegawai

yang tidak memadai untuk kemudian dapat dikembangkan dan diperbaiki melalui program.

- 3) Mengetahui efektivitas seleksi/penempatan pegawai baru dan program pendidikan dan pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada pegawai melalui bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
- 5) Digunakan sebagai dasar untuk alokasi ganjaran seperti kenaikan gaji, pemberian insentif dan imbalan lainnya.

### **2.1.2. Unsur-unsur Penilaian Kinerja**

Persyaratan untuk perencanaan kinerja pegawai/karyawan termasuk menetapkan elemen dan standar rencana penilaian kinerja mereka. Unsur kinerja dan standar harus dapat diukur, dimengerti, diverifikasi, adil, dan dapat dicapai. Untuk itu perlu ditetapkan *key performance indicator* (KPI) yang lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. *Key performance indicator* (KPI) ini harus terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini juga harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan tersebut.

Ukuran kinerja biasanya dituangkan dalam bentuk kesepakatan antara atasan dan bawahan yang sering disebut sebagai kontrak kinerja (*performance contract*). Dalam kontrak kinerja biasanya ada dua hal yang perlu dicantumkan yaitu program kerja untuk capaian (*lead*) dan sasaran akhir yang ingin dicapai (*lag*). Dalam perencanaan diidentifikasi dan ditentukan tingkat kinerja, apa sasarannya dan bagaimana perilaku untuk mencapai sasaran. Menetapkan sasaran

didefinisikan sebagai pernyataan yang jelas tentang kuantitas maupun kualitas tentang output tertentu yang dihasilkan sehingga menjadi outcome.

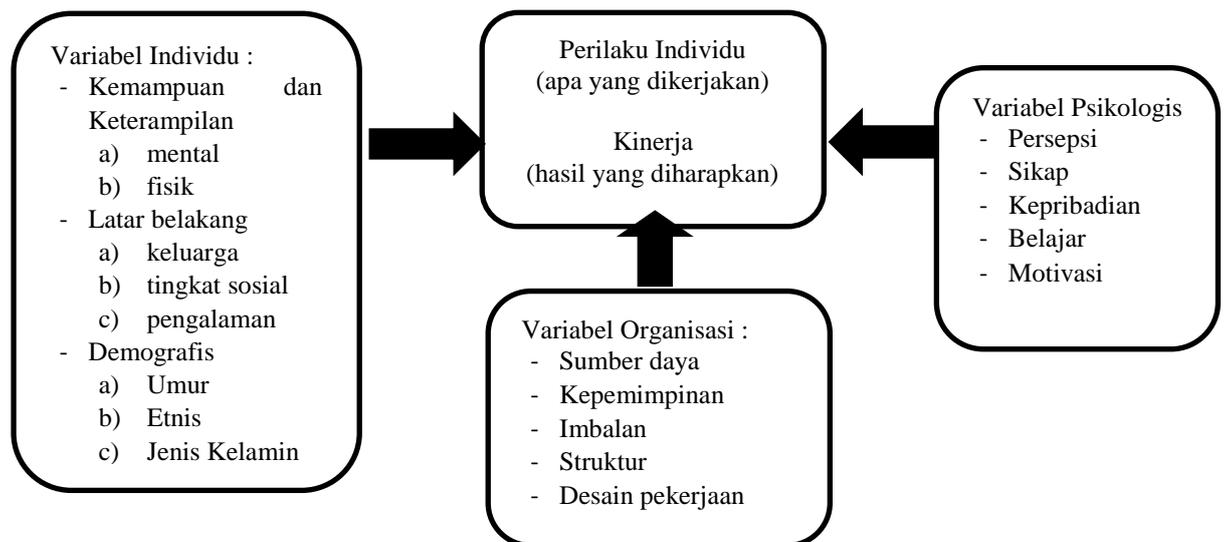
Tujuan yang ditetapkan dapat dikembangkan dari arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan, dengan pendekatan baik dari atas ke bawah (top-down) maupun pendekatan dari bawah ke atas (bottom up). Tujuan yang ditetapkan haruslah memenuhi kriteria SMART yaitu: Spesific (tepat), Measurable (dapat diukur), Achievable (dapat dicapai), Result oriented (berorientasikan hasil), dan Time related (terikat oleh waktu) (Tsauri, 2014).

Unsur kinerja karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu dinilai dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kemampuan.

### **2.1.3. Faktor – faktor yang mempengaruhi Kinerja**

Menurut Rosmaini & Tanjung (2019), adapun faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut mempengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

**Gambar 1. 1. Teori Perilaku Dan Kinerja Tsauri (2014)**



Kinerja dalam lingkup organisasi adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerjanya. Proses kinerja menentukan berhasil tidaknya tujuan dan cita-cita dalam organisasi tergantung bagaimana dilaksanakan Junaidi (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi yaitu :

- 1) Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
- 2) Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- 3) Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- 4) Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- 5) Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

- 6) Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi dan lainnya.

Faktor yang mempengaruhi kinerja dalam suatu lingkungan internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan atau pun kegagalan kinerja. Menurut Wibowo (2011: 79) lingkungan kerja yang bisa memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi dalam pelaksanaan tugas yang dilakukan oleh organisasi atau instansi pemerintahan dalam meningkatkan kinerja merupakan tujuan atau target yang ingin dicapai oleh organisasi dan instansi pemerintah dalam memaksimalkan suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam peraturan perundang-undangan (Tsauri, 2014).

#### **2.1.4. Indikator Kinerja**

Metode penilaian Kinerja setiap unit kerja berbeda-beda tergantung peraturan dan kebutuhan unit kerja masing-masing. Sedangkan menurut Yulihardi & Iskanto (2018, hal.112) indikator kinerja adalah sebagai berikut : kualitas kerja, kuantitas kerja, ketetapan waktu dan efektivitas. Banyak kajian variabel yang mempengaruhi kinerja. Secara sintesis bahwa prestasi seorang pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor kompetensi, transformasi digital, dan *reskilling* (pembaruan keterampilan) .

Adapun indikator kinerja karyawan ada 6 indikator, yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, kemandirian dan komitmen. Sedangkan menurut Hasibuan (2006:141) salah satu indikator-indikator yang dapat dijadikan gambaran kinerja seorang karyawan dari ukuran yang dinilai secara tangible

(kuantitas, kualitas, dan waktu) dan intangible (sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standar) (Aprianto et al., 2020).

Sedangkan menurut Menurut Kasmir (2016) untuk mengukur kinerja dapat digunakan beberapa indikator mengenai kriteria kinerja yakni : kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan akan pengawasan, dan hubungan antar perseorangan (Humaira et al., 2020).

Dari pendapat beberapa ahli dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa indikator kerja Rosmaini & Tanjung (2019), antara lain adalah :

- 1) Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
- 2) Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat juga ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu (*Timelines*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
- 4) Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.

- 5) Hubungan antar perorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan di mana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

#### **2.1.5. Sistem Pengukuran Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan ukuran bagaimana sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi sudah berperan atau tidak terhadap kemajuan organisasi. Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan *multivariable decision system* Suhartanto (2019).

Penilaian kinerja pegawai berguna untuk organisasi/instansi serta harus bermanfaat bagi karyawan/pegawai bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut (Aprianto et al., 2020) :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa;
- b. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya;
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Keberhasilan pencapaian strategi merupakan aspek kunci dari manajemen kinerja, sebagai dasar bahwa apabila tidak diukur maka tidak akan dapat dilihat peningkatannya. Oleh karena itu sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja, untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim atau unit organisasi. Penguasaan SMART ASN memperkuat pengaruh dari kompetensi teknis terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut dapat menjelaskan mengenai urgensi kompetensi penunjang SMART ASN dalam pekerjaan sehari-hari para ASN.

Dengan dikuasainya kompetensi-kompetensi SMART ASN, pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih ideal, kolaboratif, up to date, efektif dan efisien. Pada saat pandemi Covid 19 pegawai dapat melakukan pekerjaan lebih fleksibel secara tempat dan waktu. Secara garis besar standar pengukuran dapat dibedakan atas dua hal yaitu :

1. *Tangible standart* yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya yang terdiri dari :
  - 1) standar dalam bentuk fisik (misalnya standar kuantitas, kualitas, dan waktu;
  - 2) standar dalam bentuk uang misalnya standar biaya, penghasilan.
2. *Intangible standart* yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan dengan alat ukur, misalnya: perilaku, loyalitas, dan dedikasi karyawan.

Penilaian Kinerja menurut para ahli lain diantaranya dalam (Sabrina, 2019) mengatakan bahwa penilaian prestasi adalah tugas pengurus untuk menilai tingkah laku, prestasi pekerja dan dasar tambahan. Ini termasuk menilai kesetiaan, kejujuran kepemimpinan, kerjasama, kesetiaan, dedikasi dan pencapaian. Penilaian prestasi sebagai proses mewujudkan persefahaman bersama tentang apa

yang hendak dicapai dan mendekati dalam pengurusan dan pengembangan pekerja melalui perubahan lebih baik.

Peningkatan bukan hanya pada sistem yang dipegang oleh manajemen. Melainkan juga pendekatan berorientasi pengembangan yang memungkinkan mereka mengatur pengembangan kinerja secara mandiri dalam kerangka sasaran dan standar yang jelas dan disetujui oleh pemerintah dan organisasi.

Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 yang dimaksud dengan :

- 1) Sistem Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil adalah suatu proses sistematis yang terdiri dari perencanaan kinerja; pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan kinerja; penilaian kinerja; tindak lanjut; dan sistem informasi kinerja.
- 2) Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai aparatur sipil negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan.
- 3) Sasaran Kinerja Pegawai yang selanjutnya disingkat SKP adalah rencana kinerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS yang harus dicapai setiap tahun.
- 4) Indikator Kinerja Individu adalah ukuran keberhasilan kerja yang dicapai oleh setiap PNS.
- 5) Target adalah jumlah hasil kerja yang akan dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan.

- 6) Realisasi adalah hasil kerja yang diperoleh sebagian, sesuai, atau melebihi target.
- 7) Perilaku Kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 8) Kinerja PNS adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Keda.
- 9) Pemantauan Kinerja adalah serangkaian proses yang dilakukan oleh Pejabat Penilai Kinerja PNS untuk mengamati pencapaian target kinerja yang terdapat dalam SKP.
- 10) Capaian Kinerja adalah perbandingan realisasi kinerja dengan target kinerja.
- 11) Bimbingan Kinerja adalah suatu proses terus-menerus dan sistematis yang dilakukan oleh atasan langsung dalam membantu PNS agar mengetahui dan mengembangkan kompetensi PNS, dan mencegah terjadinya kegagalan kinerja.
- 12) Penghargaan adalah suatu apresiasi yang diberikan oleh instansi kepada PNS atas pencapaian kinerja yang sangat baik.
- 13) Sistem Informasi Kinerja PNS adalah tata laksana dan prosedur pengumpulan, pengolahan, analisis, penyajian, pemanfaatan, dan pendokumentasian data kinerja PNS secara terintegrasi.
- 14) Instansi Pemerintah adalah instansi pusat dan instansi daerah.
- 15) Instansi Pusat adalah kementerian, lembaga pemerintah nonkementerian, kesekretariatan lembaga negara, dan kesekretariatan lembaga nonstruktural.

- 16) Instansi Daerah adalah perangkat daerah provinsi dan perangkat daerah kabupaten/kota yang meliputi sekretariat daerah, sekretariat dewan perwakilan rakyat daerah, dinas daerah, dan lembaga teknis daerah.
- 17) Unit Kerja adalah satuan organisasi yang dipimpin oleh pejabat administrasi, pejabat pimpinan tinggi, atau yang setara.
- 18) Pengelola Kinerja adalah pejabat yang menjalankan tugas dan fungsi pengelolaan kinerja PNS.

#### **2.1.6. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Untuk mengakui kinerja yang efektif, dibutuhkan pengukuran kinerja dengan metode yang objektif. Penilaian kinerja yang menggunakan alat ukur tidak objektif akan menghasilkan data yang tidak dapat menunjukkan hasil yang sesungguhnya, sehingga akan menimbulkan ketidakpercayaan hasil pengukuran di tingkat pegawai maupun pimpinan organisasi. Oleh sebab itu, metode penilaian kinerja menjadi penting diperhatikan, karena akan dipengaruhi oleh tepat tidaknya metode penilaian yang dipilih dan diimplementasikan.

Pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan laporan keuangan tidaklah cukup, akuntabilitas pengelolaan kinerja harus ada pengukuran lain sebagai acuan dan memperlihatkan kinerja manajemen. Terdapat tiga tujuan penilaian kinerja yang mempengaruhi penilaian, yaitu:

- (1) Tujuan penilaian dapat langsung memengaruhi penilaian;
- (2) Tujuan penilaian tidak langsung memengaruhi penilaian, melalui proses kognitif dasar, termasuk observasi, encoding dan pemanggilan, dan

- (3) Tujuan penilaian dapat memengaruhi di mana penilai memasukkan informasi perilaku yang dinilai ketika membuat judgement tentang kinerjanya.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pasal 4 Penilaian Kinerja PNS dilakukan berdasarkan prinsip : a.Objektif; b.Terukur; c.Akuntabel; d.Partisipatif; dan e.Transparan.

Hal ini sesuai dengan Evaluasi prestasi dapat mendatangkan manfaat seperti berikut (Sabrina, 2021):

- 1) Meningkatkan prestasi karyawan

Produktivitas dan permasalahan yang terjadi kepada karyawan dapat diketahui melalui hasil pekerjaan yang mereka selesaikan. Melalui umpan balik atas penilaian tersebut, karyawan dapat memperbaiki kesalahan atau meningkatkan kinerja mereka di waktu selanjutnya.

- 2) Standar kompensasi yang layak

Besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manajer. Keputusan manajer untuk memberikan upah, bonus, insentif, maupun bentuk kompensasi lainnya yang layak dan adil dipengaruhi oleh hasil penilaian prestasi ini.

- 3) Penempatan Karyawan

Promosi, mutasi, transfer dan demosi karyawan wajar akan terjadi pada waktu-waktu tertentu. Untuk meminimalisir kesalahan dalam penempatan karyawan yang tepat, manajer dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi ini sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.

#### 4) Pelatihan dan Pengembangan

Hasil evaluasi prestasi yang diterima oleh manajer memberikan gambaran perlu atau tidak pelatihan dan pengembangan dilakukan. Ketika hasil menunjukkan nilai negatif atau masih banyak kekurangan disana-sini, maka perlu diadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baik yang lama maupun yang baru.

#### 5) Jenjang Karir

Hasil evaluasi prestasi memungkinkan manajer untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan prestasi yang telah mereka capai.

#### 6) Penataan Staf/pegawai

Ketepatan atau kebaikan manajemen dalam mengatur sumber daya manusia tercermin dari hasil baik buruknya evaluasi prestasi yang dilakukan.

## **2.2. Kompetensi Pegawai**

### **2.2.1. Pengertian Kompetensi Pegawai**

Sumber daya manusia sebagai faktor penentu tercapainya tujuan organisasi, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi. Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan. Boyatzis mendefenisikan bahwa Kompetensi adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat seseorang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyaratkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai apa yang diharapkan. (Rosmaini & Tanjung, 2019)

Menurut Rivai dan Sagala “kompetensi merupakan keinginan untuk memberikan dampak pada orang lain dan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain melalui strategi membujuk dan mempengaruhi” . Sedangkan menurut Pramudyo “kompetensi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja, yaitu siapa yang berkinerja baik dan kurang baik tergantung pada kompetensi yang dimilikinya, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan (Rosmaini & Tanjung, 2019),

Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Roe (2001:73) sebagai berikut : *Competence is defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*“. (Rosmaini & Tanjung, 2019)

Kompetensi Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam menghadapi era digitalisasi dokumen di era manajemen informasi yang sudah menggunakan basis web (web-based), menjadi sangat urgen dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam aturan Pemerintah pada setiap Organisasi Perangkat Daerah.

Menurut Prihadi dalam jurnal (Mulyasari, 2019) menyatakan mengenai pentingnya kompetensi sebagai berikut : *A Cluster of related knowledge, skills, and attitudes that affects a major part of one's job (role or responsibility), that correlates with performance on the job, that can be measured against well-accepted standards, and that can be improved via training and development*, kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang saling terkait mempengaruhi sebagian besar jabatan (peranan atau tanggung jawab),

berkorelasi dengan kinerja pegawai pada jabatan tersebut, dan dapat diukur dengan standar-standar yang dapat diterima, serta dapat ditingkatkan melalui upaya-upaya pelatihan dan pengembangan”.

Kemudian hal ini sejalan dengan pendapat Suparno dalam jurnal (Mulyasari, 2019) yang menyatakan bahwa : *Competency refers to an individual's knowledge, skill, ability or personality characteristics that directly influence job performance.* Artinya, kompetensi mengandung aspek-aspek pengetahuan, keterampilan (keahlian) dan kemampuan ataupun karakteristik kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Menurut Taylor menyatakan pengertian lain dari kompetensi adalah sebagai metode untuk setiap karyawan yang siap melaksanakan pekerjaan dengan standar pekerjaan yang diberikan ditempatnya bekerja. (Suryani, N. K., Warmana, G. O., & Wiguna, 2021).

Berangkat dari pengertian tersebut kompetensi seorang individu merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Hal tersebut menyangkut motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan / keahlian, dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan.

### **2.2.2. Karakteristik Kompetensi**

Dari pengertian kompetensi diatas dapatlah dipahami bahwa sesungguhnya kompetensi selalu melekat pada diri seseorang karena menyangkut karakteristik seseorang dan bagaimana efektifitas seseorang dalam bekerja. Secara lebih rinci, Spencer (Mulyasari, 2019) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan

karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (superior performer) di tempat kerja.

Dalam jurnal (Sartika & Kusumaningrum, 2016) menurut Schuler dan Jackson : pengembangan pegawai adalah merupakan kegiatan dalam rangka mempersiapkan para pegawai untuk kemajuan dikemudian hari, Kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu.

Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kegiatan pengembangan juga menjamin pegawai memenuhi syarat untuk posisi yang mereka cita-citakan.

Pengembangan pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara kemampuan pegawai sehingga memenuhi kualifikasi yang diprasyarkan sehingga selaras dengan tujuan organisasi agar dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Menurut Spencer and Spencer (Sari, 2019) terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

- a. *Motives* adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "feedback" untuk memperbaiki dirinya.

- b. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan, daya tahan).
- c. *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana value (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "leader" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
- d. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
- e. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.

Kemudian Spencer and Spencer Fathurrochman (2017) menyatakan kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu “threshold competencies” dan “differentiating competencies”.

*Threshold competencies* adalah karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. Sedangkan *differentiating competencies* adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. Misalnya seorang dosen harus mempunyai kemampuan utama mengajar, itu berarti pada tataran “*threshold competencies*”, selanjutnya apabila dosen dapat mengajar dengan baik, cara mengajarnya mudah dipahami dan analisisnya tajam sehingga dapat dibedakan tingkat kerjanya maka hal itu sudah masuk kategori “*differentiating competencies*”.

### **2.2.3. Aspek-aspek penilaian Kompetensi**

Berikut pendapat Notoatmodjo dalam jurnal (Sartika & Kusumaningrum, 2016) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai hasil yang optimal.

Dalam jurnal Pengembangan Pegawai Negeri Sipil Lestari & Andri (2021) pengembangan mewakili suatu investasi yang berorientasi ke masa depan dalam diri pegawai dan menekankan pada peningkatan kemampuan melaksanakan tugas baru dimasa yang akan datang.

Menurut Moeheriono Suhartanto (2019), kompetensi pegawai dapat diukur melalui lima komponen kompetensi generik sebagai berikut:

1. Kemampuan merencanakan dan mengimplementasikan
2. Kemampuan melayani atau *customer service*
3. Kemampuan memimpin atau kepemimpinan
4. Kemampuan berfikir

## 5. Kemampuan bersikap dewasa

Menurut Lestari & Andri (2021) Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, yaitu :

1. *Behavior Event Interview (BEI)/Competency Based Interview*, merupakan teknik interview yang memiliki tingkat akurasi tinggi dalam mengidentifikasi kompetensi yang dimiliki seseorang, yang dilakukan dengan mencari data yang detail dari pengalaman masa lalu seorang individu, misalnya tentang : Apakah yang dilakukan oleh seorang individu pada situasi tertentu; Apa yang dipikirkan dan dirasakan pada situasi tertentu; dan sebagainya.
2. Tes, berbagai macam tes dapat dipakai untuk mengukur kompetensi, misalnya *work-sample test*, *mental-ability test*, dan *personality test*.
3. *Assesment centre*, kompetensi dinilai oleh assesor, dimana penilaian tersebut dilakukan melalui pelaksanaan kegiatan seperti *in-basket exercise*, *“stress” exercise*, wawancara, presentasi mengenai visi, misi dan strategi atau *leaderless group exercise*.
4. Biodata, beberapa kompetensi dapat diprediksi berdasarkan pengalaman kerja seseorang, misalnya *achievement motives*, dengan melihat prestasi akademisnya, *team leadership* dari kegiatan organisasi yang dipimpinnya, atau *relationship building* dari kegiatan sosial yang diikutinya
5. *Rating*, dapat dilakukan oleh atasan, rekan kerja, bawahan, atau pun spesialis Sumber Daya Manusia/assesor. Sering disebut sebagai “360° *assessment*”. Beberapa metode rating antara lain: *competency*

*assessment questionnaires, customer survey, managerial style, serta organizational climate.*

Perencanaan pengembangan pegawai perlu dilakukan koordinasi yang baik antar unit kerja yang ada di dalam organisasi dengan bagian kepegawaian. Hal ini penting mengingat setiap unit kerja lebih mengetahui kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai yang berada di unit kerjanya. Bagian kepegawaian harus dapat melakukan perencanaan pengembangan kompetensi pegawai agar organisasi memiliki ketersediaan pegawai yang dapat melaksanakan tugas dan fungsi sesuai kebutuhan organisasi.

Dengan pengembangan yang terencana maka organisasi memiliki pegawai yang siap pakai pada saat dibutuhkan untuk suatu posisi, jabatan atau tugas tertentu. Oleh karena itu, bagian kepegawaian berperan sebagai pendukung dalam pelaksanaan aktivitas pengembangan pegawai. Salah satu bentuk pengembangan tersebut berhubungan dengan peningkatan kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku bagi pegawai di setiap unit kerja (Rosmaini & Tanjung, 2019).

Peningkatan Kompetensi pengembangan pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (Fathurrochman, 2017) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities.* Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan.

Sedangkan menurut Simanjuntak (Fathurrochman, 2017) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertical. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang diketahui, sedangkan vertical memperdalam satu bidang tertentu.

Pendidikan dan pelatihan pegawai memberi kontribusi pada peningkatan produktivitas, efisiensi dan efektifitas kinerja organisasi. Pendidikan dan pelatihan bagi pegawai harus diberikan secara berkala agar setiap pegawai terpelihara kompetensinya untuk peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu program pelatihan harus mendapat perhatian melalui perencanaan kebutuhan diklat bagi setiap pegawai.

Rivai (Fathurrochman, 2017) menyatakan pelatihan biasanya terfokus pada usaha peningkatan kinerja pegawai melalui penyediaan pembelajaran keahlian-keahlian khusus atau membantu mereka mengoreksi kelemahan – kelemahan dalam kinerja mereka. Diberikan pelatihan untuk mengembangkan keahlian yang dapat langsung terpakai, dilakukan segenap upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang didudukinya sekarang.

Pelatihan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam melaksanakan tugas mereka saat ini secara lebih baik. Thoha ((Fathurrochman, 2017) mengemukakan: “Dasar pertimbangan instansi dalam melaksanakan diklat untuk para pegawainya adalah pembinaan dan pengembangan karir pegawai yang bersangkutan, kepentingan promosi, tersedianya anggaran dan syarat-syarat pegawai yang mengikuti diklat.

Pelaksanaan diklat didasarkan pada kebutuhan organisasi, alasan peningkatan kinerja, kemampuan dan keterampilan pegawai, kepangkatan ...”

Schuler dan Jackson (Fathurrochman, 2017) menyatakan pelatihan dimaksudkan untuk menghilangkan kekurangan baik yang ada sekarang maupun yang akan datang menghindari pegawai bekerja dibawah standar yang diinginkan.

Pendidikan dan pelatihan mempunyai fokus peningkatan kompetensi pegawai berupa keahlian yang bakal memberikan manfaat bagi organisasi secara cepat. Manfaat-manfaat pendidikan dan pelatihan bagi organisasi pada umumnya dapat dirasakan dengan segera setelah pegawai terbut kembali bertugas. Untuk mencapai tujuan pengembangan kualitas pegawai, sebelum melakukan pelatihan (*training*), organisasi harus menentukan terlebih dulu kebutuhan training (*Training Need Analysis*).

*Training need analysis (TNA)* dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan efektivitas training. Penilaian efektivitas training, tidak hanya dilihat dari i, tetapi *outcome*, yaitu peningkatan kinerja pegawai. Tanpa menentukan kebutuhan training, organisasi tidak dapat menjamin bahwa training akan memberikan hasil sesuai dengan tujuan. Menurut Rainbird (dalam Tim Biro Kepegawaian BKN, 2002:9), keberhasilan *training dan development*, tergantung pada :

- a) *Training and development* harus dikaitkan dengan tujuan jangka pendek,
- b) Manajer lini harus berperan dalam training melalui pengenalan sistem penilaian kinerja yang akan menciptakan kemungkinan yang semakin besar dalam menafsirkan keuntungan training terhadap kinerja,
- c) Digunakan beragam metode penyampaian materi dalam training,
- d) Pengembangan ini disertai dengan pergeseran persepsi training sebagai investasi jangka panjang, bukan lagi biaya jangka pendek.

Melihat hal ini, berarti perlu dilakukan *training need analysis* untuk setiap jabatan fungsional dan struktural untuk setiap unit kerja. Pengumpulan data untuk melakukan *training need analysis*, harus menjangkau semua jenis pekerjaan yang ada di unit-unit kerja dan jabatan fungsional, dan tidak bisa hanya dilakukan dengan menggunakan sampel.

#### **2.2.4. Jenis – jenis Kompetensi Pegawai**

Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara, kompetensi jabatan yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN) adalah kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural. Kompetensi teknis ini adalah kemampuan kerja setiap Pegawai Negeri Sipil yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya.

Dan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada Pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan karier PNS nantinya harus mempertimbangkan kompetensi :

1. Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan structural atau manajemen, dan pengalaman kepemimpinan.

3. Kompetensi social cultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku, dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi ASN dapat dilakukan dengan off the job training maupun dapat dilakukan dengan on the job training, dengan melakukan pembimbingan, praktek kerja di instansi lain atau melalui pertukaran antara PNS dan pegawai swasta. (Febrina & Aisyah, 2021)

Sedangkan Koopman Febrina & Aisyah (2021) menyatakan setidaknya terdapat tiga dimensi dari setiap pegawai untuk mencapai kinerja yang positif, yaitu *task performance*, *contextual performance*, dan *adaptive performance*. *Task performance*, menitikberatkan pada kemampuan pegawai untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya, memahami tugas yang dibebankan pada dirinya, memiliki keterampilan dan pengetahuan terhadap jabatannya serta kemampuan pegawai tersebut mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan. Sementara itu, *contextual performance* menilai antusias dari pegawai, motivasi, kreativitas, dan dedikasi serta komitmen yang dimiliki pegawai tersebut dalam melaksanakan tugasnya.

#### **2.2.5. Manfaat Kompetensi**

Smart Aparatur Sipil Negara merupakan aparatur yang memiliki profil nasionalisme, integritas, wawasan global, *hospitality*, *networking*, teknologi informasi, bahasa asing dan *entrepreneurship* yang berperan sebagai *digital talent* dan *digital leader* yang mendukung transformasi birokrasi di Indonesia (Febrina & Aisyah, 2021).

Tercapainya SMART Aparatur Sipil Negara 2024 juga sejalan dengan terbentuknya nilai Aparatur Sipil Negara 2024, yakni 1) beretika, 2) berpikir strategis, 3) berkolaborasi, 4) berkeputusan tegas, 5) berinovasi, dan 6) bekerja tuntas (Febrina & Aisyah, 2021). Kompetensi merupakan keahlian yang dimiliki secara formal, dan sangat diperlukan pengakuan secara formal tersebut dimiliki oleh para pegawai dari suatu instansi.

Dalam hal ini Sutrisno (Rosmaini & Tanjung, 2019) mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai manfaat yaitu :

1. Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai.
2. Alat seleksi karyawan.
3. Memaksimalkan produktivitas.
4. Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.
5. Memudahkan adaptasi terhadap organisasi.
6. Dan menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.

Manfaat Kompetensi Bagi Karyawan/Pegawai

1. Adanya kesempatan bagi karyawan mendapat pendidikan dari pelatihan standar yang ada.
2. Memberi nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Meningkatkan keterampilan dan marketability sebagai karyawan.
4. Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya.
5. Pilihan perubahan karir.
6. Penempatan sasaran sebagai sarana pengembangan karir.
7. Penilaian kinerja yang lebih objektif

#### Manfaat Kompetensi bagi Organisasi/perusahaan

1. Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan yang memiliki pencarian kerja.
2. Pendidikan dan pelatihan dapat di fokuskan pada kompetensi yang diinginkan organisasi/perusahaan.
3. Penilaian terhadap hasil pendidikan dan pelatihan akan lebih handal dan konsisten.
4. Pengambil keputusan akan lebih percaya diri karena karyawan memiliki keterampilan.
5. Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perusahaan.

#### Manfaat Kompetensi bagi Industri

1. Identifikasi dan penyesuaian lebih baik atas keterampilan yang di butuhkan untuk industri.
2. Akses yang lebih besar terhadap pendidikan dan pelatihan sector publik yang relevan dengan industri.
3. Mendorong pengembangan keterampilan yang lebih luas dan relevan di masa depan.
4. Pelatihan industri melalui sertifikat pencapaian kompetensi individu.

5. Ditetapkannya dasar pemahaman yang umum dan jelas atas hasil pendidikan dan percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri telah terpengaruh sebagai basil penilaian berbasis standar

Manfaat Kompetensi bagi Ekonomi Daerah dan Nasional

1. Meningkatkan bentuk ketrampilan untuk bersaing di pasar domestic dan internasional.
2. Mendorong investasi internasional baru pada industry dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan.
3. Lebih efisien dari segi biaya karena dengan pekerjaan yang memiliki kompetensi efisien perekonomian dapat di wujudkan.

#### **2.2.6. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Wibowo Rosmaini & Tanjung (2019) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi adalah

- (1) Keyakinan dan nilai-nilai,
- (2) Ketrampilan,
- (3) Pengalaman.
- (4) Budaya organisasi,
- (5) Emosi,
- (6) Kemampuan intekektual.

Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli lain Aprianto et al., (2020) kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: kemampuan dan keterampilan, motivasi dan etos kerja. Menurut Sidharta & Lusyana (2014, hal. 51) faktor kompetensi yaitu; faktor pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*Skill*), kemampuan (*ability*). Sedangkan menurut Rofa'ah (2016, hal. 45) dalam faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi kepribadian yaitu, umur atau

kematangan seseorang, status ekonomi, motivasi diri, keadaan keluarga dan lingkungan dan yang terakhir adalah pendidikan. Dan Zwell (2018, hal. 72) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang, yaitu keyakinan dan nilai-nilai, keterampilan, pengalaman, karakteristik kepribadian, motivasi, isu emosional, kemampuan intelektual, budaya organisasi.

### **2.2.7. Indikator Kompetensi Pegawai**

Umumnya masih ada ketidaksesuaian dalam pendelegasian pekerjaan dengan kompetensi yang dimiliki oleh Aparatur Sipil Negara sehingga Aparatur Sipil Negara tersebut merasa bingung harus bagaimana menyelesaikan pekerjaannya. Aparatur Sipil Negara harus kembali masuk dalam proses belajar agar dapat menyesuaikan kompetensi yang dimiliki dengan pekerjaan yang diberikan.

Apabila pekerjaan diberikan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, akan mengefektifkan penyelesaian pekerjaan tersebut. Indikator kompetensi yang digunakan untuk mengukur kinerja meliputi *knowledge*, *skill*, dan *attitude*. Dalam Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.

Menurut teori Gordon (Hs, 2003) menyebutkan bahwa indikator kompetensi karyawan terdiri dari : 1. Pengetahuan (Knowledge). 2. Pemahaman

(Understanding). 3. Kemampuan/Ketrampilan (Skill). 4. Nilai (Value). 5. Sikap (Attitude). 6. Minat (Interest.)

Dari pendapat ahli yang beragam namun banyak terdapat kesamaan dengan yang diterapkan melalui PermenPANRB Nomor 38 Tahun 2017.

### **2.2.8. Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja**

Dari beberapa kesimpulan penelitian terdahulu dan pendapat dari para ahli kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaannya.

Untuk menganalisis hubungan kompetensi dengan peningkatan kinerja, penulis menggunakan teori kompetensi (*competency theory*) Spencer (Spencer & Spencer dalam (Rohida, 2018)). Banyak pendekatan yang dilakukan dalam mengembangkan kerangka kerja kompetensi. Framework yang paling sering digunakan adalah kompetensi menurut Spencer.

Kompetensi menurut Spencer & Spencer adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten dan menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas) (Rohida, 2018).

Dalam mendukung tujuan strategis suatu perusahaan serta menjalankan tantangan yang berkembang maka diperlukan pegawai yang

memiliki kinerja yang dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan kepada masing-masing pegawai (*job goals*). Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan terhadap tujuan strategis organisasi, apabila hasil kinerja karyawan tidak optimal maka akan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Sebaliknya apabila kinerja karyawan meningkat, maka efektivitas dan produktivitas dari perusahaan akan meningkat pula (Ataunur dan Ariyanto, 2015 : 136).

Oleh sebab itu karyawan/pegawai harus menjawab tantangan tersebut dengan bekerja lebih baik agar target yang ditetapkan dapat tercapai dengan optimal dan mendukung keberlanjutan dari perusahaan/organisasi tersebut (Prayogi et al., 2018).

### **2.3. Transformasi digital**

#### **2.3.1. Pengertian Transformasi Digital**

Transformasi digital secara bersamaan mempengaruhi banyak area dalam suatu organisasi dan ada banyak pemangku kepentingan yang terlibat dalam menentukan strategi transformasi, misalnya, pemasaran, Teknologi Informasi, pengembangan produk, strategi, atau sumber daya manusia. Semua kelompok ini perlu mengembangkan pemahaman bersama tentang prioritas kegiatan transformasi digital.

Transformasi digital memiliki banyak definisi, transformasi digital bisa disebut “Digitalisasi dari semua perubahan”, menurut Kwon & Park (2017) yang disebabkan oleh semua hal perubahan digital, organisasi, proses, model bisnis, budaya, strategi manajemen yang berubah secara fundamental (Rafi, M, 2020).

Menurut Zen Munawar ada berbagai faktor yang perlu dipertimbangkan untuk mengembangkan solusi keamanan (Putri et al., 2021). Proses transformasi digital memerlukan keamanan data, keamanan yang efektif melibatkan analisis menyeluruh, implementasi, memperbaharui.

Transformasi digital memiliki efek yang berbeda di industri / pengguna yang berbeda. Organisasi yang memiliki orientasi pelanggan yang kuat dan hubungan bisnis-ke-konsumen dapat mengalami pengaruh era digital lebih awal dan dengan dampak yang lebih besar daripada organisasi dengan fokus bisnis-ke-bisnis yang berlaku.

Menurut Straubhaar dan LaRose menggambarkan perubahan teknologi sebagai suatu revolusi yang dialami masyarakat dalam kehidupannya karena perkembangan teknologi, bahwa era internet adalah era masyarakat informasi di mana individu lebih banyak menghabiskan waktu di belakang komputer dan mengubah bentuk media menjadi bentuk tertulis (*computer-readable*) (Rohida, 2018).

Transformasi digital bagi kalangan ASN di instansi pemerintah digunakan tidak saja untuk mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien semata. Tetapi juga transformasi digital diperlukan untuk memfasilitasi publik agar dapat terlibat dan berperan aktif dalam proses pembuatan kebijakan.

Transformasi digital ASN merupakan inti dari tata kelola digital (*digital governance*). Paradigma pemerintah dalam menjalankan tata kelola digital bergeser dari antisipasi (*citizen-centric approach*) menjadi adaptif (*citizen-driven approach*) terhadap kebutuhan masyarakat (Rumata & Nugraha, 2020). Dengan

kata lain, teknologi digital diperlukan pemerintah untuk memahami publik lebih baik.

Infrastruktur digital plus akselerasi transformasi digital di pemerintahan dan peningkatan produktivitas sumber daya manusia melalui pengetahuan ekonomi turut menjadi fokus belanja dari pemerintah. Pembangunan infrastruktur digital seperti internet memang dibutuhkan mengingat masih ada ketimpangan akses internet di Indonesia. Arahan dan kesadaran dari Presiden Joko Widodo mengenai pentingnya percepatan transformasi digital serta fokus belanja dari RAPBN 2021 menunjukkan bahwa Indonesia berada di jalan yang tepat. Perbaikan kapabilitas R&D, berinovasi pada proses produksi dan produksi barang baru serta kualitas talenta Indonesia wajib dilakukan.

Faktor lain seperti dukungan regulasi serta pembiayaan transformasi digital tentu tidak boleh dilupakan. Saatnya menjadikan pandemi Covid-19 sebagai momentum kebangkitan Indonesia melalui transformasi digital. Indonesia akan bangkit lebih cepat pasca pandemi. Melalui transformasi digital, cita-cita Indonesia untuk menjadi negara maju pada tahun 2045. Pandemi Covid-19 telah memberikan pelajaran dalam tata kelola birokrasi.

Terlepas kondisi yang ada saat ini, birokrasi tetap menjadi tumpuan utama untuk memberikan pelayanan publik. Pandemi Covid-19 mau tidak mau membuat birokrasi harus bisa memaksimalkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di sektor pemerintah. Kebijakan WFH (Work From Home) membuat ruang gerak menjadi terbatas. Untuk itu, pemerintah melakukan transformasi pelayanan publik dari model manual (konvensional) kearah lebih mengutamakan melalui perangkat elektronik (daring).

Optimalisasi penggunaan teknologi di sektor pemerintah seperti rapat kantor, pengisian kerja pegawai, dan beberapa aktivitas lain. Kondisi ini memerlukan perubahan dalam menghadapi tatanan new normal. Tak terkecuali untuk birokrasi dalam memberikan pelayanan publik. Pandemi Covid-19 telah mengubah model tatanan administrasi dan pola kerja di lingkungan instansi pemerintah. Agar dapat menerapkan *physical distancing* secara optimal, dilakukan perubahan proses kerja yang semula bekerja di kantor menjadi bekerja di rumah.

Selanjutnya, pemerintah mengeluarkan regulasi berupa Keputusan Kementerian Kesehatan nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Pedoman Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja dan Industri dalam mendukung keberlangsungan usaha pada situasi Pandemi Covid-19. Terdapat beberapa protokol kesehatan yang wajib dipatuhi oleh kantor, industri, dan pekerja dalam menghadapi era new normal. Tidak sampai di situ, regulasi untuk birokrasi juga disiapkan dalam menghadapi era pandemi Covid-19 ini.

Bersama Kemenpan RB (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi) dikeluarkannya Surat Keputusan Nomor 58/2020 tentang Sistem Kerja Pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) dalam Tatanan Normal Baru (new normal). Penyesuaian ini dimaksudkan agar dapat mewujudkan budaya kerja yang adaptif dan berintegritas dalam meningkatkan kinerja birokrasi.

Perubahan birokrasi ini sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dan dukungan infrastruktur. Selanjutnya, untuk meningkatkan kinerja birokrasi menghadapi tatanan new regular, terdapat beberapa saran agar pelayanan tetap dapat most suitable yaitu dengan cara menguatkan kapasitas birokrasi dalam menguasai aplikasi berbasis digital. Hal ini mendorong birokrasi yang berkualitas

dan inovatif agar dapat memberikan ide maupun gagasan baru dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Masyarakat harus mendapatkan edukasi transisi pelayanan menuju daring (*online*). Dapat dilakukan dengan memperkuat sosialisasi kepada masyarakat terhadap keunggulan menggunakan pelayanan berbasis *online*. Memeratakan pembangunan infrastruktur berbasis digital.

E-Government merupakan penggunaan teknologi oleh pemerintah, khususnya aplikasi berbasis web via internet (*web-based internet application*) untuk meningkatkan akses dan pengiriman informasi pemerintah dan layanan kepada warga negara, mitra bisnis, karyawan, lembaga lain, dan entitas pemerintah. McClure menyatakan E-Government memiliki potensi untuk membantu membangun hubungan yang lebih baik antara pemerintah dan publik membuat interaksi dengan warga lebih lancar, lebih mudah, dan lebih efisien (Firdaus et al., 2021).

Dalam mewujudkan pemerintahan berkelas dunia, tentunya ASN juga dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Lalu, bagaimana cara Kemenpan RB melakukan pembinaan agar seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) dapat memberikan pelayanan publik yang maksimal?.

Perkembangan teknologi informasi terutama komputerisasi dan media sosial mempermudah cara kerja birokrasi. Teknologi juga memfasilitasi masyarakat untuk menyampaikan aspirasinya dan menuntut pelayanan yang lebih baik dari ASN. Maka, ASN harus memberikan pelayanan masyarakat dengan meningkatkan SDM yang profesional, tata kelola pemerintahan, dan budaya birokrasi yang berorientasi kinerja dan pelayanan. Selayaknya ASN harus selalu

*open minded*, terus melakukan inovasi, dan menyederhanakan proses kerja. ASN harus memanfaatkan kemajuan teknologi, pengetahuan, serta berkolaborasi dengan pihak-pihak terkait.

Perubahan terjadi pada saat dunia sedang mengalami transformasi digital menuju era masyarakat informasi. Kemajuan teknologi informasi yang demikian pesat serta potensi pemanfaatannya secara luas, membuka peluang bagi pengaksesan, pengelolaan, dan pendayagunaan informasi dalam volume yang besar secara cepat dan akurat.

Kerangka konseptual yang merumuskan strategi transformasi digital dengan mengidentifikasi empat dimensi dari setiap upaya transformasi digital. Mengutip dari Hess et.al (2016) empat dimensi utama dalam upaya transformasi digital yaitu:

1. Penggunaan teknologi. Dalam penggunaan teknologi mencerminkan pendekatan dan kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi teknologi baru.
2. Perubahan dalam menciptakan nilai. Perubahan dalam penciptaan nilai mencerminkan pengaruh transformasi digital pada penciptaan nilai perusahaan.
3. Perubahan struktural. Proses perubahan struktural mengacu pada modifikasi dalam stuktur organisasi, dan serangkaian keterampilan yang diperlukan untuk mengatasi dan mengeksploitasi teknologi baru.
4. Aspek finansial. Dimensi aspek keuangan berkaitan dengan kebutuhan perusahaan untuk bertindak dalam menanggapi bisnis inti yang sedang berjuang serta kemampuannya untuk membiayai upaya transformasi digital.

(Rafi, M, 2020)

### **2.3.2. Karakteristik Transformasi Digital**

Karakteristik revolusi industri ke-4 ditandai dengan tingginya penggunaan internet, machine learning, kecerdasan buatan, dan penggunaan media sosial (Schwab, 2016). Gong, Yang, Shi (2020) berpendapat bahwa transformasi digital berhubungan dengan adanya peningkatan efisiensi dari organisasi, baik organisasi berbasis profit maupun non-profit, diperlukan adanya efisiensi dalam proses peningkatan layanan, adanya kecepatan dalam pemberian informasi layanan, adanya penyederhanaan sistem, dan lainnya (Fauzan, 2021).

Menurut Hess, Matt, Benilan dan Wiesböck (2016) untuk mendapatkan kinerja operasional yang baik dikarenakan adanya transformasi digital, maka dibutuhkan juga adanya adaptasi terhadap strategi yang dapat menjangkau dan menemukan penggunaan tools digital (menjadi lebih baik. Guna tetap menghasilkan produktivitas kinerja yang baik pada organisasi, khususnya instansi pemerintah, sudah sepatutnya mengikuti tren pekerjaan yang berbasis digital. Terlebih dengan munculnya pandemi Covid-19 sejak 2019 hingga sekarang yang membuat organisasi “dipaksa” merubah sistem kerja organisasi (Fauzan, 2021).

### **2.3.3. Manfaat Transformasi Digital**

Organisasi publik perlu berinovasi untuk mencapai tingkat output yang lebih tinggi dengan menurunkan tingkat input, sesuai dengan fokus efisiensi melalui reformasi Manajemen Publik Baru atau pengurangan dana yang tersedia karena krisis ekonomi baru-baru ini dan penghematan pemerintah (Junaidi, 2021). Selain itu, tantangan jangka panjang, seperti perubahan iklim dan transisi demografi,

memerlukan perubahan dalam pendekatan yang digunakan oleh pemerintah (Junaidi, 2021).

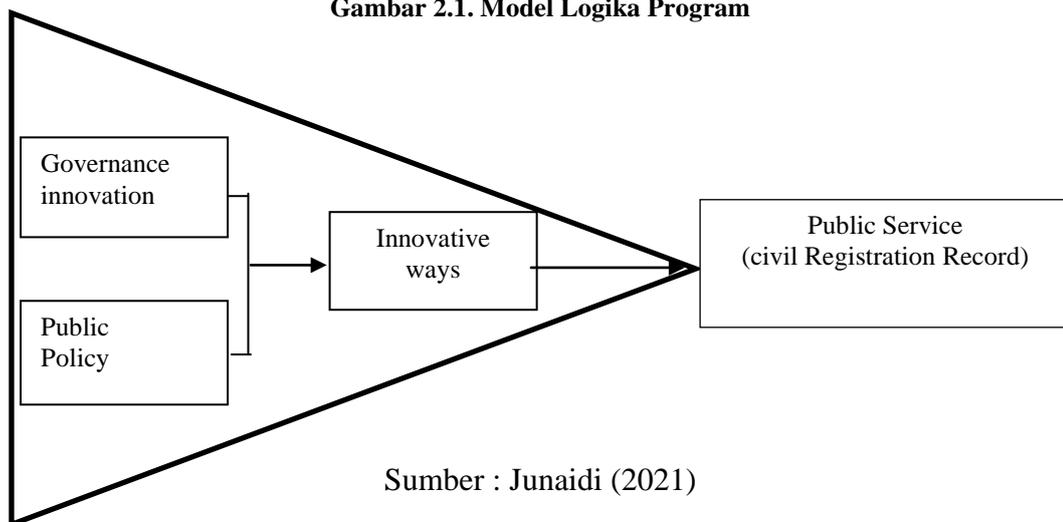
Pada saat yang sama, masyarakat yang berubah (misalnya, struktur keluarga, tingkat pekerjaan, ketidaksetaraan kekayaan) membutuhkan layanan baru atau yang lebih baik, sementara era digital telah meningkatkan harapan untuk pemberian layanan optimal. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, pemerintah harus menemukan cara untuk meningkatkan keterlibatan warga dalam logika desain bersama dan peran transformasi pemerintah digital sangat penting saat ini, karena pemerintah bekerja untuk membangun kembali hubungan dengan masyarakat berdasarkan kepercayaan dan kemajuan. Kepercayaan warga negara terhadap pemerintah telah rusak secara signifikan, atau mengalami pengurangan, sebagai akibat dari berbagai situasi global, atau kegagalan pemerintah termasuk krisis ekonomi saat ini, kasus korupsi publik, dan bocornya informasi dan informasi pemerintah, meretas ke database publik (Junaidi, 2021).

Beralih ke transformasi digital merupakan suatu proses penggunaan teknologi untuk menciptakan hal-hal baru atau memodifikasi proses bisnis, budaya, dan layanan pelanggan, yang bertujuan untuk memenuhi perubahan model bisnis dan permintaan pasar.

Dengan transformasi digital dapat mengubah organisasi bisnis yang semula diselesaikan secara tradisional menjadi sistem digital, baik dari segi penjualan, pemasaran, dan layanan terhadap pelanggan. Dengan transformasi digital bukan hanya sekedar mengenai teknologi pada bentuk fisik saja, tetapi mengenai nilai, pengoptimalan, serta kemampuan untuk mengikuti keadaan melalui penggunaan teknologi dan informasi yang relevan.

Menurut Junaidi (2021) cara grafis model logika dalam format visual untuk mengatur informasi dan menampilkan pemikiran, ini merupakan alat untuk menyampaikan skema, program, atau proyek secara singkat, serta yang akan menggambarkan tindakan yang direncanakan dan menghasilkan hasil yang diharapkan dapat dilihat dari gambar berikut :

**Gambar 2.1. Model Logika Program**



Sumber : Junaidi (2021)

Gambar di atas memperlihatkan sebuah hasil untuk mengelola inovasi dengan cara- cara inovatif; itu menyiratkan menghasilkan agenda pelayanan publik yang diinginkan. Knowlton dan Phillips (2013) memberikan petunjuk Pertama melihat dampak atau tujuan yang diinginkan dari program yaitu “pelayanan publik”. Kemudian pindah ke sisi kiri, di mana sumber daya atau input ke program terdaftar. Model logika menggunakan urutan "jika" antara elemen. Ketika diterapkan pada elemen di setiap kolom maka kalimatnya adalah “Jika kita memiliki sumber daya, maka kita dapat menyediakan aktivitas ini.”, “Jika kita mengejar aktivitas ini, maka kita dapat menghasilkan output ini.”, “Jika kita memiliki output ini, maka kami akan mengembangkan hasil ini,” dan seterusnya.

### 2.3.4. Faktor-Faktor Terjadinya Transformasi Digital

Faktor pendorong terjadinya transformasi digital menurut Osmundsen et al. (2018) terdapat faktor-faktor yang dapat menyebabkan suatu perusahaan/organisasi untuk melakukan transformasi digital antara lain,

- a) perubahan regulasi,
- b) perubahan lanskap persaingan,
- c) pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industri,
- d) perubahan perilaku dan harapan konsumen.

Sedangkan menurut ahli lain terdapat beberapa faktor dalam terjadinya transformasi digital, seperti yang dijelaskan Berthold (2019) ada 5 hal mendasar kenapa perusahaan/organisasi harus beralih ke transformasi digital, sebagai berikut:

1. *Increasing customer demands*. Kebutuhan pelanggan yang cepat sekali berubah menuntut kita untuk memikirkan kembali cara berjualan dan melayani pelanggan. Menjadikan alasan *Customer Centric* yang dipilih.
2. *Higher procurement competence* Seiring dengan digitalisasi, proses pengadaan Business to Business (B2B) telah berubah. Pelanggan memperluas kompetensi pengadaan mereka. Sebagai contoh, penggunaan Internet dan applications telah meningkat secara signifikan dalam fase pengadaan informasi
3. *Growing competition* pertumbuhan pemain digital baru, baik dalam industri yang sejenis maupun industri yang tidak sejenis semakin membuat kompetisi semakin ketat.

4. *Fast pace*. Meningkatnya persaingan menyebabkan variasi dan kompleksitas produk yang lebih besar sedangkan siklus hidup produk menjadi lebih pendek pada saat bersamaan. Tuntutan akan kecepatan, fleksibilitas dan transparansi perusahaan dan rantai pasokan semakin meningkat.
5. *New technologies* Kemajuan teknologi baru berkembang pesat. Suatu industri dapat menjadi industri yang sangat high technology dari yang sebelumnya sangat tradisional.

Dengan transformasi digital yang dimanfaatkan dengan tepat akan membuat proses bisnis lebih efektif dan efisien yang akan menimbulkan pendapatan lebih meningkat bagi jalannya usaha. Seperti yang dikatakan oleh Bary Padgett Presiden Tim SMB (*Small and Medium Businesses*) SAP, "Transformasi digital dapat dengan cepat menjadi syarat penting dalam berbisnis bagi UKM yang ingin memaksimalkan tingkat pertumbuhan dan profitabilitas," Rafi, M (2020).

Seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh Kwon dan Park (2017) terdapat empat faktor yang mempengaruhi transformasi digital, Pertama, faktor manusia, Kedua faktor teknologi, Ketiga faktor Teknologi Informasi dan peran bisnis, dan Keempat faktor pengarahan dari CEO untuk kepemimpinan digital (Rafi, M, 2020).

### **2.3.5. Indikator Transformasi Digital**

Menurut Barantum Transformasi digital merupakan evolusi bisnis, dimana departemen pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan akan berkembang menjadi lingkungan kerja digital yang terhubung dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional, laba yang lebih tinggi, peningkatan loyalitas dan kepuasan pelanggan sebagai indikator transformasi digital E. F. Wulandari (2021).

Pendapat lain seperti yang dikemukakan oleh Husain (2020) “*Turning the challenges of manufacturing into new opportunities for success with Digital Transformation.*” Dengan melakukan transformasi digital, perusahaan/instansi diharapkan akan lebih siap menghadapi tantangan di masa depan (E. F. Wulandari, 2021). Perubahan yang terjadi dengan adanya penggunaan Teknologi transformasi digital (1) Penghematan waktu (real time), (2) adanya nilai tambah, (3) analisis data yang menyeluruh dan (4) tingkat kualitas yang lebih tinggi.

Studi UNESCO mengenai kerangka literasi digital menemukan bahwa pada umumnya, kompetensi literasi digital meliputi tiga komponen, yaitu wawasan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan perilaku (*attitude*) (Law et al., 2018). Ketiga komponen kompetensi literasi digital tersebut mengadopsi pengembangan kompetensi yang digagas oleh Organisasi Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) dalam “*OECD Future of Education and Skills 2030*” (OECD, 2018).

Komponen *knowledge* meliputi pengetahuan yang bersifat disiplin, epistemik, dan prosedural (Park, 2019). Dalam konteks ini, Spangenberg berpandangan bahwa literasi digital menjadi kunci transformasi masyarakat dari masyarakat informasi (*information society*) menjadi masyarakat pengetahuan (*knowledge society*). Teknologi internet telah memudahkan individu untuk berjejaring dengan individu lain tanpa batasan wilayah dan waktu Rumata & Nugraha (2020).

### **2.3.6. Pengaruh Transformasi Digital dengan Kinerja**

Inovasi teknologi dianggap sebagai alat strategis utama bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dan kinerja. Organisasi dan sumber daya yang

mampu mengembangkan inovasi digital diharapkan dapat menjadi organisasi yang terbaik dan dapat bersaing pada era saat ini.

Menurut Fauziah & Wahyuningtyas (2020) bahwa perusahaan/organisasi harus berhasil merangkul transformasi melalui digital teknologi yang memungkinkan peningkatan bisnis besar seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi dan menciptakan model bisnis baru, namun jika mereka tidak melakukannya maka akan menghadapi kehancuran di tangan pesaing mereka yang melakukannya.

Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi/sumber daya harus mampu menjalankan teknologi agar dapat menciptakan inovasi digital yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dari berbagai aspek. Selain itu, melihat hasil dari penelitian terdahulu yang dimuat dalam jurnal nasional maupun internasional bahwa terdapat pengaruh antara inovasi digital dengan kinerja organisasi.

Menurut Rumata & Nugraha (2020) transformasi digital Aparatur Sipil Negara merupakan inti dari tata kelola digital (*digital governance*). Paradigma pemerintah dalam menjalankan tata kelola digital bergeser dari antisipasi (*citizen-centric approach*) menjadi adaptif (*citizen-driven approach*) terhadap kebutuhan masyarakat (Dewantiknas, 2018) dengan kata lain teknologi digital diperlukan pemerintah untuk memahami publik dengan lebih baik.

Kerangka dasar transformasi digital dalam penelitian ini dapat digunakan untuk mengukur wawasan, keterampilan, serta perilaku digital Aparatur Sipil Negara dalam konteks media sosial. Salah satu indikator wawasan digital Aparatur Sipil Negara adalah kemampuan mencari data dan informasi yang

relevan serta memahami tantangan dalam menelusuri informasi melalui media sosial.

Kemudian, salah satu indikator keterampilan digital Aparatur Sipil Negara kemampuan mengoperasikan serta memanfaatkan fitur aplikasi untuk komunikasi dalam rangka menunjang aktivitas kerja, dimana indikator perilaku digital Aparatur Sipil Negara untuk perilaku berkomunikasi melalui media sosial dengan mengedepankan etika. Sesuai dengan Visi Indonesia 2045 dengan berfondasi pada transformasi digitalisasi birokrasi yang lebih memudahkan akses pelayanan kepada masyarakat, semua praktik birokrasi yang berbelit dan lamban harus dipangkas, kinerja birokrasi lebih efisien, fleksibel dan adaptif, serta meluaskan semangat perubahan kerja yang kreatif, inovatif dan berdaya siang.

Era milenial saat ini mengharuskan seluruh Aparatur Sipil Negara untuk mengerti IT (Teknologi Informasi) dan teknologi jaringan menjadi tantangan tersendiri dalam mengimbangi pengetahuan dan meningkatkan pelayanan publik.

## **2.4. Pembaruan Keterampilan (*Reskilling*)**

### **2.4.1. Pengertian *Upskilling* dan *Reskilling***

Selama beberapa tahun terakhir sebelum badai pandemi menghantam kita, trend baru seperti digitalisasi sebenarnya telah memperluas kesenjangan ketrampilan di antara karyawan/pegawai, sumber daya manusia sebagai salah satu aset penting perusahaan/organisasi dan harus dikembangkan untuk mencapai target kinerja yang ditentukan. *Upskilling* dan *reskilling* dapat memberikan manfaat ganda baik kepada individu atau organisasi. *Upskilling* dan *reskilling* dapat dicapai melalui pengembangan pekerjaan dan tanggung jawab individu.

*Upskilling* atau *reskilling* ini dilakukan organisasi agar pegawai mempunyai keunggulan kompetitif. Jadi ketika pekerjaan kita ditambah maka secara logika tanggung jawab kita pasti bertambah. Definisi *Upskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru atau mengajar pekerja keterampilan baru. Sedangkan *Reskilling* adalah proses mempelajari keterampilan baru sehingga kita dapat melakukan pekerjaan yang berbeda, atau melatih orang untuk melakukan pekerjaan yang berbeda.

Era revolusi industri 4.0 membuka kesempatan bagi sumber daya manusia (SDM) untuk memiliki keahlian yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini. Untuk itu, diperlukan pelaksanaan program peningkatan keterampilan (*upskilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) pada sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan saat ini, salah satu yang kompetensi yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang memiliki talent, dikarenakan talent menjadi kunci atau faktor penting untuk kesuksesan implementasi industri 4.0.

Hal ini sejalan dengan pendapat Meade dalam (Pratama & Iryanti, 2020) yang mengemukakan revolusi industri 4.0 banyak menggunakan model digital dan canggih mengharuskan seluruh pihak yang terlibat atau stakeholders mengevaluasi apa yang telah diterapkan dan harus menyesuaikan dengan kebutuhan. Inovasi teknologi dianggap sebagai alat strategis utama bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dan kinerja. Organisasi maupun Perusahaan yang mampu mengembangkan inovasi digital diharapkan dapat menjadi organisasi/perusahaan yang terbaik dan dapat bersaing pada era saat ini.

Menurut Fizgerald et al., (2014) (Fauziah & Wahyuningtyas, 2020) bahwa perusahaan harus berhasil merangkul transformasi melalui digital teknologi untuk

memungkinkan peningkatan bisnis besar seperti meningkatkan pengalaman pelanggan dan keterlibatan, merampingkan operasi dan menciptakan model bisnis baru namun jika mereka tidak melakukannya maka akan menghadapi kehancuran di tangan pesaing mereka yang melakukannya.

#### **2.4.2. Strategi *Reskilling* terhadap pegawai**

Dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan kerja perlu dilakukan pembenahan manajemen kepegawaian, diawali dengan melakukan pola rekrutmen yang benar sesuai dengan peraturan dan berbasis kompetensi. Demikian pula dalam pengembangan pegawai, penilaian prestasi kerja (PPK), pola karir, penggajian, promosi/demosi, pemberhentian, dan sebagainya.

Semua perubahan itu perlu dilakukan dengan komitmen dan konsistensi yang tinggi. Perubahan yang segera dapat dilakukan adalah peningkatan kemampuan atau kompetensi yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat) maupun non diklat. Beberapa strategi bisa dilakukan organisasi agar mempunyai nilai strategis yang lebih terhadap pegawai/karyawan :

a) Melakukan identifikasi kapabilitas pegawai saat ini

Mengidentifikasi kemampuan dan kapabilitas pegawai saat ini memungkinkan organisasi untuk menargetkan pembaruan keterampilan (*reskilling*) utama untuk memenuhi permintaan di masa depan. Hal ini juga merupakan apresiasi yang membawa manfaat bagi pegawai dan juga organisasi. Termasuk dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas yang tinggi dalam peran baru, dan kontribusi terhadap moral di tempat kerja.

b) Melakukan identifikasi kemampuan tersembunyi pegawai

Dengan melakukan identifikasi *hidden gem* pegawai ini maka akan membantu untuk mempromosikan siklus kinerja yang lebih baik. Pegawai akan merasa organisasi menghargai bakat tersembunyi dirinya. Selain itu, jika keterampilan pegawai telah menjadi usang, identifikasi hal baru ini akan menghindari jatuhnya semangat kerja. Proses identifikasi kemampuan tersembunyi ini juga memberdayakan pegawai untuk merinci kembali dan menilai keterampilan mereka sendiri. Hal ini juga akan membantu organisasi mengungkapkan potensi yang mungkin tidak disadari sebelumnya.

c) Membangun budaya mobilitas talenta

Organisasi harus membangun budaya mobilitas talenta dalam arti berkomitmen untuk pengembangan karir masa depan pegawai. Strategi ini tidak hanya mampu menarik talenta baru ke organisasi, tetapi juga meningkatkan motivasi dan tingkat retensi di antara pegawai. Mobilitas ini dapat dibangun dengan mulai memberikan pemahaman bahwa *extra mile* (rangkap tugas) dalam menapaki jenjang karir dapat menciptakan pergerakan internal, baik secara lateral maupun vertikal. Hal ini akan secara nyata menunjukkan bahwa organisasi menghargai individu-individu yang ada di dalam organisasi.

Disamping Tuntutan Revolusi 4.0 yang memerlukan peningkatan keterampilan (*up-skilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) untuk tenaga kerja/pegawai. Lembaga pendidikan juga memiliki peran penting dalam menyiapkan sumber daya manusia yang siap dalam era revolusi industri 4.0.

Persoalan kompetensi dan kinerja merupakan masalah fundamental yang dihadapi oleh PNS. Dalam menghadapi revolusi digital 4.0 keunggulan kinerja PNS sangat dibutuhkan. Kinerja menyangkut tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Era revolusi industri 4.0 membuka kesempatan bagi sumber daya manusia (SDM) untuk memiliki keahlian yang sesuai dengan perkembangan teknologi terkini (Moraes & Lepikson, 2017)(Tinggi et al., 2020). Revolusi industri generasi ke-4 memiliki skala, ruang lingkup dan kompleksitas yang lebih luas (Boyatzis & Boyatzis, 2008). Untuk itu, diperlukan pelaksanaan program peningkatan keterampilan (*up-skilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) para tenaga kerja berdasar kebutuhan dunia industri saat ini (Bhagat & Hofstede, 2002) (Tinggi et al., 2020).

Kepuasan kerja yang tinggi dari pegawai dan didukung dengan kepemimpinan yang baik diharapkan mampu menghasilkan kinerja organisasi yang baik pula (Hawi, Hashem, & Alkhodary, 2015). Sehingga organisasi mampu bersaing dalam menghadapi tantangan era revolusi industri 4.0

#### **2.4.3. Indikator Pembaruan Keterampilan (Reskilling)**

Pegawai negeri sipil yang berkompentensi rendah dan bahkan tidak memiliki skill (keterampilan), sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari tidak maksimal dan mempengaruhi efektifitas tugas dan pekerjaannya. Maka sangatlah wajar apabila pemerintah pusat dan pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi kerja aparatur baik dari segi

kualitas dan kuantitas baik Pengetahuan, Keahlian, Keterampilan dan Sikap sehingga dapat melaksanakan tugas dan jabatan secara profesional.

Penyelenggaraan seluruh kebutuhan publik hendaknya dimanajemi dengan profesional. Dalam rangka pembenahan ini tidak saja membutuhkan teknologi yang akomodatif terhadap kemajuan zaman, akan tetapi masih harus dilengkapi dengan sumber daya manusia yang handal. Teknologi canggih tidak akan banyak berarti jika tidak diimbangi dengan pegawai yang mampu mengoperasikan secara baik. Oleh karena itu, birokrasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Straubhaar dan LaRose (2011) secara baik menggambarkan perubahan teknologi sebagai suatu revolusi yang dialami masyarakat dalam kehidupannya karena perkembangan teknologi (Rohida, 2018).

Setiap Pegawai Negeri Sipil (PNS) dapat mengembangkan kompetensi dirinya, melalui metode pendidikan dan pelatihan. Menurut Smith (2000:2) *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behavior through learning experience to achieve effective performance in activity or range of activities*. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/prilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan (Rohida, 2018).

Menurut Simanjuntak (1985:58) pelatihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai baik secara horizontal maupun vertikal. Secara horizontal berarti memperluas keterampilan jenis pekerjaan yang

diketahui, sedangkan vertikal memperdalam satu bidang tertentu (Fathurrochman, 2017).

#### **2.4.4. Pengaruh Pembaruan Keterampilan (*reskilling*) dengan Kinerja**

Kinerja yang baik memerlukan kemampuan intelektual dan fisik yang sesuai dengan pekerjaan seseorang. Seorang karyawan agar memiliki kinerja yang baik, maka diperlukan kemampuan pengetahuan tentang bidang tugasnya, seperti pengetahuan yang mendalam tentang materi pekerjaannya, teknik pelaksanaan pekerjaan, cara berkomunikasi dalam proses pelayanan, interaksi antar unitnya, dan lain sebagainya. Untuk kemampuan fisik, seperti tidak cacat fisik yang dapat menjadi penghalang/kendala dalam bertugas.

Jadi pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan posisinya dan sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

Setiap PNS membutuhkan beberapa keterampilan non-teknis guna menghadapi tantangan perubahan. Keterampilan tersebut meliputi kemampuan memecahkan masalah kompleks, berpikir kritis, kreatif, manajemen manusia, kemampuan berkoordinasi, serta memiliki kecerdasan emosional, keterampilan dalam hal memberikan penilaian dan membuat keputusan, berorientasi pelayanan, memiliki kemampuan negosiasi, dan fleksibilitas kognitif.

#### **2.5. Kajian Penelitian yang Relevan**

**Tabel 2. 1. Kajian Penelitian Yang Relevan**

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
(Mulyasari, 2019)	Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai	Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya semakin baik kompetensi maka semakin meningkat pula kinerja pegawai

(Fauzan, 2021)	Transformasi Digital Audit Manajemen Aparatur Sipil Negara dan Dampaknya Terhadap Tata Kelola Instansi Pemerintah	Penelitian ini berkontribusi terhadap literatur pada bidang transformasi digital dan juga hubungan terhadap auditor manajemen khususnya pada Aparatur Sipil Negara serta hubungan terhadap tata kelola pemerintah. Peran transformasi digital akan mengubah manajemen ASN
(Firdaus et al., 2021)	Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia	Hasil penelitian dengan adanya transformasi birokrasi ini pemerintah memiliki tantangan yang harus dihadapi dalam mendorong transformasi birokrasi digital, masing-masing pemangku kepentingan yang hadir bersepakat bahwa transformasi tersebut harus diakselerasi. Pemerintah dengan cepat dipaksa menuju masa depan digital dan memanfaatkan peluang signifikan untuk memajukan ekosistem pengetahuan dan inovasi dengan teknologi, kolaborasi dan ko-kreasi
(Fauziah & Wahyuningtyas, 2020)	Pengaruh Implementasi Inovasi Digital Terhadap Kinerja Perusahaan Berdasarkan Persepsi Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Indonesia Power UPJP Kamojang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi digital dan kinerja perusahaan dikategorikan baik. Hasil pengujian statistik diperoleh terdapat pengaruh positif dan signifikan inovasi digital terhadap kinerja
(Rosmaini & Tanjung, 2019)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi memiliki pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai
(Rohida, 2018)	Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia	Hasil dari Penelitian ini akan menjelaskan upaya didalam mempersiapkan dan memetakan kompetensi sumber daya manusia dalam era revolusi industri 4.0. dalam menciptakan sumber daya manusia yang kompeten, kompetensi menghasilkan kinerja yang efektif dan/atau superior
(Hakim, 2021)	Meningkatkan Kinerja Perbankan Melalui Effectiveness Talent Management, Kompetensi Dan Budaya Kerja	Hasil dari penulisan artikel ini yaitu bahwa Effectiveness talent management yang baik, kompetensi dan budaya organisasi dapat memberikan dampak bagi kinerja karyawan
(Aprianto et al., 2020)	Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Teknologi Terhadap Motivasi Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Kantor Pusat PT Timah Tbk	Variabel kompensasi, kompetensi dan teknologi IT berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
(Bukhari & Pasaribu, 2019)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap	Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja,

	Kinerja	sedangkan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hasil penelitian secara serempak menunjukkan bahwa motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
(Ansori & Ali, 2015)	Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai secara parsial
(Purwanto et al., 2021)	Pengaruh Servant, Digital dan Green Leadership terhadap Kinerja Industri Manufaktur melalui Mediasi Komitmen Organisasi	Hasil analisis data menunjukkan bahwa servant leadership, digital leadership dan green leadership berpengaruh signifikan terhadap kinerja
(Baretta Maulana, 2016)	Pengaruh Motivasi Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Dan Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Kinerja Pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kompetensi, tetapi diklat berpengaruh signifikan terhadap kompetensi. Motivasi dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja dimana disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja
(Sukadana & Mahyuni, 2021)	Program Teknologi Informasi, Perilaku Inovatif, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Manajemen Pendidikan 4.0	Penelitian ini mengindikasikan bahwa teknologi informasi, perilaku inovatif dan kompetensi memiliki dampak yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja
(D. P. Wulandari, 2021)	Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Menyiapkan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4.0	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menuju sumber daya aparatur yang berkualitas maka dapat dilakukan dengan membentuk generasi aparatur sipil negara yang unggul untuk menuju Smart ASN di tahun 2024
(Sabrina, 2021)	Manajemen Sumber Daya Manusia: Unggul, Kreatif, dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4.0	Hasil penelitian ialah MSDM dapat dilakukan dengan unggul, kreatif, dan inovatif, melalui peningkatan kualitas karyawan atau pegawai dan juga peserta didik dalam penguasaan teknologi, selain itu agar tujuan manajemen dapat tercapai dan efektif dalam kegiatan yang dilakukan maka bagi manajer dalam mengelola SDM, harus lebih kreatif merancang dan mendesain kegiatan pelatihan dan inovatif dalam mencari ide penguatan keterampilan

Sumber : dikelola oleh peneliti (2022)

## 2.6. Kerangka Konseptual/ Berfikir

Kerangka konseptual gunanya untuk menghubungkan atau menjelaskan secara panjang lebar tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang dipakai sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti. Kerangka konseptual yang dipakai peneliti dalam melihat dan membaca data dilapangan adalah konsep pengertian, faktor yang mempengaruhi, Jenis-jenis, Manfaat, karakteristik, strategi, dan indikator, dalam konsep kompetensi, konsep transformasi digital, dan konsep pembaruan keterampilan (*reskilling*) terhadap konsep kinerja.

### 1. Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Peningkatan kinerja karyawan baik perorangan maupun kelompok akan memberikan kompetensi bagi kinerja SDM secara keseluruhan. Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah, 2018) (Prayogi et al., 2018)

### 2. Pengaruh Transformasi digital terhadap kinerja

Kerangka transformasi digital digunakan untuk mengukur wawasan, keterampilan. Salah satu indikator keterampilan digital ASN diukur melalui kemampuan mengoperasikan serta memanfaatkan fitur aplikasi untuk komunikasi dalam rangka menunjang aktivitas kerja.

### 3. Pengaruh Pembaruan Keterampilan (*reskilling*) terhadap kinerja

Pelaksanaan program peningkatan keterampilan (*up-skilling*) atau pembaruan keterampilan (*reskilling*) para sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan

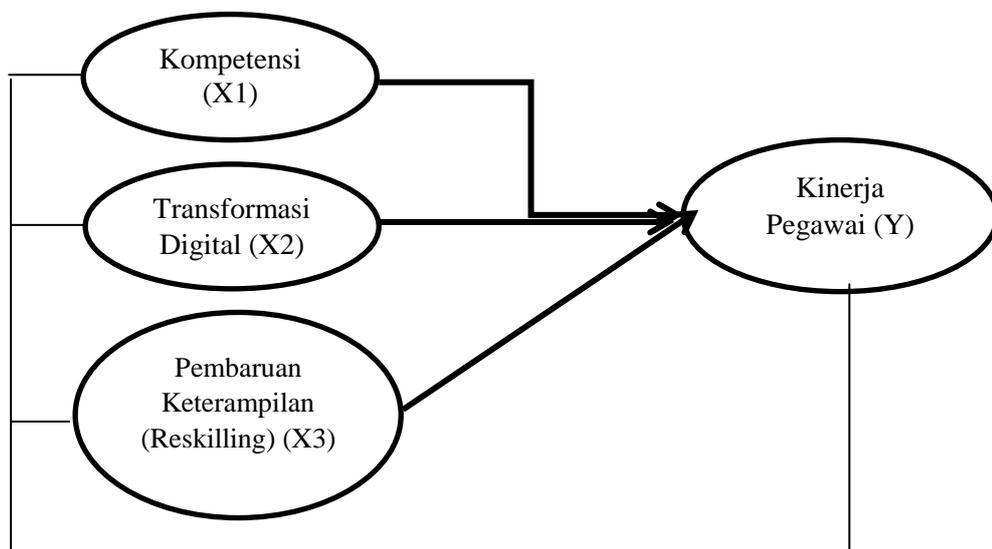
dunia industri / instansi pemerintah saat ini, salah satu kompetensi yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang memiliki talent. Kinerja yang baik memerlukan kemampuan intelektual dan fisik yang sesuai dengan pekerjaan seseorang.

Pentingnya Sumber Daya Manusia berbasis teknologi informasi memiliki semangat dan keinginan untuk melakukan pembaruan keterampilan (*reskilling*) fokus untuk menjadi individu yang cerdas secara digital dan sadar sosial karena mereka adalah kunci bagi organisasi yang akan maju, mengharuskan ASN beradaptasi terhadap transformasi teknologi agar pelayanan publik lebih efektif, efisien, meningkatkan kinerja pegawai secara keseluruhan.

4. Dan secara bersama-sama kompetensi, transformasi digital, pembaruan keterampilan (*reskilling*) terhadap kinerja.

Peningkatan Kompetensi melalui transformasi digital dan melakukan pembaruan keterampilan (*reskilling*) untuk tenaga kerja/pegawai menyiapkan sumber daya manusia yang tangguh dalam era revolusi industri 4.0. Kinerja merupakan *outcome* dari melaksanakan tugas, serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Gambar 2. 2. Kerangka Konseptual**



## **2.7. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis mengandung pernyataan mengenai relasi antara dua variabel atau lebih sesuai dengan teori. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh Pembaruan Keterampilan terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif partisipatoris, yang menekankan pada kedalaman hasil penelitian dimana peneliti terlibat langsung sebagai instrumen penelitian. Data diperoleh melalui studi literatur, wawancara dan praktek langsung. Hasil dari Penelitian ini akan menjelaskan upaya mempersiapkan dan memetakan kompetensi sumber daya manusia menghadapi era revolusi industri 4.0, menciptakan sumber daya manusia yang kompeten. Ini penting jika bangsa kita tetap ingin berdaya di zaman revolusi industri keempat yang serba otomatis, robotik, dan tentu teknologi termutakhir.

Jenis penelitian ini adalah penelitian *survey*, karena mengambil sampel dari satu populasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antara variabel penelitian dan hipotesis pengujian. Penelitian ini juga termasuk dalam kategori penelitian kausal dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Juliandi et al., 2015b) penelitian kausal adalah penelitian yang ingin melihat apakah suatu variabel yang berperan sebagai variabel bebas berpengaruh terhadap variabel yang lain yang menjadi variabel terikat.

Menurut (Juliandi et al., 2015b) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya tidak ditentukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah terjawab.

### 3.2. Definisi Operasional

Defenisi operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variabel diukur, untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dari suatu penelitian. Menurut (Sugiyono, 2018) adalah penentuan konstrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variable yang dapat diukur. Berikut ini adalah tabel yang menjadi acuan instrumen peneliti dalam melakukan penelitian :

**Tabel 3. 1. Operasional variabel**

No	Variabel	Defenisi	a) Indikator
1	Kinerja Pegawai (Y)	Harsuko (2011) “Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam memainkan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi” (Rosmaini & Tanjung, 2019).	a) Kualitas ( <i>Quality</i> ) b) Kuantitas ( <i>Quantity</i> ) c) Ketepatan waktu ( <i>Timelines</i> ) d) Efektivitas biaya ( <i>Cost effectiveness</i> ) e) Hubungan antar perorangan ( <i>interpersonal impact</i> ) (Rosmaini & Tanjung, 2019) b)
2	Kompetensi (X1)	Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan meliputi knowledge, skill, dan attitude.	a) Pengetahuan (knowledge) b) Keterampilan (Skill) c) Perilaku (Attitude) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 f)
3.	Transformasi Digital (X2)	Transformasi digital adalah evolusi bisnis, dimana departemen pemasaran, penjualan, dan layanan pelanggan akan berkembang menjadi lingkungan kerja digital yang terhubung dalam upaya meningkatkan efisiensi operasional, laba yang lebih tinggi, peningkatan loyalitas dan kepuasan pelanggan (Barantum, 2018) dalam (E. F. Wulandari, 2021).	c) Efisiensi operasional, d) Laba yang lebih tinggi, e) Peningkatan Loyalitas f) Kepuasan pelanggan (Barantum, 2018)

4	Pembaruan Keterampilan (Reskilling) (X3)	Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan organisasi adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, responsif, terhadap perubahan-perubahan teknologi dan memiliki sikap melayani serta berintegritas tinggi diperlukan peningkatan keterampilan atau upskilling dan pembaruan keterampilan atau re-skilling terhadap SDM untuk benar-benar dapat berkompeten.(Rohida 2018) (D. P. Wulandari, 2021)	a) Teknologi b) Sumber Daya Manusia c) Pendidikan d) Pelatihan (Rohida 2018)
---	--	---	---

Sumber : dikelola oleh peneliti (2022)

### 3.2.1. Kinerja Pegawai (Y)

Tolak ukur bagaimana sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan sudah berperan atau tidak terhadap kemajuan dalam pencapaian visi dan misi organisasi yaitu Kinerja pegawai. Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan *multivariable decision system*. Potensi sumber daya manusia yang berkinerja baik menjadi penentu keberhasilan perusahaan, dengan mencapai kinerja terbaik perlu pengelolaan sumber daya manusia yang terarah melalui berbagai kebijakan yang dapat menyesuaikan kepentingan bersama antara pegawai dan lembaga. Dan tercapainya kinerja pegawai yang baik dengan adanya kesadaran dan kesungguhan pegawai sebagai individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

**Tabel 3. 2. Indikator Kinerja Pegawai**

No	Indikator
1	Kualitas ( <i>Quality</i> )
2	Kuantitas ( <i>Quantity</i> )
3	Ketepatan waktu ( <i>Timelines</i> )
4	Efektivitas biaya ( <i>Cost effectiveness</i> )
5	Hubungan antar perorangan ( <i>interpersonal impact</i> )

Sumber : (Rosmaini & Tanjung, 2019)

### 3.2.2. Kompetensi Pegawai (X1)

Indikator Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 yang selanjutnya disebut Standar Kompetensi ASN adalah deskripsi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperlukan seorang Aparatur Sipil Negara dalam melaksanakan tugas jabatan.

**Tabel 3. 3. Indikator Kompetensi Pegawai**

No	Indikator
1	Pengetahuan (knowledge)
2	Keterampilan (Skill)
3	Perilaku (Attitude)

Sumber : Permen PANRB Nomor 38 Tahun 2017

### 3.2.3. Transformasi Digital (X2)

Transformasi digital merupakan proses audit manajemen memungkinkan pengurangan penyimpangan yang ada dengan melakukan identifikasi terhadap gejala dari penyimpangan melalui data historis audit manajemen yang selanjutnya memberikan solusi awal dari penyimpangan tersebut. Indikator transformasi digital dapat disimpulkan dalam tabel berikut :

**Tabel 3. 4. Indikator Transformasi Digital**

No	Indikator
1	Efisien Operasional
2	Laba yang lebih tinggi
3	Peningkatan Loyalitas
4	Kepuasan Pelanggan

Sumber : (Barantum, 2018) (E. F. Wulandari, 2021)

### 3.2.4. Pembaruan Keterampilan (*Reskilling*) (X3)

Pembaruan keterampilan (*reskilling*) pada sumber daya manusia berdasarkan kebutuhan dunia industri saat ini, salah satu kompetensi yang dibutuhkan adalah sumber daya manusia yang memiliki talent dan melakukan



### 3.4. Populasi Dan Sampel

#### 3.4.1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2018) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Sedangkan (Juliandi et al., 2015) menyatakan populasi merupakan totalitas dari seluruh unsur yang ada dalam sebuah wilayah penelitian. Adapun populasi dari penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 239 orang.

**Tabel 3. 7. Daftar Data Pegawai**

Data Daftar Pembagian Pegawai Data Pegawai Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara	
Bidang/Departemen	Jumlah pegawai
Bidang Sekretaris Dinas	65 Orang
Bidang jaringan pemanfaatan air	40 Orang,
Bidang pengembangan jaringan sumber air	36 Orang
Bidang cipta karya	60 Orang
Bidang tata ruang	38 Orang
Jumlah	239 Orang

Sumber : Dinas Sumber Daya Air Cipta karya dan Tata ruang Provinsi Sumatera Utara 2019

#### 3.4.2. Sampel

Menurut sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik oleh populasi tersebut. Bila populasi besar peneliti tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga, dan waktu maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Adapun untuk penentuan jumlah/ukuran sampel dalam penelitian ini dengan metode sampel *random sampling* yang mana responden dipilih oleh peneliti secara acak.

Berdasarkan populasi yang ada, ukuran sampel minimum diperoleh dengan menggunakan rumus slovin, maka disusun perhitungan sampel sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(M)^2}$$

$$n = \frac{239}{1 + 239(0.1)^2} = 70,50$$

Dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

M = persen kelonggaran ketidak telitian karena kesalahan

Pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan, maksimum 10%. Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 70 orang pegawai yang terdapat pada Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

**Tabel 3. 8. Sampel Pegawai Per Tiap Bagian/Bidang**

No	Bagian	Sampel
1	Bidang Sekretaris Dinas	$65/239 \times 70 = 19$ Orang
2	Bidang Jaringan Pemanfaatan Air	$40/239 \times 70 = 12$ Orang,
3	Bidang Pengembangan Jaringan Sumber Air	$36/239 \times 70 = 10$ Orang
4	Bidang Cipta Karya	$60/239 \times 70 = 18$ Orang
5	Bidang Tata Ruang	$38/239 \times 70 = 11$ Orang
	Jumlah	70 orang

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sebelum dilakukan pengumpulan data, seorang penulis harus terlebih dahulu menentukan cara pengumpulan data apa yang akan digunakan digunakan. Alat pengumpulan data yang digunakan harus sesuai dengan kesahihan (validitas) dan keandalan atau konsistensi (realibilitas).

Menurut (Juliandi et al., 2015b) ada 2 alat pengumpulan data yang dapat digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Wawancara/*Interview*, Menurut (Juliandi et al., 2015b) wawancara merupakan dialog langsung antara peneliti dengan responden. Wawancara dapat dilakukan

apabila jumlah respondennya hanya sedikit. Wawancara tersebut untuk mengetahui permasalahan dari variabel yang akan diteliti. Yaitu teknik pengumpulan data dengan cara bertanya langsung kepada pegawai ASN & Non ASN Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provsinsi Sumatera Utara. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam tentang beberapa informasi yang relevan dengan penelitian yang digunakan.

2. Kuisisioner/angket, Menurut (Juliandi et al., 2015b) kuisisioner merupakan pertanyaan/ Pernyataan yang disusun peneliti untuk mengetahui pendapat/persepsi responden penelitian tentang suatu variabel yang diteliti, angket dapat digunakan apabila jumlah responden penelitian cukup banyak. Lembar kuisisioner yang diberikan pada responden diukur dengan skala likert yang terdiri dari lima pernyataan dengan rentang mulai dari “Sangat Setuju” sampai “Sangat Tidak Setuju”, setiap jawaban diberi bobot nilai:

**Tabel 3. 9. Skala Likert**

No	Pertanyaan	Bobot
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Juliandi et al., 2015)

Selanjutnya kuisisioner yang disusun diuji kelayakannya melalui pengujian validitas dan reliabilitas.

### **3.6. Teknik Pengujian Instrumen**

#### **3.6.1. Uji Validitas**

Uji validitas dipergunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner”. Validitas juga berhubungan dengan tujuan pengukuran. Pengukuran

dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata dan benar. (Ghozali, 2013)  
“Teknik yang digunakan untuk mengukur validitas pertanyaan/pernyataan kuesioner adalah Korelasi *Product Moment* dari *Karl Pearson* dengan ketentuan kriteria statistik berikut ini:

- a) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , maka variabel tersebut valid.
- b) Jika  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka variabel tersebut tidak valid.
- c) Jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , namun bertanda negatif maka  $H_0$  akan tetap ditolak dan  $H_1$  diterima.

### **3.6.2. Uji Reliabilitas**

Pengujian reliabilitas digunakan untuk mengetahui tingkat seberapa besarnya suatu pengukur mengukur dengan stabil dan konsisten terhadap situasi apapun (Ghozali, 2013). Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban responden terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai *cronbach's alpha*  $> 0,60$  dan sebaliknya dikatakan tidak reliabel jika *cronbach's alpha*  $< 0,60$ .

### **3.7. Teknik Analisis Data**

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan pendekatan deskriptif kuantitatif karena menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dari hasilnya dan dideskripsikan secara deduksi yang berangkat dari teori-teori umum, lalu dengan observasi untuk menguji validitas keberlakuan teori tersebut ditariklah kesimpulan.

Kemudian di jabarkan secara deskriptif, karena hasilnya akan diarahkan untuk mendiskripsikan data yang diperoleh dan untuk menjawab rumusan. Teknik analisis data penelitian ini menggunakan analisis statistik yang bertujuan untuk

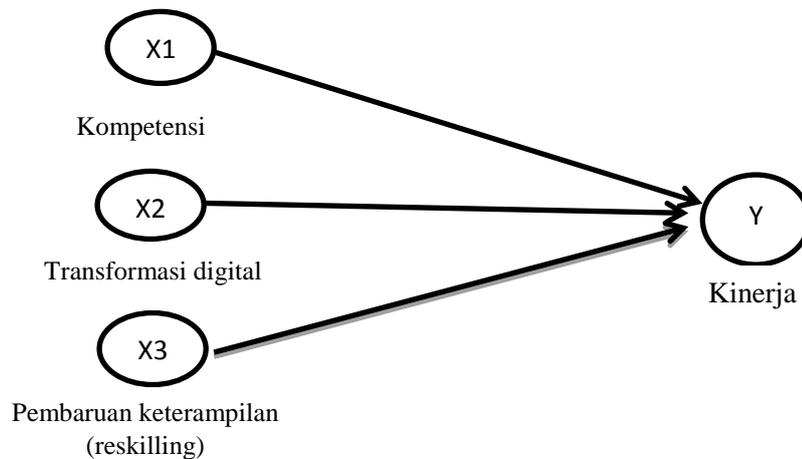
melakukan analisis jalur (*path*) dengan variabel laten. Analisis ini sering disebut sebagai generasi kedua dari analisis *multivariate* (Ghozali, 2013).

Analisis persamaan struktural (SEM) PLS berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Tujuan dari penggunaan (*Partial Least Square*) PLS yaitu untuk melakukan prediksi. Yang mana dalam melakukan prediksi tersebut adalah untuk memprediksi hubungan antar konstruk, selain itu untuk membantu peneliti dalam penelitian untuk mendapatkan nilai variabel laten yang bertujuan untuk melakukan pemrediksian.

Variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antar indikator dengan konstraknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimalkan.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi dan data tidak harus berdistribusi normal *multivariate* (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama). Pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan *software SEM PLS ver. 21 for Windows*. Hubungan antar variabel dapat dilihat pada gambar berikut :

**Gambar 3. 1. Struktur Analisis Variabel Penelitian Dalam Program Sem Pls**



Ada dua tahapan kelompok untuk menganalisis SEM-PLS yaitu (1) analisis model pengukuran (*outer model*), yakni (a) realibilitas dan validitas konstruk (*construct reliability and validity*); dan (b) validitas diskriminan (*discriminant validity*). (2) analisis model struktural (*inner model*), yakni (a) koefisien determinasi (*R-square*); (b) *F-square*; (c) pengujian hipotesis yakni (1) pengaruh langsung (*direct effect*); (2) pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan (3) *total effect* (Juliandi, 2018). Dalam metode (*Partial Least Square*) PLS teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

#### 1) Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisis model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk memastikan bahwa *measurement* yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (valid dan reliabel). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

Menurut (Juliandi, 2018) Analisis model pengukuran/*measurement model analysis (outer model)* menggunakan dua pengujian, antara lain: (1) *Construct reliability and validity* dan (2) *Discriminant validity*.

(1) *Construct reliability and validity*

Validitas dan reliabilitas konstruk adalah pengujian untuk mengukur kehandalan suatu konstruk. Kehandalan skor konstruk harus cukup tinggi. Kriteria validitas dan reliabilitas konstruk dilihat dari *composite reliability* adalah  $> 0.6$  (Juliandi, 2018).

(2) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* adalah sejauh mana suatu konstruk benar-benar berbeda dari konstruksi lain (konstruk adalah unik). Kriteria pengukuran terbaru yang terbaik adalah melihat nilai *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*. Jika nilai *HTMT*  $< 0.90$  maka suatu konstruk memiliki validitas diskriminan yang baik (Juliandi, 2018).

2) Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Analisis model struktural (*inner model*) biasanya juga disebut dengan (*inner relation, structural model dan substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisis model struktural (*inner model*) menggunakan dua pengujian antara lain (1) *R-square*; (2) *F-square*; (3) pengujian hipotesis yakni (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*. (Juliandi, 2018).

a) *R-Square*

*R-Square* adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya (eksogen). Ini berguna untuk memprediksi apakah model adalah baik/buruk. Kriteria dari *R-Square* adalah: (1) jika nilai (adjusted) = 0.75  $\rightarrow$  model adalah substansial

(kuat); (2) jika nilai (adjusted) = 0.50 → model adalah moderate (sedang); (3) jika nilai (adjusted)= 0.25 → model adalah lemah (buruk) (Juliandi, 2018).

#### b) *F-Square*

Pengukuran *F-Square* atau *effect size* adalah ukuran yang digunakan untuk menilai dampak *relative* dari suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen). Pengukuran (*F-square*) disebut juga efek perubahan. Artinya perubahan nilai saat variabel eksogen tertentu dihilangkan dari model, akan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah variabel yang dihilangkan memiliki dampak substansif pada konstruk endogen (Juliandi, 2018).

Kriteria *F-Square* menurut (Juliandi, 2018) adalah sebagai berikut: (1) Jika nilai = 0.02 → Efek yang kecil dari variabel eksogen terhadap endogen; (2) Jika nilai = 0.15 → Efek yang sedang/moderat dari variabel eksogen terhadap endogen; dan (3) Jika nilai = 0.35 → Efek yang besar dari variabel eksogen terhadap endogen.

### 3) Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis (*hypotesis testing*) mengandung tiga sub analisis, antara lain: (a) *direct effect*; (b) *indirect effect*; dan (c) *total effect*.

#### a) *Direct Effects* (Pengaruh Langsung)

Tujuan analisis *direct effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Kriteria untuk pengujian hipotesis *direct effect* adalah seperti terlihat di dalam bagian di bawah ini.

Pertama, koefisien jalur (*path coefficient*): (a) Jika nilai koefisien jalur

(*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah searah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya juga meningkat/naik; dan (b) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain adalah berlawanan arah, jika nilai nilai suatu variabel meningkat/naik, maka nilai variabel lainnya akan menurun/rendah. Kedua, nilai probabilitas/signifikansi (*P-Value*): (1) Jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan; dan (2) Jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan (Juliandi, 2018).

*b) Indirect Effect* (Pengaruh Tidak Langsung)

Tujuan analisis *indirect effect* berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator) (Juliandi, 2018).

Kriteria menentukan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) (Juliandi, 2018) adalah : (1) jika nilai *P-Values*  $< 0.05$ , maka signifikan, artinya variabel mediator (Z), memediasi pengaruh variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah tidak langsung dan (2) jika nilai *P-Values*  $> 0.05$ , maka tidak signifikan artinya variabel mediator (Z) tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen ( $X_1$ ) dan ( $X_2$ ) terhadap variabel endogen (Y). Dengan kata lain, pengaruhnya adalah langsung.

*c) Total Effect* (Pengaruh Total)

*Total effect* merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018).

## **BAB 4**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Hasil Penelitian**

##### **4.1.1. Deskripsi Responden**

Dalam bab ini peneliti menguraikan hasil penelitian ini serta analisis data yang telah terkumpul melalui penyebaran kuesioner yang penulis lakukan selama bulan Mei tahun 2022. Penulis akan menganalisis data yang telah terkumpul sesuai dengan pokok permasalahan yang dipaparkan di awal bab. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang nantinya akan menunjukkan apakah hipotesis yang telah dirumuskan dapat diterima atau tidak.

Peneliti mengolah data kuisisioner terdiri dari variabel Kinerja (Y) dengan 5 indikator dengan masing – masing pernyataan, variabel Kompetensi Pegawai (X1) dengan 3 indikator dan masing-masing pernyataan indikatornya, variabel Transfromasi Digital (X2) dengan 4 indikator dan masing-masing pernyataannya, dan variabel Pembaruan Keterampilan (X3) dengan 4 indikator dan masing-masing pernyataannya. Kuisisioner tersebut disebarakan kepada 70 orang pegawai Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dan seluruh responden telah mengembalikan kuisisioner tersebut ke peneliti.

Hasil tabulasi 70 responden tersebut diolah menggunakan aplikasi SPSS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian ini.

##### **4.1.1.1. Jenis Kelamin Responden**

Hasil analisis responden berdasarkan jenis kelamin dari 70 orang dapat ditunjukkan tabel berikut ini:

**Tabel 4. 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	33	47
Wanita	37	53
Jumlah	70	100

Sumber : data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu perempuan dengan jumlah 37 orang atau 53%, sedangkan jumlah responden laki-laki 33 orang atau 47%.

#### 4.1.1.2 Usia Responden

Hasil analisis karakteristik responden berdasarkan usia dari 70 responden dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 2. Deskripsi Usia Responden**

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
Kurang dari 20 tahun	0	0
20 tahun – 25 tahun	7	10
26 tahun – 30 tahun	9	13
31 tahun – 35 tahun	2	3
36 tahun – 40 tahun	12	17
41 tahun – 45 tahun	20	29
46 tahun – 50 tahun	17	24
diatas 50 tahun	3	4
Jumlah	70	100

Sumber : data diolah, 2022

Dari hasil tabel diatas dapat diketahui bahwa responden dibedakan menjadi 8 kategori usia yaitu kurang dari 20 tahun 0 orang atau 0%, berusia 20 tahun – 25 tahun 7 orang atau 1 %, berusia 26 tahun – 30 tahun 9 orang atau 13%, berusia 31 tahun – 35 tahun 2 orang atau 3%, berusia 36 tahun – 40 tahun 12 orang atau 17%, berusia 41 tahun – 45 tahun 20 orang atau 29%, berusia 46 tahun – 50 tahun 17 orang atau 24%, berusia diatas 50 tahun 3 orang atau 4%. Dan rata-rata pegawai atau dominan pegawai lebih banyak adalah usia produktif dan matang dari usia 41 – 50 tahun dengan jumlah 37 orang atau sama dengan 52% dari seluruh responden.

#### 4.1.1.3 Status Pernikahan Responden

Hasil dari karakteristik responden berdasarkan status pernikahan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4. 3. Deskripsi Status Pernikahan Responden**

Status Pernikahan	Frekuensi	Persentase (%)
Menikah	58	83
Belum Menikah	12	17
Jumlah	70	100

Sumber : data diolah, 2022

Dari hasil penelitian terhadap 70 orang responden dapat diketahui jumlah responden yang telah menikah 58 orang atau 83%, dan jumlah responden yang belum menikah 12 orang atau 17%.

#### 4.1.1.4 Latar Belakang Pendidikan

Untuk Mengetahui latar belakang pendidikan terakhir responden dapat dilihat dari tabel berikut ini :

**Tabel 4. 4. Deskripsi Latar Belakang Pendidikan Responden**

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persentase (%)
SD	0	0
SMP	0	0
SMA	18	26
Diploma (D1/D2/D3)	7	10
Sarjana (S1/S2/S3)	45	64
JUMLAH	70	100

Sumber : data diolah, 2022

Dari hasil tabel deskripsi responden berdasarkan status pendidikan diatas dapat diketahui bahwa dari 70 orang responden tingkat pendidikan terendah yaitu SMA 18 orang atau 26%, dan pendidikan Diploma 7 orang atau 10% dan pendidikan Sarjana 45 orang atau 64%. Artinya Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara memiliki Sumber Daya Manusia yang berkualitas dengan mayoritas pendidikan responden adalah Sarjana.

#### 4.1.1.5 Status Kepegawaian Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan status kepegawaian dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4. 5. Deskripsi Status Kepegawaian Responden**

Status Kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
ASN	70	100
Jumlah	70	100

Sumber : data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa status kepegawaian responden adalah ASN dengan jumlah 70 orang atau 100% .

#### 4.1.1.6 Masa Kerja Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4. 6. Deskripsi Masa Kerja Responden**

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1 – 10 Tahun	14	20
11 – 20 Tahun	41	59
21 – 30 Tahun	14	20
31 – 40 Tahun	1	1
Jumlah	70	100

Sumber : data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa rata-rata responden pegawai usia produktif yang memiliki masa kerja lama dan berpengalaman dalam jobdesk masing-masing. Dengan masa kerja 1-10 tahun sebanyak 14orang atau 20%, masa kerja 11- 20 tahun sebanyak 41orang atau 59%, masa kerja 21- 30 tahun sebanyak 14orang atau20% dan masa kerja 31- 40 tahun sebanyak 1orang atau 1%.

Dapat disimpulkan bahwa responden (pegawai Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provsu) memiliki pegawai yang produktif dan berpengalaman masa kerja diatas sepuluh tahun.

#### 4.1.1.7 Golongan Responden

Untuk mengetahui karakteristik responden berdasarkan golongan dapat dilihat dari tabel berikut :

**Tabel 4. 7. Deskripsi Golongan Responden**

Golongan	Frekuensi	Persentase (%)
I	5	7
II	21	30
III	42	60
IV	2	3
Jumlah	70	100

Sumber : data diolah, 2022

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa mayoritas golongan responden adalah golongan III dengan jumlah 42 orang atau 60%. Sedangkan responden dengan golongan II sebanyak 21 orang atau 30%, golongan I sebanyak 5 orang atau 7%, golongan IV sebanyak 2 orang atau 3%.

#### 4.1.2. Analisis Statistik Dekriptif

Data yang telah terkumpul dari kuesioner yang telah disebarkan ditabulasi dengan tujuan sebagai alat analisis data. Hasil tabulasi tersebut diolah menggunakan program SEM PLS versi 21.0 yang menghasilkan deskripsi statistik variabel penelitian, seperti yang tampak pada tabel 4.8 berikut:

**Tabel 4. 8. Deskripsi Statistik Variabel Penelitian**

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kompetensi (X1)	70	45	65	60,71	5,427
Transformasi Digital (X2)	70	47	90	80,29	10,207
Pembaharuan Keterampilan (reskilling) (X3)	70	50	75	67,93	7,406
Kinerja Pegawai (Y)	70	56	85	77,89	8,086
Valid N (listwise)	70				

Sumber: Data primer diolah, 2022

Berdasarkan tabel 4.8 di atas, didapatkan hasil jawaban kuesioner terhadap variabel Kompetensi Pegawai ( $X_1$ ) dengan rata-rata 60,71, skor minimum 45 dan skor maximum 65. Hasil rata-rata kompetensi pegawai tersebut menunjukkan bahwa kompetensi Pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara termasuk kategori sangat baik. Begitu juga dengan hasil jawaban kuesioner pada variabel transformasi digital ( $X_2$ ) diperoleh rata-rata 80,29 dengan skor minimum 47 dan skor maximum 90.

Hasil rata-rata tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara termasuk dalam kategori sangat baik (artinya rata-rata pegawai siap menyongsong era 4.0).

Selanjutnya untuk variabel Pembaharuan Keterampilan (*reskilling*) diperoleh rata-rata 67,93 dengan skor minimum 50 dan skor maximum 75. Hasil rata-rata tersebut juga menunjukkan bahwa pembaharuan keterampilan (*reskilling*) pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara termasuk dalam kategori sangat baik (artinya rata-rata pegawai mengharapkan perubahan dan pengembangan karir melalui pendidikan dan pelatihan yang disediakan Instansi).

Pada variabel kinerja pegawai ( $Y$ ) diperoleh rata-rata 77,89 dengan skor minimum 56 dan skor maximum 85. Hasil rata-rata tersebut juga menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara termasuk dalam kategori sangat baik, artinya pegawai Dinas siap sedia menyongsong perubahan era 4.0 / transformasi digital

dan melakukan peningkatan kompetensi melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kinerja.

#### **4.1.3. Deskripsi Variabel Penelitian**

Deskripsi variabel digunakan untuk mengetahui jawaban responden terhadap variabel kompetensi pegawai, transformasi digital, pembaruan keterampilan (*reskilling*), serta kinerja pegawai. Analisis ini menggunakan analisis indeks. Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel, maka akan didasarkan pada nilai skor rata-rata (indeks) yang dikategorikan ke dalam rentang skor berdasarkan perhitungan three box method (Ferdinand, 2006).

Batas atas rentang skor :  $(\%F*5) / 5 = (70*5)/5 = 70$

Batas bawah rentang skor :  $(\%F*1) / 5 = (70*1)/5 = 14$

Angka indeks yang dihasilkan menunjukkan skor 14– 70, dengan rentang sebesar 56. Dengan menggunakan three box method, maka rentang 56 dibagi menjadi tiga bagian, sehingga menghasilkan rentang untuk masing-masing bagian sebesar 19, dimana akan digunakan sebagai daftar interpretasi indeks sebagai berikut:

14 – 32 : Rendah

33 – 51 : Sedang

52 – 70 : Tinggi

##### **4.1.3.1 Deskripsi tentang Kompetensi Pegawai (X1)**

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Kompetensi Pegawai (X1). Jawaban responden mengenai variabel kualitas pelayanan ini, setelah diolah dengan SEM PLS Versi 21. dan hasil perhitungan

analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel kompetensi pegawai disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4. 9. Hasil Statistik Deskriptif Kompetensi Pegawai (X1)**

No	Indikator	Bobot skor					Skor	Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya memiliki pengetahuan dalam menggunakan peralatan seperti komputer dll	0	0	6	14	50	324	64,8	Tinggi
2	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik	0	0	0	21	49	329	65,8	Tinggi
3	Dengan pemahaman yang saya miliki, saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja	0	0	0	18	52	332	66,4	Tinggi
4	Dengan ilmu dan pengalaman yang saya miliki semua pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu	1	1	1	21	46	320	64	Tinggi
5	Dengan keterampilan yang saya miliki, saya mampu mengerjakan tugas-tugas dengan baik	0	0	0	17	53	333	66,6	Tinggi
6	Dengan keterampilan yang saya miliki pekerjaan selesai tepat waktu	0	0	1	19	50	329	65,8	Tinggi
7	Semua pekerjaan saya selesai dengan baik dan benar karena keahlian saya	0	1	4	24	41	315	63	Tinggi
8	Hasil pekerjaan saya lebih baik dari sebelumnya dengan menambah ilmu melalui peningkatan skill (diklat/bimtek)	0	1	2	18	49	325	65	Tinggi
9	Sikap saya dalam bekerja selalu mengikuti aturan dan norma yang berlaku	0	0	2	19	49	327	65,4	Tinggi
10	Saya selalu bersikap tanggap dan rajin dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan	0	0	1	18	51	330	66	Tinggi
11	Saya selalu membantu teman yang membutuhkan bantuan dalam pekerjaan dan menyampaikan dengan santun	0	0	3	22	45	322	64,4	Tinggi
12	Saya menghargai pendapat sesama rekan kerja dalam setiap diskusi	0	0	2	15	53	331	66,2	Tinggi
13	Saya selalu ingin berkembang dalam bidang pekerjaan saya maka saya banyak belajar	0	0	4	9	57	333	66,6	Tinggi
	Rata-rata							65,4	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.9 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel kompetensi pegawai adalah 65,4 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya

menurut responden kompetensi pegawai dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawai.

#### 4.1.3.2 Deskripsi tentang Transformasi Digital (X2)

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Transformasi Digital (X2). Jawaban responden mengenai variabel kualitas pelayanan ini, setelah diolah dengan SEM PLS Versi 21. dan hasil perhitungan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Transformasi Digital disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4. 10. Hasil Statistik Deskriptif Transformasi Digital (X2)**

No	Indikator	Skor					Skor	Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Sebagian besar pekerjaan dilakukan secara fleksibel melalui dokumen digital dengan sedikit penggunaan kertas dalam prosesnya	2	0	5	23	40	309	61,8	Tinggi
2	Dengan transformasi digital banyak pekerjaan yang bisa saya kerjakan setiap hari dengan cepat	1	0	6	15	48	319	63,8	Tinggi
3	Dengan transformasi digital kesalahan pekerjaan jarang terjadi dan mudah dikoreksi sehingga efisien dalam menyampaikan laporan	0	1	4	18	47	321	64,2	Tinggi
4	Dengan transformasi digital informasi cepat dan mudah didapat setiap saat	0	0	5	13	52	327	65,4	Tinggi
5	Transformasi digital menjadikan proses pekerjaan cepat selesai sehingga hasil dicapai tepat waktu	0	0	4	23	43	319	63,8	Tinggi
6	Transformasi digital mengoptimalkan penyimpanan data-data penting	0	2	2	15	51	325	65	Tinggi
7	Dengan transformasi digital semua pekerjaan lebih cepat dan akurat sehingga efisien waktu penyelesaian pekerjaan	0	1	4	21	44	318	63,6	Tinggi
8	Transformasi digital meningkatkan produktifitas kinerja pegawai	0	0	6	23	41	315	63	Tinggi
9	Pegawai/karyawan lebih semangat bekerja dengan teknologi tinggi	0	1	8	22	39	309	61,8	Tinggi
10	Dengan transformasi digital	0	2	5	24	39	310	62	Tinggi

	proses pembayaran honor dan lainnya jadi lebih cepat dan tepat waktu								
11	Dengan transformasi digital membuktikan pegawai menjadi pegawai SMART	0	1	9	25	35	304	60,8	Tinggi
12	Hampir semua pekerjaan telah terhubung dengan sistem digital	1	1	8	30	30	297	59,4	Tinggi
13	Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan data real time yang diperoleh secara digital	1	0	7	35	27	297	59,4	Tinggi
14	Dinas menggunakan dokumen digital sehari-hari sehingga informasi cepat diterima/disampaikan	1	2	7	29	31	297	59,4	Tinggi
15	Dinas menggunakan sistem digital untuk menganalisa dan memproses data dalam menyelesaikan pekerjaan lelang	0	1	5	23	41	314	62,8	Tinggi
16	Masyarakat lebih mudah mengakses informasi umum terkait pekerjaan yang akan diikuti	0	2	7	26	35	304	60,8	Tinggi
17	Informasi yang diminta pimpinan lebih cepat tersedia dengan Sistem digital	0	0	9	16	45	316	63,2	Tinggi
18	Frekuensi laporan yang diinginkan tersedia secara sistematis dan teratur dengan digital	0	0	4	23	43	319	63,8	Tinggi
	Rata-rata							62,4	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.10 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel transformasi digital adalah 62,4 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya menurut responden bahwa penggunaan transformasi digital dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawai.

#### 4.1.3.3 Pembaruan Keterampilan (*Reskilling*) (X3)

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Pembaruan Keterampilan (*Reskilling*) (X3). Jawaban responden mengenai variabel kualitas pelayanan ini, setelah diolah dengan SEM PLS Versi 21. dan hasil perhitungan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel Pembaruan Keterampilan (*Reskilling*) disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4. 11. Hasil Statistik Deskriptif Pembaruan Keterampilan (Reskilling) (X3)**

No	Indikator	Skor					Skor	Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Perubahan teknologi membuat saya lebih banyak mendapatkan ilmu dan pengetahuan	0	0	2	10	58	336	67,2	Tinggi
2	Saya mau belajar setiap ada perubahan sistem teknologi yang baru (perubahan)	0	0	3	12	55	332	66,4	Tinggi
3	Saya mengerjakan pekerjaan rutin lebih cepat daripada rekan kerja saya karena menggunakan teknologi canggih	0	1	4	24	41	315	63	Tinggi
4	Dengan teknologi saat ini lebih menguntungkan organisasi dan perusahaan dalam peningkatan kinerja	0	0	4	22	44	320	64	Tinggi
5	Saya merasa sesuai pekerjaan saat ini dengan keahlian saya	0	0	8	20	42	314	62,8	Tinggi
6	Saya tidak mengalami masalah untuk menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepada saya	0	0	11	18	41	310	62	Tinggi
7	Pada saat pandemi melakukan pekerjaan dari rumah, apakah skill dalam menggunakan teknologi sangat berpengaruh terhadap kinerja?	0	0	7	12	51	324	64,8	Tinggi
8	Dalam pengembangan karir, organisasi/Dinas mengutamakan kesesuaian pendidikan	0	0	5	23	42	317	63,4	Tinggi
9	Proses penempatan pegawai sesuai dengan kualifikasi pendidikan pegawai	0	0	6	24	40	314	62,8	Tinggi
10	Pengembangan dan pemenuhan kebutuhan pegawai sesuai dengan klasifikasi pendidikannya	0	0	5	24	41	316	63,2	Tinggi
11	Tingkat pendidikan pegawai mempengaruhi jenjang karir dan kompetensi pegawai	0	0	5	20	45	320	64	Tinggi
12	Dinas memberikan kesempatan kepada saya untuk mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kompetensi saya	0	1	12	23	34	300	60	Tinggi
13	Dinas memberikan sarana untuk bekerja dan selama mengikuti pelatihan	0	0	7	31	32	305	61	Tinggi
14	Saya suka mengikuti kegiatan pengembangan keterampilan (reskilling)	0	0	6	14	50	324	64,8	Tinggi

15	Pelatihan yang diikuti sesuai dengan kualifikasi pekerjaan saya	1	0	5	28	36	308	61,6	Tinggi
	Rata-rata							63,4	Tinggi

Berdasarkan tabel 4.11 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel Pembaruan Keterampilan (*Reskilling*) adalah 63,4 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya menurut responden bahwa Pembaruan Keterampilan (*Reskilling*) dapat memberikan peningkatan terhadap kinerja pegawai.

#### 4.1. 3.4 Deskripsi tentang Kinerja Pegawai (Y)

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian dilakukan terhadap variabel Kinerja Pegawai (Y). Jawaban responden mengenai variabel kualitas pelayanan ini, setelah diolah dengan SEM PLS Versi 21. dan hasil perhitungan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel kinerja pegawai disajikan sebagai berikut:

**Tabel 4. 12. Hasil Statistik Deskriptif Kinerja Pegawai (Y)**

No	Indikator	Skor					Skor	Indeks	Kategori
		1	2	3	4	5			
1	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang diinginkan	0	0	8	12	50	322	64,4	Tinggi
2	Saya mampu bekerja dan menjaga kualitas kerja saya	0	0	2	18	50	328	65,6	Tinggi
3	Saya berkomitmen dan bertanggungjawab atas pekerjaan yang diberikan	0	0	3	8	59	336	67,2	Tinggi
4	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan ketelitian yang tinggi.	0	0	3	22	45	322	64,4	Tinggi
5	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan mencapai target yang ditentukan.	0	0	1	20	49	328	65,6	Tinggi
6	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan jumlah yang banyak setiap hari	0	2	13	24	31	294	58,8	Tinggi
7	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan SOP yang ditentukan	0	0	3	17	50	327	65,4	Tinggi
8	Saya mampu menyelesaikan suatu pekerjaan dengan rapi dan tepat waktu.	0	0	4	23	43	319	63,8	Tinggi
9	Saya cepat dalam bertindak/mengambil keputusan.	0	0	7	33	30	303	60,6	Tinggi
10	Saya dapat menggunakan waktu	0	0	3	23	44	321	64,2	Tinggi

	dengan efektif & efisien.								
11	Saya datang ke kantor dengan tepat waktu	0	0	6	16	48	322	64,4	Tinggi
12	Saya pulang sesuai dengan jam kantor, kecuali karena lembur atau perintah tambahan lain dari atasan	0	0	8	10	52	324	64,8	Tinggi
13	Saya menggunakan peralatan kantor sesuai kebutuhan kerja	0	0	6	13	51	325	65	Tinggi
14	Saya selalu memanfaatkan fasilitas di tempat kerja sebagai penunjang pekerjaan saya	0	2	10	9	49	315	63	Tinggi
15	Saya bekerja sama baik dengan rekan kerja untuk mencapai target yang ditentukan	0	0	6	14	50	324	64,8	Tinggi
16	Saya dapat bekerja dalam tim dan berkolaborasi dengan baik	0	0	1	16	53	332	66,4	Tinggi
17	Saya tidak memaksakan pendapat dalam diskusi/rapat	0	1	11	15	43	310	62	Tinggi
	Rata-rata							64,14	Tinggi

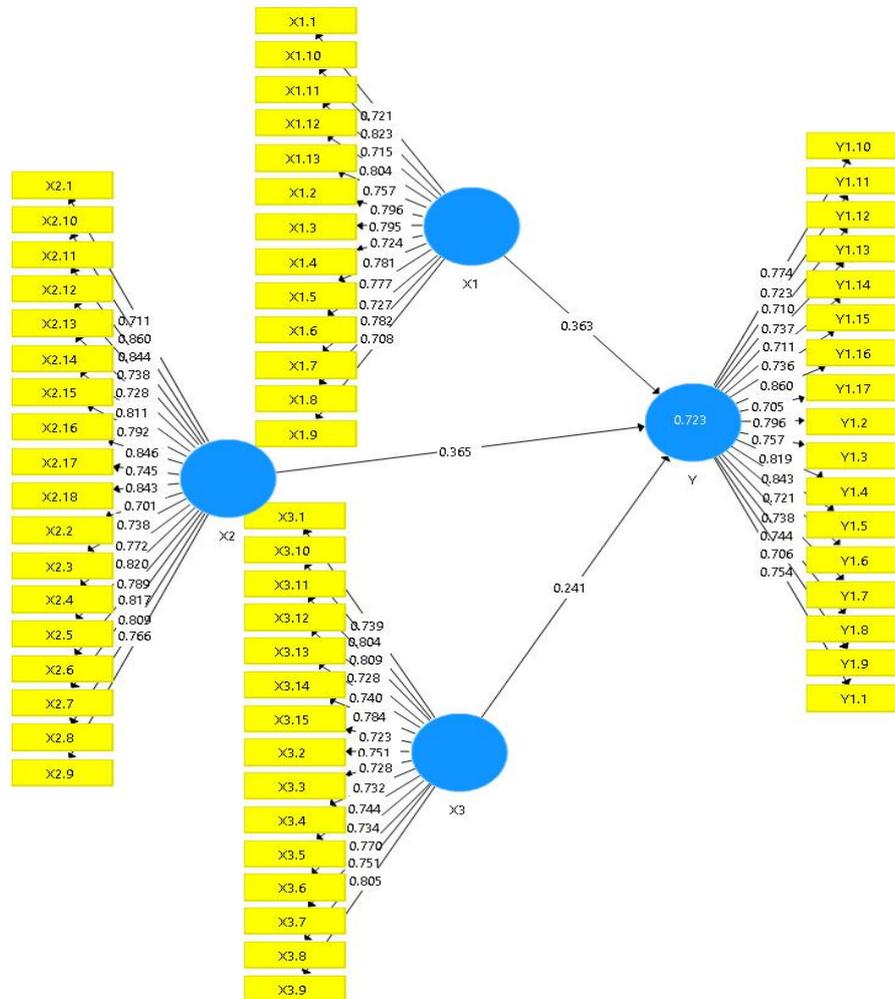
Berdasarkan tabel 4.12 di atas diketahui bahwa nilai rata-rata untuk variabel kinerja pegawai adalah 64,14 dan termasuk dalam kategori tinggi. Artinya menurut responden bahwa pegawai di Dinas tersebut sudah memiliki kinerja pegawai yang tinggi.

#### **4.1.4. Analisis Data**

##### **4.1.4.1 Evaluasi Measurement (Outer) Model**

Adapun model pengukuran untuk uji validitas dan reabilitas, koefisien determinasi model dan koefisien jalur untuk model persamaan, dapat dilihat pada gambar 6 berikut:

Gambar 4. 1. Tampilan Hasil PLS Algorithm



### 1. Convergen Validity

Berikut adalah data hasil pengujian validitas melalui uji convergent validity. Untuk menguji convergent validity digunakan nilai outer loading atau loading factor. Suatu indikator dinyatakan memenuhi convergent validity dalam kategori baik apabila nilai outer loading  $> 0,7$ . Berikut adalah nilai outer loading dari masing-masing indikator pada variabel penelitian:

Tabel 4. 13. Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Hasil uji
Kompetensi Pegawai (X1)	X1.1	0,721	Valid
	X1.2	0,796	Valid
	X1.3	0,795	Valid
	X1.4	0,724	Valid
	X1.5	0,781	Valid

	X1.6	0,777	Valid
	X1.7	0,727	Valid
	X1.8	0,782	Valid
	X1.9	0,708	Valid
	X1.10	0,823	Valid
	X1.11	0,715	Valid
	X1.12	0,804	Valid
	X1.13	0,757	Valid
Transformasi Digital (X2)	X2.1	0,711	Valid
	X2.10	0,860	Valid
	X2.11	0,844	Valid
	X2.12	0,738	Valid
	X2.13	0,728	Valid
	X2.14	0,811	Valid
	X2.15	0,792	Valid
	X2.16	0,846	Valid
	X2.17	0,745	Valid
	X2.18	0,843	Valid
	X2.2	0,701	Valid
	X2.3	0,738	Valid
	X2.4	0,772	Valid
	X2.5	0,820	Valid
	X2.6	0,789	Valid
	X2.7	0,817	Valid
	X2.8	0,809	Valid
	X2.9	0,766	Valid
Pembaharuan Keterampilan (reskilling)	X3.1	0,739	Valid
	X3.10	0,804	Valid
	X3.11	0,809	Valid
	X3.12	0,728	Valid
	X3.13	0,740	Valid
	X3.14	0,784	Valid
	X3.15	0,723	Valid
	X3.2	0,751	Valid
	X3.3	0,728	Valid
	X3.4	0,732	Valid
	X3.5	0,744	Valid
	X3.6	0,734	Valid
	X3.7	0,770	Valid
X3.8	0,751	Valid	
X3.9	0,805	Valid	
Kinerja Pegawai (Y)	Y1.10	0,774	Valid
	Y1.11	0,723	Valid
	Y1.12	0,710	Valid
	Y1.13	0,737	Valid
	Y1.14	0,711	Valid
	Y1.15	0,736	Valid
	Y1.16	0,860	Valid
	Y1.17	0,705	Valid
	Y1.2	0,796	Valid
	Y1.3	0,757	Valid
	Y1.4	0,819	Valid
	Y1.5	0,843	Valid
	Y1.6	0,721	Valid
	Y1.7	0,738	Valid

	Y1.8	0,744	Valid
	Y1.9	0,706	Valid

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.13 di atas, diketahui bahwa masing-masing indikator variabel penelitian banyak yang memiliki nilai outer loading > 0,7. Menurut Chin seperti yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0,5 – 0,6 sudah dianggap cukup untuk memenuhi syarat convergent validity.

Data di atas menunjukkan tidak ada indikator variabel yang nilai outer loading-nya di bawah 0,7, sehingga semua indikator dinyatakan layak atau valid untuk digunakan penelitian dan dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

## 2. Discriminant Validity

Pada bagian ini akan diuraikan hasil pengujian validitas melalui uji discriminant validity. Discriminant validity juga dapat diketahui melalui metode lainnya yaitu dengan melihat nilai average variant extracted (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus > 0,5 untuk model yang baik.

**Tabel 4. 14. Average Variant Extracted (AVE)**

Variabel	Cronbach's Alpha
Kompetensi pegawai	0,582
Transformasi digital	0,619
Pembaharuan Keterampilan (reskilling)	0,573
Kinerja Pegawai	0,572

Berdasarkan sajian data dalam tabel 4.14 di atas, diketahui bahwa nilai AVE variabel kompetensi pegawai, transformasi digital, pembaharuan keterampilan (reskilling) dan kinerja pegawai > 0,5. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

### 3. Composite Reliability

Composite Reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability  $> 0,6$ . Berikut ini adalah nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

**Tabel 4. 15. Composite Reliability**

Variabel	Composite Reliability	Hasil Uji
Kompetensi pegawai	0,948	Reliabel
Transformasi digital	0,967	Reliabel
Pembaharuan Keterampilan (reskilling)	0,953	Reliabel
Kinerja Pegawai	0,958	Reliabel

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.15 di atas, dapat diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi composite realibility sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi.

### 4. Cronbach Alpha

Uji realibilitas dengan composite reability di atas dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel atau memenuhi cronbach alpha apabila memiliki nilai cronbach alpha  $> 0,7$ . Berikut ini adalah nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel:

**Tabel 4. 16. Cronbach Alpha**

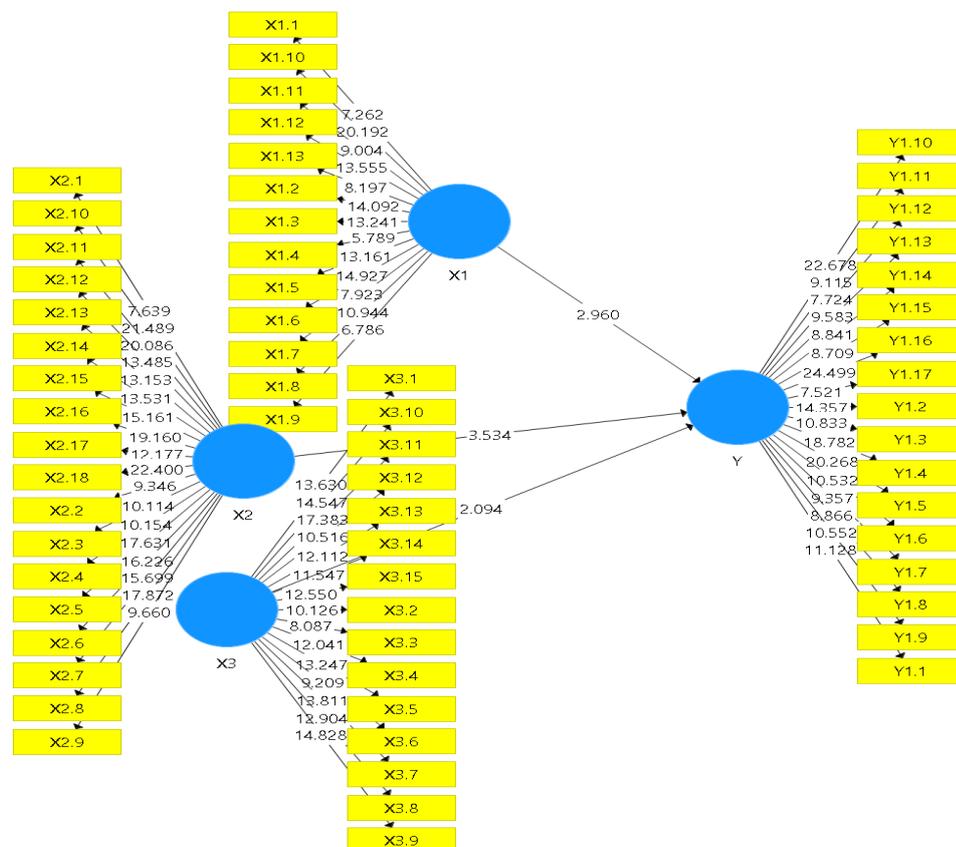
Variabel	Cronbach's Alpha
Kompetensi pegawai	0,940
Transformasi digital	0,963
Pembaharuan Keterampilan (reskilling)	0,947
Kinerja Pegawai	0,953

Berdasarkan sajian data di atas pada tabel 4.16, dapat diketahui bahwa nilai cronbach alpha dari masing-masing variabel penelitian  $> 0,7$ . Dengan demikian hasil ini dapat menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian telah memenuhi persyaratan nilai cronbach alpha, sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

#### 4.1.4.2. Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dalam PLS dievaluasi dengan menggunakan R<sup>2</sup> untuk variabel dependen dan nilai koefisien path (path coefficient) untuk variabel independen yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap path. Adapun model struktural penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4. 2. Tampilan Hasil PLS Boothstrapping**



### 1. Uji Path Coefficient

Berikut adalah hasil pengujian hubungan langsung. Untuk menilai signifikansi model prediksi dalam pengujian model struktural, dapat dilihat dari nilai t-statistic antara variabel independen ke variabel dependen dalam tabel Path Coefficient pada output SmartPLS dibawah ini:

**Tabel 4. 17. Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Value)**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values
X1 -> Y	0,363	0,367	0,123	2,960	0,003
X2 -> Y	0,365	0,358	0,103	3,534	0,000
X3 -> Y	0,241	0,251	0,115	2,094	0,037

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2022

Berdasarkan hasil uji path coefficient di atas menunjukkan pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai sebesar 2,960 maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. Kemudian pengaruh terbesar kedua adalah pengaruh transformasi digital terhadap kinerja pegawai sebesar 3,534 maka dapat disimpulkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara, dan pengaruh yang paling kecil ditunjukkan oleh pengaruh pembaharuan keterampilan (reskilling) terhadap kinerja pegawai sebesar 2,094 maka dapat disimpulkan bahwa pembaharuan keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan uraian hasil tersebut, menunjukkan bahwa keseluruhan variabel dalam model ini memiliki path coefficient dengan angka yang positif. Hal

ini menunjukkan bahwa jika semakin besar nilai path coefficient pada satu variabel independen terhadap variabel dependen, maka semakin kuat pula pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen tersebut.

## 2. Uji Kebaikan Model (Goodness of Fit)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.0, diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

**Tabel 4. 18. Nilai R-Square**

Variabel	Nilai R-Square
Kompetensi pegawai, transformasi digital dan pembaharuan keterampilan (reskilling) → kinerja pegawai	0,723

Berdasarkan sajian data pada tabel 4.18 di atas, dapat diketahui bahwa nilai R-Square yang diperoleh pengaruh kompetensi pegawai, transformasi digital dan pembaharuan keterampilan (reskilling) terhadap variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,723. Nilai tersebut menjelaskan bahwa kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh kompetensi pegawai, transformasi digital dan pembaharuan keterampilan (reskilling) sebesar 72,3%.

### 4.1.4.3. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis  $H_1$  : Ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Dari tabel 4.17 di atas dapat dilihat nilai original sample estimate kompetensi pegawai adalah sebesar 0,363 dengan signifikansi dibawah 5% yang ditunjukkan dengan nilai t- statistik 2,960 dan signifikansi 0,003 (sig.<0,05). Nilai original sample estimate positif mengindikasikan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif sebesar 29,60% terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi

Sumatera Utara. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima, dan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

2. Pengujian Hipotesis  $H_2$  : Ada pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Pengujian kedua dilakukan untuk melihat apakah transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian dapat dilihat dari tabel 4.17 di atas, transformasi digital memperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,365 dengan nilai t-statistik 3,534 dan signifikansi 0,000 ( $\text{sig.} < 0,05$ ) yang berarti transformasi digital berpengaruh positif sebesar 35,34% terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dengan tingkat signifikansi di atas 5% (signifikan). Berdasarkan hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima dan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

3. Pengujian Hipotesis  $H_3$  : Ada pengaruh Pembaruan Keterampilan (*reskilling*) terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Pengujian hipotesis ketiga ditujukan untuk melihat pengaruh pembaruan keterampilan (*reskilling*) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan hasil pengujian tabel 4.17 pembaharuan keterampilan (*reskilling*) memperoleh nilai original sample estimate sebesar 0,241 dengan nilai t-statistik 2,094 dan signifikansi 0,037 (sig.<0,05) yang berarti variabel pembaharuan keterampilan (*reskilling*) berpengaruh positif sebesar 20,94% terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dengan signifikansi dibawah 5% (signifikan). Dari hasil hipotesis tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga (H3) diterima dan bahwa pembaharuan keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Kekuatan model PLS juga dapat ditunjukkan berdasarkan nilai *R square*. Ghazali (2016: 78) menjelaskan bahwa nilai *R Square* sebesar 0,75 menunjukkan model PLS pada kategori kuat, *R Square* sebesar 0,50 menunjukkan model PLS kategori moderate dan nilai *R Square* sebesar 0,25 menunjukkan model PLS yang lemah. Hasil pengujian nilai *R square* dan *adjusted R square* pada penelitian ini ditunjukkan pada tabel 4.19 sebagai berikut:

**Tabel 4. 19. Output R Square**

	R square	R square adjusted
Kinerja Pegawai (Y)	0,723	0,711

Sumber: data olahan, 2022

Berdasarkan pada tabel 4.19 tersebut, untuk melihat besarnya pengaruh secara simultan dapat dilihat dari nilai *R square adjusted* karena penelitian menggunakan lebih dari dua variabel eksogen. Hasil perhitungan *R square adjusted* pada tabel di atas menunjukkan bahwa :

Nilai *R square adjusted* variabel kinerja pegawai adalah sebesar 0,711, hal ini menunjukkan bahwa model dengan variabel endogen kinerja pegawai memiliki

kekuatan prediksi pada kategori moderate. Dengan model tersebut sebesar 71,1% variansi variabel kinerja dapat dijelaskan oleh variabel Kompetensi pegawai, transformasi digital dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) dan sisanya 28,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kompetensi pegawai, transformasi digital dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

#### **4.2 Pembahasan Hasil Penelitian**

Hasil temuan pada penelitian ini adalah adanya pengaruh hubungan langsung antara Kinerja pegawai dengan kompetensi pegawai, transformasi digital, dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) berdasarkan hasil analisis olah data yang dilakukan peneliti.

Bahwa ada pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja pegawai pada Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dari nilai uji t-statistik sebesar 2.960 hal ini berarti kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dan Transformasi digital dari hasil uji t-statistik sebesar 3.534 hal ini berarti transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan menyatakan bahwa transformasi digital sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dibanding kompetensi. Dan pengaruh paling kecil dari hasil uji t-statistik dalam penelitian ini yaitu pengaruh pembaruan keterampilan (*reskilling*) sebesar 2.094 berarti bahwa pembaruan keterampilan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

Dengan demikian jika Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara melaksanakan dan memperhatikan pentingnya kompetensi pegawai (pengetahuan, keterampilan, perilaku), transformasi digital (efisiensi operasional, laba yang lebih tinggi, peningkatan loyalitas, dan kepuasan pelanggan) dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) (teknologi, sumber daya manusia, pendidikan dan pelatihan) dengan outcome Kinerja pegawai akan terus meningkat optimal.

#### **4.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. Hal ini berarti meningkatnya kompetensi kerja akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan pada Dinas tersebut. Selain itu kompetensi pegawai sangat menentukan kinerja pegawai di Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara yang senantiasa mempertimbangkan pengimplementasian kompetensi berupa perhatian kepada pegawai dengan memberikan pendidikan dan pelatihan, serta keterampilan lainnya sehingga meningkatkan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Syahputra dan Tanjung (2020) bahwa kompetensi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Rosmaini dan Hasrudy (2019) yang menunjukkan bahwa

variabel kompetensi secara parsial berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap variabel kinerja pegawai.

Kompetensi dalam ilmu pengetahuan dapat ditingkatkan dengan mengikuti pelatihan-pelatihan yang sesuai dengan bidang kerjanya, sehingga pegawai dapat memperdalam ilmu dan pengetahuannya serta dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan meningkatkan kinerjanya. Pengalaman kerja juga dapat mempengaruhi hasil pekerjaan, dengan semakin banyak pengalaman seorang pegawai dalam bekerja semakin banyak yang dipahami sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Abdi dan Wahid (2018) yang menerangkan bila karyawan mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mampu dalam meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri. Meningkatkan kompetensi kerja perlu dilakukan didalam organisasi perusahaan. Karyawan yang memiliki kompetensi kerja cenderung memiliki kemampuan yang baik didalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keterampilan untuk bisa menyelesaikan pekerjaan berdasarkan target kerja yang diberikan oleh perusahaan.

Hal ini dapat memberikan semangat kerja didalam diri karyawan untuk tetap maju dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja didalam perusahaan. Sedangkan apabila karyawan yang tidak mempunyai kompetensi yang tinggi, maka cenderung tidak mempunyai kemampuan untuk bekerja. Dimana karyawan tidak sepenuhnya memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga memberikan kinerja yang kurang baik didalam perusahaan. Walaupun karyawan memiliki pengetahuan mengenai pekerjaan

tetapi tidak diimbangi dengan keterampilan yang dimiliki maka pekerjaan akan sulit mencapai target kerja yang ditentukan sehingga hasil yang dicapai akan kurang maksimal.

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai. Kompetensi merupakan 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. Peningkatan kinerja karyawan baik perorangan maupun kelompok akan memberikan kompetensi bagi kinerja SDM secara keseluruhan. Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah, 2018) (Prayogi et al., 2018)

Selain, pengetahuan dan keterampilan, karyawan juga harus mempunyai sikap kejujuran dan integritas dalam bekerja maupun sikap sosialnya terhadap rekan kerja. Apabila karyawan dituntut untuk bekerja dalam suatu tim, maka karyawan juga harus bisa dalam menjalani kondisi kerja yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Hal tersebut juga berkaitan langsung dengan kemampuan karyawan dalam beradaptasi mengenai apapun kondisi kerja yang sedang terjadi ataupun yang akan terjadi.

Dengan keseluruhan kompetensi yang dimiliki mulai dari kompetensi intelektual, kompetensi sosial, kompetensi emosional dan kompetensi spiritual, maka tentu berdampak pada kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kinerja karyawan pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dapat dilihat dari penilaian atasan terhadap

bawahannya dimana ditunjukkan dengan skor total pada kuestioner yang digunakan dalam pengumpulan data tersebut yang dimasukkan kedalam kategori tinggi.

Penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian empirik yang digunakan sebagai acuan yang dilakukan oleh Kadir, dkk (2018) yang mendapatkan suatu hasil bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan dimana apabila kompetensi kerja dimiliki dengan baik oleh setiap karyawan maka akan berdampak pada semakin bagusnya kinerja yang akan dihasilkan.

#### **4.2.2 Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pengujian hipotesis menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menjelaskan bahwa penggunaan teknologi informasi atau transformasi digital berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan bahwa organisasi/sumber daya harus mampu menjalankan teknologi agar dapat menciptakan inovasi digital yang dapat meningkatkan kinerja organisasi dari berbagai aspek. Selain itu, melihat hasil dari penelitian terdahulu yang dimuat dalam jurnal nasional maupun internasional bahwa terdapat pengaruh antara inovasi digital dengan kinerja organisasi.

Inovasi teknologi dianggap sebagai alat strategis utama bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dan kinerja. Organisasi dan sumber daya yang mampu mengembangkan inovasi digital diharapkan dapat menjadi organisasi yang terbaik dan dapat bersaing pada era saat ini. Menurut Fizgerald et al., (2014) (Fauziah & Wahyuningtyas, 2020) bahwa perusahaan/organisasi harus berhasil

merangkul transformasi melalui digital teknologi untuk memungkinkan peningkatan bisnis besar seperti meningkatkan pengalaman pelanggan dan keterlibatan, merampingkan operasi dan menciptakan model bisnis baru namun jika mereka tidak melakukannya maka akan menghadapi kehancuran di tangan pesaing mereka yang melakukannya.

Transformasi digital bagi kalangan Aparatur Sipil Negara di instansi pemerintah digunakan tidak saja untuk mewujudkan pelayanan publik yang efektif dan efisien semata. Tetapi juga, transformasi digital diperlukan untuk memfasilitasi publik agar dapat terlibat dan berperan aktif dalam proses pembuatan kebijakan. Transformasi digital Aparatur Sipil Negara merupakan inti dari tata kelola digital (*digital governance*). Paradigma pemerintah dalam menjalankan tata kelola digital bergeser dari antisipasi (*citizen-centric approach*) menjadi adaptif (*citizen-driven approach*) terhadap kebutuhan masyarakat (Rumata & Nugraha, 2020) dengan kata lain teknologi digital diperlukan pemerintah untuk memahami publik dengan lebih baik.

Pentingnya SDM berbasis teknologi informasi bahwa SDM harus fokus untuk menarik individu yang cerdas secara digital dan sadar sosial karena mereka adalah kunci bagi organisasi yang akan maju (Wardhani dan Aziz, 2018). Jauh lebih mungkin bahwa karyawan yang berpengalaman dengan alat-alat digital seperti media sosial, mobile banking, dan belanja online akan memahami dampak yang mereka dapat terhadap organisasi selama transformasi digital. Disamping itu kemudahan menjalankan sosial media akan membawa kebiasaan-kebiasaan karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka menggunakan teknologi informasi di perusahaan. Karyawan yang sudah menjadikan teknologi informasi

sebagai bagian dari pola kerja mereka akan mempengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Hal ini juga sudah dibuktikan pada penelitian ini yang menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pada hubungan antara penggunaan teknologi informasi terhadap kinerja pegawai.

Hal ini sejalan dengan pendapat Meade dalam (Pratama & Iryanti, 2020) yang mengemukakan revolusi industri 4.0 banyak menggunakan model digital dan canggih mengharuskan seluruh pihak yang terlibat atau stakeholders mengevaluasi apa yang telah diterapkan dan harus menyesuaikan dengan kebutuhan. Inovasi teknologi dianggap sebagai alat strategis utama bagi organisasi untuk meningkatkan daya saing dan kinerja. Organisasi maupun Perusahaan yang mampu mengembangkan inovasi digital diharapkan dapat menjadi organisasi/perusahaan yang terbaik dan dapat bersaing pada era saat ini.

#### **4.2.3 Pengaruh Pembaruan Keterampilan Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil analisis pengujian menunjukkan bahwa pembaruan keterampilan (reskilling) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dan signifikansi dibawah 5% (signifikan). Hasil tersebut menunjukkan bahwa pembaharuan keterampilan (reskilling) memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai.

Pegawai negeri sipil yang berkompentensi rendah dan bahkan tidak memiliki skill (keterampilan), sehingga dalam pelaksanaan tugas sehari-hari tidak maksimal dan mempengaruhi efektifitas tugas dan pekerjaannya. Maka sangatlah wajar apabila pemerintah pusat dan pemerintah daerah memberikan perhatian yang memadai terhadap pengembangan kompetensi kerja aparatur baik dari segi

kualitas dan kuantitas baik Pengetahuan, Keahlian, Keterampilan dan Sikap sehingga dapat melaksanakan tugas dan jabatan secara profesional.

Penyelenggaraan seluruh kebutuhan publik hendaknya dimanajementi dengan profesional. Dalam rangka pembenahan ini tidak saja membutuhkan teknologi yang akomodatif terhadap kemajuan zaman, akan tetapi masih harus dilengkapi dengan sumber daya manusia yang handal. Teknologi canggih tidak akan banyak berarti jika tanpa diimbangi dengan pegawai yang mampu mengoperasikan secara baik. Oleh karena itu, birokrasi memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Straubhaar dan LaRose (2011) (Rohida, 2018) secara baik menggambarkan perubahan teknologi sebagai suatu revolusi yang dialami masyarakat dalam kehidupannya karena perkembangan teknologi.

## **BAB 5**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Kompetensi pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini tentu memberi arti dengan adanya kompetensi kerja yang dimiliki maka akan berperan dalam peningkatan kinerja pegawai tersebut yang baik dan searah sehingga apabila pegawai memiliki kompetensi kerja yang tinggi, maka kinerja yang dihasilkan pegawai juga tinggi.
2. Transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. Hal ini menjelaskan bahwa penggunaan teknologi informasi atau transformasi digital berpengaruh penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Bila transformasi digital dimanfaatkan dengan lebih baik maka kinerja akan meningkat lebih baik pula.
3. Pembaruan keterampilan (reskilling) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pembaharuan keterampilan (reskilling) berperan penting melalui pendidikan pelatihan dan bimbingan teknis dilakukan dengan baik, maka kinerja pegawai juga akan meningkat dengan baik.

## 5.2. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengalami beberapa keterbatasan dan dari hasil olah data yang diperoleh menghasilkan kesimpulan sesuai dengan jawaban dari responden. Berdasarkan pengalaman langsung peneliti dalam proses penelitian ini, ada beberapa keterbatasan yang dialami dan menjadi faktor yang harus lebih diperhatikan bagi peneliti-peneliti yang akan datang untuk lebih menyempurnakan penelitiannya. Beberapa keterbatasan yang dialami dalam penelitian tersebut, yaitu :

- a. Penelitian ini dilakukan pada pegawai negeri sipil Kantor Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 239 dan yang menjadi responden sampel berjumlah 70 orang.
- b. Penelitian ini tidak termasuk pada seluruh Pegawai Negeri Sipil di seluruh Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Sumatera Utara.
- c. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan dalam penelitian ini hanya mengkaji tentang kompetensi, transformasi digital dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) dalam kaitannya terhadap kinerja pegawai.

## 5.3. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari analisis hasil penelitian tentang Pengaruh Kompetensi, Transformasi Digital dan Pembaruan Keterampilan (*reskilling*) pada Dinas Sumber Daya Air Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara maka saran-saran yang dapat diberikan peneliti antara lain sebagai berikut :

- 1) Diharapkan Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dapat lebih baik lagi dalam pengembangan Kompetensi

Pegawai Negeri Sipil secara profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier menggunakan aplikasi yang akuntabel, mulai dari perencanaan penerimaan pegawai, promosi jabatan dan pemberian penghargaan, sehingga Kinerja pegawai meningkat sesuai dengan pencapaian Visi dan Misi Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara.

- 2) Penggunaan sistem yang terintegrasi dengan beralih menjadi transformasi digital dalam semua lini kegiatan yang dilaksanakan pada Dinas Sumber Daya air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provsu untuk mencapai target kinerja yang telah ditentukan.
- 3) Kedepannya diharapkan Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara dapat lebih aktif dalam peningkatan kualitas pegawai melalui pembaruan keterampilan (*reskilling*) untuk pegawai yang sudah ada. Artinya diharapkan dilakukan pelatihan secara berkala terhadap pegawai sesuai bidang tugasnya (jobdesk) untuk meningkatkan kompetensi sehingga berpengaruh terhadap kinerja yang lebih baik.
- 4) Diharapkan melalui peningkatan kompetensi, dan pembaruan keterampilan (*reskilling*) Pegawai Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi Sumatera Utara menjadi ASN yang profesional berdaya saing dan ahli penggunaan teknologi transformasi digital dalam pencapaian Kinerja.
- 5) Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah atau merubah variabel yang ada dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan penelitian sebelumnya (tanpa mengurangi makna hasil analisis penelitian sebelumnya).

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansori, A., & Ali, H. (2015). Analisis Pengaruh Kompetensi dan Promosi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Sekretariat Daerah Kabupaten Bungo. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 15(1), 50–60.
- Aprianto, R., Amri, & Radiansyah, A. (2020). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi Dan Teknologi Terhadap Motivasi Yang Berdampak Pada Kinerja Karyawan Di Kantor Pusat Pt Timah Tbk. *JEM: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen STIE Pertiba Pangkalpinang*, 6, 105–128.
- Baretta Maulana, R. (2016). Pengaruh Motivasi Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat), Dan Disiplin Kerja Terhadap Kompetensi Pegawai Dan Kinerja Pegawai. In *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen* (Vol. 4, Issue 3, pp. 247–256).
- Bukhari, & Pasaribu, S. E. (2019). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *UMSU*, 2(1), 89–103.
- Fathurrochman, I. (2017). Pengembangan Kompetensi Pegawai Aparatur Sipil Negara ( Asn ) Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri ( Stain ) Curup. *Manajer Pendidikan*, 11(21), 120–129.
- Fauzan, I. (2021). Transformasi Digital Audit Manajemen Aparatur Sipil Negara Dan Dampaknya Terhadap the Digital Transformation of Civil Servant Management Audit and Its Impact on Government. *Civil Service Journal*, 15(1), 37–50.
- Fauziah, N. N., & Wahyuningtyas, R. (2020). Pengaruh Implementasi Inovasi Digital Terhadap Kinerja Perusahaan Berdasarkan Persepsi Karyawan (Studi Kasus Pada Pt. Indonesia Power Upjp Kamojang). *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 4(9), 1378–1392.
- Febrina, R., & Aisyah, S. A. (2021). Pengaruh Penguasaan Kompetensi Teknis Terhadap Kinerja Pegawai Yang Dimoderasi Oleh Kompetensi SMART ASN Pada Jabatan Pelaksana Penyusun Bahan Publikasi Dan Kehumasan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 50.
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital Di Masa Pandemi Covid-19 Untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemeritahan Indonesia dalam studi “ The Microsoft Asia Digital Transformation : Enabling The Intelligent Presiden Joko Widodo pada Rapat Terbatas mengenai Perencanaan Tr. *Kybernan: Jurnal Stdui Kepemerintahan*, 4(2), 226–239.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Universitas Diponegoro.

- Hakim, R. A. (2021). Meningkatkan Kinerja Perbankan Melalui Effectiveness Talent Management, Kompetensi Dan Budaya Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 1(5), 1–17.
- Humaira, F., Agung, S., & Kuraesin, E. (2020). Pengaruh Integritas Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Manager : Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(3), 329.
- Juliandi, A. (2018). *Structural Equation Model Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan SmartPls*. Universitas Batam.
- Juliandi, A., Irfan, I., & Manurung, S. (2015). *Metodologi Penelitian Bisnis: Konsep dan Aplikasi*. UMSU Press.
- Junaidi, F. (2021). Transformasi Digital Pelayanan Publik Harus Utamakan Kepentingan Publik. *Ekasakti Educational Journal (EEJ)*, 1(2), 278–292.
- Lestari, N., & Andri, S. (2021). *Pengembangan Kompetensi Pegawai Negeri Sipil Pada Badan*. 9(2), 1–18.
- Muis, M. R., Jufrizen, J., & Fahmi, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 1(1), 9–25. <https://doi.org/10.36778/jesya.v1i1.7>
- Mulyasari, I. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 190.
- Pratama, H. A., & Iryanti, H. D. (2020). Transformasi SDM Dalam Menghadapi Tantangan Revolusi 4.0 di Sektor Kepelabuhan. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja*, 18(1), 71–80.
- Prayogi, M. A., Lesmana, M. T., & Siregar, L. H. (2018). Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Prosiding*, 6(2), 665–670.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). *Pengaruh Servant , Digital dan Green Leadership terhadap Kinerja Industri Manufaktur melalui Mediasi Komitmen Organisasi*. 5(1), 1–13.
- Putri, N. I., Herdiana, Y., Suharya, Y., & Munawar, Z. (2021). Kajian Empiris Pada Transformasi Bisnis Digital. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(1), 1–15.
- Rafi, M. L. (2020). Study Of Identification Of The Inhibiting Factors Of Digital Transformation In Micro Small And Medium Enterprise (Case Study on Proshop and Wellborn). 7(2), 5652–5659.

- Rohida, L. (2018). Pengaruh Era Revolusi Industri 4.0 terhadap Kompetensi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 114–136.
- Rosmaini, R., & Tanjung, H. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 1–15.
- Rumata, V. M., & Nugraha, D. A. (2020). Rendahnya tingkat perilaku digital ASN kementerian kominfo: Survei literasi digital pada instansi pemerintah. *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 4(2), 467.
- Sabrina. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (E. Sulasm (ed.); Pertama). UMSU Press.
- Sabrina, S. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia : Unggul , Kreatif , dan Inovatif di Era Revolusi Industri 4 . 0 Human Resource Management : Excellence , Creative and Innovative in the*. 22(2), 216–222.
- Sari, E. (2019). *Pengembangan Sumber Daya Manusia: Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat* (Cetakan Pe). Jayabaya University Press.
- Sartika, D., & Kusumaningrum. (2016). Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara. *Pkp2a Iii Lan*, 1–238.
- Sugiyono, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Suhartanto, A. (2019). *Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Doktor Nugroho Magetan*. 1(1), 23–35.
- Sukadana, K., & Mahyuni, L. P. (2021). Teknologi Informasi, Perilaku Inovatif, Kompetensi, Kepuasan Kerja, Dan Kinerja Manajemen Pendidikan 4.0. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 4(1), 10.
- Suryani, N. K., Warmana, G. O., & Wiguna, I. N. A. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Penggunaan Tehnologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Sekolah Menengah Atas dan Kejuruan di Provinsi Bali). *Jurnal Imagine*, 1(1), 1–11.
- Tinggi, P., Revolusi, E. R. A., Widawati, A. S., Widayawati, R., & Rahmawati, S. (2020). *Analisis Moderasi Pada Pengukuran Kinerja*. 13(1), 23–36.
- Tsauri, S. (2014). *Manajemen Kinerja (Performance Management)*. Stain Jember Press.

- Wulandari, D. P. (2021). *Strategi Peningkatan Kompetensi Dalam Menyiapkan Aparatur Sipil Negara di Era Revolusi Industri 4 . 0 Strategy to Increase Competence in Preparing State Civil Apparatus in the. 13(2)*, 101–120.
- Wulandari, E. F. (2021). *Pengaruh Program Learning & Development Dalam Pengembangan Kompetensi Karyawan Yang Mengarah Pada Kompetensi Digital Terhadap Pencapaian Transformasi Digital Pada Pt. Telkom Akses Malang*. Universitas Islam Megeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

**LAMPIRAN – LAMPIRAN**

1. Surat Permohonan Ijin Riset Dari Umsu Pascasarjana
2. Balasan Surat Ijin Riset dari Dinas SDACKTR Provsu
3. Kuisisioner
4. Data jawaban Kuisisioner dari responden
5. Data Rekap Kinerja ASN Dinas SDACKTR Provsu bulan Januari – Desember 2021