



Pengaruh Penyetaraan Jabatan, Pengembangan Kompetensi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS: Peran Moderasi Literasi Digital pada Kantor Pusat Kementerian Agama

Puji Kiswati

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Buddhi Dharma, Indonesia

*Penulis korespondensi: pujikis999@gmail.com

Abstract. *Bureaucratic transformation requires more than structural adjustment; it depends on employee competencies, work motivation, and the ability to operate effectively in an increasingly digital environment. This study investigates whether administrative-to-functional position equalization, competency development, and work motivation contribute to Indonesian civil servant performance and whether digital literacy strengthens these relationships at the Central Office of the Ministry of Religious Affairs. A quantitative cross-sectional survey collected questionnaire data from 180 civil servants selected through stratified random sampling. Hypotheses were tested using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS. The findings show that position equalization, competency development, and work motivation each have a positive and statistically significant effect on civil servant performance, with work motivation producing the strongest direct effect. Digital literacy has no significant direct effect on performance, but its moderating role is significant across all three relationships, strengthening their effects. The strongest interaction occurs between competency development and performance. The structural model explains 41.5% of performance variance and demonstrates predictive relevance. These findings indicate that digital literacy functions primarily as a complementary capability rather than an independent performance driver. Therefore, the Ministry should integrate digital capabilities into competency development programs while maintaining motivational mechanisms and providing post-equalization support.*

Keywords: *Competency development; Digital literacy; Indonesian civil servants performance; Position equalization; Work motivation.*

Abstrak. Transformasi birokrasi memerlukan lebih dari sekadar penyesuaian struktural; transformasi juga bergantung pada kompetensi pegawai, motivasi kerja, dan kemampuan untuk bekerja secara efektif dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Penelitian ini mengkaji apakah penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja berkontribusi terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) serta apakah literasi digital memperkuat hubungan tersebut pada Kantor Pusat Kementerian Agama. Penelitian ini menggunakan survei kuantitatif dengan pendekatan cross-sectional, dengan data yang dikumpulkan melalui kuesioner dari 180 ASN yang dipilih menggunakan teknik stratified random sampling. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan, pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja masing-masing berpengaruh positif dan signifikan secara statistik terhadap kinerja ASN, dengan motivasi kerja menghasilkan pengaruh langsung terkuat. Literasi digital tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, tetapi perannya sebagai moderator signifikan pada ketiga hubungan tersebut dan memperkuat pengaruhnya. Interaksi terkuat terjadi antara pengembangan kompetensi dan kinerja. Model struktural menjelaskan 41,5% variasi kinerja dan menunjukkan relevansi prediktif. Temuan ini menunjukkan bahwa literasi digital terutama berfungsi sebagai kemampuan pelengkap, bukan sebagai pendorong kinerja yang berdiri sendiri. Oleh karena itu, Kementerian perlu mengintegrasikan kemampuan digital ke dalam program pengembangan kompetensi, mempertahankan mekanisme motivasi, dan memberikan dukungan pascapenyetaraan jabatan.

Kata kunci: Digitalisasi Aparatur Sipil Negara; Literasi Digital; Pengembangan Kompetensi; Penyetaraan Jabatan; Motivasi Kerja.

1. LATAR BELAKANG

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) memegang peran penting dalam menentukan kualitas tata kelola pemerintahan. Sebagai bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) seorang PNS selayaknya profesional dan berkinerja terbaik. Keberhasilan penyelenggaraan pelayanan publik, pencapaian target organisasi, serta terwujudnya akuntabilitas lembaga sangat

dipengaruhi oleh kemampuan pegawai dalam mengimplementasikan tugas dan fungsi yang menjadi tanggungjawabnya. Oleh karena itu, peningkatan kinerja aparatur menjadi salah satu prioritas dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Laporan Kinerja Badan Kepegawaian Negara Tahun 2023 menunjukkan bahwa dimensi kinerja dalam Indeks Profesionalitas ASN pada tingkat kementerian masih membutuhkan penguatan. Di sisi lain, Kementerian Agama mencatat capaian kinerja organisasi sebesar 91,28 persen dengan kategori baik pada periode yang sama (Tim Penyusun, 2023; Kementerian Agama, 2024). Meskipun demikian, berbagai tantangan masih ditemukan dalam praktik pelayanan publik, antara lain proses layanan yang dinilai belum optimal dari aspek kecepatan, efektivitas, dan efisiensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sumber daya aparatur tetap menjadi kebutuhan yang mendesak dalam mendukung kinerja organisasi.

Salah satu agenda strategis yang dijalankan pemerintah dalam kerangka reformasi birokrasi adalah penyederhanaan struktur organisasi melalui kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. Kebijakan tersebut diarahkan untuk membangun birokrasi yang lebih adaptif, profesional, dan berorientasi pada kompetensi. Melalui mekanisme penyetaraan, sistem kerja yang sebelumnya didominasi oleh pola hierarkis diarahkan menuju model kerja yang lebih menekankan keahlian, hasil kerja, dan spesialisasi fungsi. Di lingkungan Kementerian Agama, implementasi kebijakan Peraturan Menteri PANRB Nomor 17 Tahun 2021 menjadi bagian dari proses transformasi organisasi yang diikuti oleh perubahan struktur, tata kerja, serta pembagian peran pegawai. Walaupun secara regulatif kebijakan tersebut dirancang sebagai instrumen transformasi birokrasi, implementasinya juga menghadirkan tuntutan baru berupa penyesuaian tugas, pola koordinasi, beban kerja, serta prospek pengembangan karier. Dengan demikian, efektivitas penyetaraan jabatan tidak hanya diukur dari perubahan struktur jabatan semata, tetapi juga dari kemampuannya dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai.

Bukti empiris mengenai konsekuensi penyetaraan jabatan belum sepenuhnya konsisten. Maulidiyah dan Jaya (2024), Pratama *et al.* (2022), dan Pratama *et al.* (2023) menemukan hasil penelitian penyederhanaan birokrasi atau transformasi jabatan dapat mendukung peningkatan kinerja melalui alur kerja yang lebih sederhana dan orientasi hasil yang lebih kuat. Sebaliknya, Kadjintuni *et al.* (2023) serta Tumanggor dan Wibowo (2021) menunjukkan bahwa transformasi jabatan dapat berhadapan dengan hambatan adaptasi, ketidaksesuaian penempatan, dan perubahan budaya kerja yang menekan kinerja. Inkonsistensi ini membentuk *empirical gap* mengenai sejauh mana penyetaraan jabatan benar-benar meningkatkan kinerja PNS dalam konteks organisasi tertentu.

Selain desain jabatan, pengembangan kompetensi merupakan instrumen penting untuk menjaga relevansi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai terhadap tuntutan pekerjaan. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan pentingnya pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian dari pengembangan profesional aparatur. Studi Puspitha *et al.* (2024), Marlioni *et al.* (2023), dan Setiawan *et al.* (2023) memperlihatkan hubungan positif antara kompetensi atau pengembangannya dengan kinerja. Namun, Yusuf *et al.* (2021) menemukan bahwa kinerja ASN dapat dipengaruhi oleh kompetensi secara positif tetapi tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi belum selalu otomatis terkonversi menjadi kinerja, sehingga diperlukan pemahaman mengenai kondisi yang memungkinkan kompetensi bekerja lebih efektif.

Motivasi kerja juga menentukan seberapa jauh kemampuan dan kesempatan kerja diterjemahkan menjadi upaya nyata. Teori dua faktor menempatkan pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang perkembangan sebagai faktor motivator yang mendorong kepuasan dan kinerja (Yadav, 2022). Temuan Abdul Faqih (2024), Basyid (2024), dan Putra dan Heriyanto (2022) menguatkan hubungan positif motivasi dengan kinerja.

Transformasi birokrasi saat ini tidak dapat dipisahkan dari perkembangan teknologi digital yang semakin memengaruhi proses kerja organisasi pemerintah. Digitalisasi layanan dan administrasi menuntut ASN untuk memiliki kemampuan dalam memanfaatkan teknologi secara efektif. Dalam konteks tersebut, literasi digital menjadi kompetensi yang semakin penting karena mencakup kemampuan mengakses, memahami, mengevaluasi, dan menggunakan teknologi serta informasi digital secara tepat. Handayani *et al.* (2024) menemukan bahwa kompetensi literasi digital dapat mendukung kinerja PNS, sedangkan Razak *et al.* (2022) melaporkan hubungan positif tetapi tidak signifikan. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa manfaat literasi digital mungkin tidak hanya muncul sebagai pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga sebagai faktor yang memperkuat efektivitas berbagai kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Dengan kata lain, literasi digital berpotensi berfungsi sebagai kapabilitas pendukung yang meningkatkan pengaruh faktor-faktor organisasi terhadap kinerja pegawai.

Saat ini belum ditemukan kajian yang menguji secara simultan penyetaraan jabatan, pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan literasi digital sebagai pemoderasi kinerja PNS di Kantor Pusat Kementerian Agama. Posisi tersebut membentuk *contextual gap* pada organisasi pusat Kementerian Agama, *integrative gap* karena empat konstruk tersebut diuji dalam satu kerangka, serta *methodological gap* berupa pengujian pengaruh langsung dan efek

moderasi secara simultan melalui *SEM-PLS*. Kebaruan penelitian karena itu tidak diletakkan pada penciptaan teori baru, melainkan pada integrasi faktor reformasi struktur, pengembangan SDM, motivasi, dan kapabilitas digital dalam konteks transformasi birokrasi.

Berdasarkan berbagai kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional, pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan literasi digital terhadap kinerja PNS di Kantor Pusat Kementerian Agama. Selain itu, penelitian ini juga menguji apakah literasi digital mampu memperkuat hubungan antara penyetaraan jabatan, pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai peran literasi digital sebagai faktor penguat dalam model kinerja aparatur. Secara empiris, penelitian ini memberikan bukti dari konteks PNS pada Kantor Pusat Kementerian Agama. Adapun secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengembangan kompetensi, penguatan motivasi kerja, serta implementasi reformasi birokrasi berbasis transformasi digital.

2. KAJIAN TEORITIS

Kerangka Teoretis

Penelitian ini berlandaskan pada *Job Performance Theory* yang menjelaskan bahwa kinerja merupakan manifestasi perilaku kerja dan hasil yang dihasilkan individu dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi (Colquitt *et al.*, 2008). Perspektif ini relevan karena penyetaraan jabatan mengubah tuntutan dan struktur tugas, pengembangan kompetensi memperkuat kemampuan, motivasi menentukan intensitas usaha, dan literasi digital menyediakan kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang semakin terdigitalisasi. Untuk menjelaskan pengembangan kompetensi, penelitian juga memanfaatkan perspektif *Behavioral Competency* yang menekankan pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik perilaku sebagai dasar efektivitas kerja (Spencer & Spencer, 1993). Sementara itu, hubungan motivasi dengan kinerja ditopang oleh *Two-Factor Theory* yang membedakan faktor motivator dan *hygiene* (Yadav, 2022).

Penyetaraan Jabatan dan Kinerja PNS

Penyetaraan jabatan menggeser orientasi kerja dari hierarki administratif menuju tugas fungsional yang lebih spesifik dan berbasis hasil. Dari perspektif *Job Performance Theory*, kejelasan tugas, spesialisasi, dan indikator hasil dapat memperkuat *task performance*. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi dapat meningkatkan efisiensi kerja dan kinerja ketika perubahan jabatan diikuti penyesuaian peran dan sistem kerja

(Maulidiyah & Jaya, 2024; Pratama *et al.*, 2022; Roslim & Syofiarti, 2025). Namun, hambatan adaptasi dapat menghasilkan dampak yang berlawanan (Kadjintuni *et al.*, 2023). Berdasarkan argumentasi tersebut, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional berpengaruh positif terhadap kinerja PNS.

Pengembangan Kompetensi dan Kinerja PNS

Pengembangan kompetensi meningkatkan kapasitas teknis, manajerial, dan sosial-kultural yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan jabatan. *Behavioral Competency* menempatkan kompetensi sebagai karakteristik yang memungkinkan individu menjalankan tugas secara efektif. Bukti empiris menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan mampu meningkatkan produktivitas, kualitas layanan, serta efektivitas pelaksanaan tugas (Puspitha *et al.*, 2024; Marliani *et al.*, 2023; Setiawan *et al.*, 2023). Walaupun terdapat penelitian yang menemukan hubungan yang tidak signifikan antara kompetensi dan kinerja (Yusuf *et al.*, 2021), secara konseptual peningkatan kompetensi tetap diyakini memperbesar kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, diajukan hipotesis berikut:

H2: Pengembangan kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja PNS.

Motivasi Kerja dan Kinerja PNS

Motivasi menentukan kesediaan pegawai mengalokasikan energi dan mempertahankan usaha untuk mencapai target. Menurut Two-Factor Theory, faktor-faktor seperti penghargaan, pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang berperan sebagai sumber motivasi yang dapat meningkatkan kepuasan sekaligus kinerja pegawai (Yadav, 2022). Studi Abdul Faqih (2024), Basyid (2024), dan Putra dan Heriyanto (2022) mendukung hubungan positif motivasi dengan kinerja. Individu yang merasa pekerjaannya bernilai dan memperoleh kesempatan berkembang biasanya menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja PNS.

Literasi Digital dan Kinerja PNS

Literasi digital berkaitan dengan kemampuan memahami teknologi, mengoperasikan aplikasi, menerapkan etika digital, berinovasi, serta mengenali risiko penggunaan teknologi. Kemampuan tersebut dapat mempercepat akses informasi dan mendukung penyelesaian pekerjaan, sehingga secara teoritis diperkirakan meningkatkan kinerja. Dharma (2022) dan Handayani *et al.* (2024) menunjukkan manfaat kompetensi digital bagi kinerja, tetapi Razak *et al.* (2022) memperoleh pengaruh positif yang tidak signifikan. Perbedaan hasil tersebut

menunjukkan bahwa efektivitas literasi digital kemungkinan bergantung pada dukungan organisasi, sistem kerja, dan lingkungan kerja yang memadai. Dengan demikian, dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H4: Literasi digital berpengaruh terhadap kinerja PNS.

Peran Moderasi Literasi Digital

Penyetaraan jabatan menuntut kemandirian dan orientasi output yang semakin banyak ditopang aplikasi, data, dan komunikasi digital. Oleh karena itu, pegawai yang memiliki literasi digital yang baik diperkirakan akan lebih mampu mengoptimalkan perubahan peran yang terjadi akibat penyetaraan jabatan. Dalam konteks ini literasi digital berpotensi memperkuat pengaruh penyetaraan jabatan terhadap peningkatan kinerja, maka dirumuskan hipotesis berikut:

H5: Literasi digital memperkuat pengaruh penyetaraan jabatan terhadap kinerja PNS.

Pada pengembangan kompetensi, literasi digital dapat mempercepat akses pembelajaran, penerapan pengetahuan, dan penggunaan sistem kerja berbasis teknologi; temuan Nikou *et al.* (2022), Jiang *et al.* (2025), dan Asadullah dan Faik (2026) menunjukkan pentingnya kapabilitas digital bagi adopsi teknologi dan pengembangan kapabilitas. Dengan demikian, literasi digital diperkirakan dapat meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi terhadap kinerja pegawai.

H6: Literasi digital memperkuat pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja PNS.

Pada motivasi, teknologi menyediakan sarana untuk mengubah dorongan kerja menjadi penyelesaian tugas yang lebih cepat, pengelolaan informasi yang lebih efektif, dan inovasi kerja. Dahman *et al.* (2023) dan Khaira (2024) mengindikasikan bahwa kombinasi motivasi dan kemampuan digital mendukung performa. Berdasarkan argumentasi tersebut, hipotesis terakhir dirumuskan sebagai berikut:

H7: Literasi digital memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PNS.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini melalui desain survei *cross-sectional*, sedangkan pengolahan data dilakukan menggunakan analisis deskriptif. Objek penelitian adalah PNS di Kantor Pusat Kementerian Agama, mencakup pegawai yang terdampak maupun tidak terdampak penyetaraan jabatan. Populasi berdasarkan data PNS Kantor Pusat Kementerian Agama per 17 September 2024 berjumlah 2.335 orang. Sampel dipilih menggunakan *stratified random sampling* dengan mempertimbangkan strata jabatan,

unit organisasi, masa kerja, serta kondisi terkait penyetaraan dan pengembangan kompetensi. Pedoman minimum lima kali jumlah indikator menghasilkan kebutuhan minimum 170 responden dari 34 indikator, sedangkan data yang dianalisis berasal dari 180 responden.

Data primer dikumpulkan dengan kuesioner survei yang didistribusikan secara daring. Data dikumpulkan melalui instrumen yang disusun berdasarkan skala *Likert* berjenjang lima kategori, mulai dari tingkat persetujuan terendah (sangat tidak setuju) hingga tingkat persetujuan tertinggi (sangat setuju). Sebanyak enam indikator digunakan untuk merefleksikan variabel penyetaraan jabatan. Adapun pengembangan kompetensi, motivasi kerja, kinerja PNS, dan literasi digital diukur dengan tujuh indikator yang menggambarkan masing-masing konstruk penelitian. Periode pengumpulan data dari tanggal 05 s.d. 25 Mei 2025, dengan lokasi penelitian di Kantor Pusat Kementerian Agama.

Pengolahan data penelitian dilakukan dengan metode *PLS-SEM* menggunakan aplikasi *SmartPLS*. Tahap pertama difokuskan pada evaluasi model pengukuran melalui pengujian validitas konvergen menggunakan indikator *outer loading* dan *AVE*, pengujian validitas diskriminan dengan pendekatan Fornell-Larcker, HTMT, dan *cross loading*, serta pengujian konsistensi internal konstruk menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Tahap berikutnya adalah evaluasi model struktural yang meliputi pengukuran koefisien determinasi (*R Square*), kemampuan prediksi model (*Q² Predict*), tingkat kecocokan model berdasarkan SRMR, serta pengujian koefisien jalur dan signifikansinya. Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping*, termasuk pengujian tiga hubungan moderasi yang melibatkan variabel literasi digital. Kriteria penerimaan hipotesis ditetapkan pada nilai *t-statistic* > 1,65 dan *p-value* < 0,05. Pendekatan ini sesuai dengan rekomendasi dalam analisis *PLS-SEM* untuk memastikan kualitas model pengukuran dan model struktural.

Tabel 1. Ringkasan Operasionalisasi Konstruk

Konstruk	Jumlah indikator	Fokus pengukuran
Penyetaraan jabatan	6	Dampak pada kinerja/layanan, kesesuaian kompetensi dan penghasilan, karier, struktur, pola kerja
Pengembangan kompetensi	7	Akses/fairness pengembangan, kepercayaan diri, keterampilan, sikap, apresiasi, problem solving
Motivasi kerja	7	Pencapaian, kepuasan, tanggung jawab, lingkungan kerja, reward/punishment, pengakuan, dukungan pimpinan
Kinerja PNS	7	Produktivitas, efisiensi, kualitas, ketelitian, inovasi, kepatuhan, kerja sama

Konstruk	Jumlah indikator	Fokus pengukuran
Literasi digital	7	Pemahaman teknologi, operasi aplikasi, etika, inovasi, risiko dan kontrol digital

Sumber: data primer penelitian, diolah penulis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sebanyak 180 kuesioner digunakan dalam analisis. Profil responden menunjukkan komposisi yang relatif berimbang menurut jenis kelamin, dengan dominasi usia lebih dari 27-44 tahun dan pendidikan S1. Kelompok jabatan terbesar adalah pejabat fungsional yang berasal dari *inpassing*, pengangkatan pertama, perpindahan, atau promosi, sedangkan 20% responden merupakan pejabat fungsional hasil penyetaraan. Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar pegawai telah bekerja lebih dari sepuluh tahun. Komposisi tersebut memperlihatkan bahwa sampel memuat variasi pengalaman kerja dan jalur jabatan yang relevan untuk menilai perubahan organisasi di Kantor Pusat Kementerian Agama.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n (%)
Jenis kelamin	Pria	92 (51%)
	Wanita	88 (49%)
Usia	< 27 tahun	4 (2%)
	> 27-44 tahun	96 (53%)
	> 44 tahun	80 (44%)
Pendidikan	S1	99 (55%)
	S2	70 (39%)
	S3	9 (5%)
	Lainnya	2 (1%)
Jabatan	Struktural	28 (16%)
	Fungsional melalui penyetaraan jabatan	36 (20%)
	Fungsional melalui <i>inpassing</i> /pengangkatan pertama/perpindahan/promosi	64 (35%)
	Fungsional umum	52 (29%)
Unit organisasi	Ditjen Bimas Buddha	62 (34%)
	Sekretariat Jenderal	31 (17%)
	Ditjen Bimas Katolik	14 (8%)
	Ditjen Bimas Hindu	16 (9%)

Karakteristik	Kategori	n (%)
Masa kerja	Inspektorat Jenderal	12 (7%)
	Ditjen Bimas Kristen	14 (8%)
	Badan Moderasi Beragama dan PSDM	11 (6%)
	Ditjen Pendidikan Islam	5 (3%)
	Ditjen Bimas Islam	6 (3%)
	Ditjen Penyelenggaraan Haji dan Umrah	9 (5%)
	< 5 tahun	40 (22%)
	> 5-10 tahun	29 (16%)
	> 10 tahun	111 (62%)

Sumber: data primer penelitian, diolah penulis.

Statistik Deskriptif dan Model Pengukuran

Statistik deskriptif menunjukkan seluruh konstruk berada pada kategori baik. Literasi digital memperoleh *grand mean* tertinggi sebesar 83,0%, diikuti motivasi kerja 80,3%, kinerja PNS 79,7%, pengembangan kompetensi 79,3%, dan penyetaraan jabatan 77,6%. Tingginya literasi digital pada level persepsi tidak serta-merta membuktikan pengaruh langsung terhadap kinerja; hubungan tersebut tetap ditentukan melalui model struktural.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Konstruk

Konstruk	Grand mean	Kategori
Penyetaraan jabatan	77,6%	Baik
Pengembangan kompetensi	79,3%	Baik
Motivasi kerja	80,3%	Baik
Literasi digital	83,0%	Baik
Kinerja PNS	79,7%	Baik

Sumber: data primer penelitian, diolah penulis.

Model pengukuran memenuhi kriteria *convergent validity*. Seluruh *outer loading* berada di atas 0,70, dengan rentang 0,705-0,895 pada seluruh konstruk. Nilai AVE berkisar 0,647-0,719, sehingga setiap konstruk menjelaskan lebih dari separuh varians indikatornya. *Discriminant validity* juga terpenuhi berdasarkan Fornell-Larcker, HTMT, dan cross loading; nilai HTMT antar-konstruk berada jauh di bawah batas 0,90. Seluruh konstruk reliabel karena *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* melebihi 0,70.

Tabel 4. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas

Konstruk	Outer loading	AVE	Cronbach alpha	Composite reliability
Penyetaraan jabatan	0,784-0,868	0,686	0,909	0,929
Pengembangan kompetensi	0,705-0,895	0,647	0,907	0,927
Motivasi kerja	0,779-0,868	0,674	0,921	0,935
Kinerja PNS	0,805-0,872	0,719	0,936	0,947
Literasi digital	0,753-0,858	0,678	0,926	0,936

Sumber: data primer penelitian, diolah penulis.

Pada model struktural, *R Square* kinerja PNS sebesar 0,415 dan *R Square adjusted* 0,391. Artinya, variabel dalam model menjelaskan 41,5% variasi kinerja PNS, sedangkan 58,5% dijelaskan faktor di luar model. Nilai *Q2predict* sebesar 0,243 (>0) menunjukkan relevansi prediktif yang baik. Nilai SRMR sebesar 0,072 pada *saturated model* dan *estimated model* berada di bawah batas 0,100 sehingga model dinyatakan memenuhi kelayakan model.

Tabel 5. Ringkasan Evaluasi Model Struktural

Indikator	Nilai	Interpretasi
R Square - Kinerja PNS	0,415	Moderat; 41,5% variasi dijelaskan model
R Square adjusted - Kinerja PNS	0,391	Daya jelas setelah penyesuaian
Q2predict - Kinerja PNS	0,243	> 0 ; memiliki relevansi prediktif
SRMR - saturated / estimated	0,072 / 0,072	$< 0,100$; model dinyatakan fit

Sumber: data primer penelitian, diolah penulis.

Pengujian Hipotesis

Pengujian *bootstrapping* menunjukkan enam dari tujuh hipotesis diterima. Ketiga pengaruh langsung utama signifikan positif, sedangkan pengaruh langsung literasi digital terhadap kinerja tidak signifikan. Seluruh interaksi literasi digital dengan penyetaraan jabatan, pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja signifikan positif.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Hubungan	Beta	t-stat.	p-value	Keterangan
H1	Penyetaraan jabatan -> Kinerja PNS	0,209	1,982	0,024	Diterima
H2	Pengembangan kompetensi -> Kinerja PNS	0,215	2,641	0,004	Diterima
H3	Motivasi kerja -> Kinerja PNS	0,245	2,453	0,007	Diterima
H4	Literasi digital -> Kinerja PNS	-0,172	1,307	0,095	Ditolak

H	Hubungan	Beta	t-stat.	p-value	Keterangan
H5	Literasi digital x Penyetaraan jabatan -> Kinerja PNS	0,220	2,105	0,018	Diterima
H6	Literasi digital x Pengembangan kompetensi -> Kinerja PNS	0,287	2,337	0,009	Diterima
H7	Literasi digital x Motivasi kerja -> Kinerja PNS	0,272	2,121	0,017	Diterima

Sumber: output bootstrapping SmartPLS, diolah penulis.

Pembahasan

Penyetaraan Jabatan terhadap Kinerja PNS

H1 diterima: ditunjukkan oleh adanya pengaruh positif dan signifikan antara penyetaraan jabatan terhadap kinerja PNS ($\beta = 0,209$; $t = 1,982$; $p = 0,024$). Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas pelaksanaan kebijakan penyetaraan jabatan berkontribusi terhadap peningkatan capaian kinerja pegawai. Temuan mendukung *Job Performance Theory* karena transformasi menuju jabatan fungsional memperjelas spesialisasi pekerjaan, tanggung jawab, dan orientasi hasil. Pada konteks Kementerian Agama, perubahan tersebut dapat mengurangi ketergantungan pada struktur hierarkis dan memberi ruang lebih besar bagi pelaksanaan tugas teknis sesuai keahlian. Hasil ini sejalan dengan Maulidiyah dan Jaya (2024), Pratama *et al.* (2022), serta Roslim dan Syofiarti (2025), tetapi berbeda dengan Kadjintuni *et al.* (2023) dan Tumanggor dan Wibowo (2021) yang menekankan risiko hambatan adaptasi. Suartini (2023) juga menekankan pentingnya mengelola problem implementasi, sedangkan Sumbogo (2025) menunjukkan bahwa konsekuensi karier perlu diperhatikan dalam kebijakan penyetaraan. Perbedaan tersebut menegaskan bahwa penyetaraan efektif ketika disertai kejelasan tugas, penyesuaian kompetensi, dan dukungan organisasi.

Pengembangan Kompetensi terhadap Kinerja PNS

H2 diterima: pengembangan kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS ($\beta = 0,215$; $t = 2,641$; $p = 0,004$). Kompetensi yang diperkuat melalui pendidikan, pelatihan, pembelajaran, dan pengalaman membantu pegawai menyelesaikan tugas secara lebih efektif, meningkatkan pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan adaptasi. Temuan ini konsisten dengan *Behavioral Competency* dan *Job Performance Theory* yang menempatkan kemampuan sebagai prasyarat perilaku kerja efektif. Hasil juga mendukung Puspitha *et al.* (2024), Marliani *et al.* (2023), dan Setiawan *et al.* (2023). Dalam konteks Kementerian Agama, pengembangan kompetensi menjadi semakin strategis mengingat adanya transformasi birokrasi dan percepatan digitalisasi layanan publik yang menuntut penguasaan kemampuan teknis sekaligus perilaku kerja yang adaptif. Selain itu,

Sihombing (2026) menegaskan bahwa penguatan kompetensi aparatur merupakan prasyarat penting dalam mendukung keberhasilan agenda reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS

H3 diterima: menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS ($\beta = 0,245$; $t = 2,453$; $p = 0,007$). Nilai koefisien ini merupakan yang tertinggi dibandingkan variabel independen lainnya, yaitu penyetaraan jabatan (0,209) dan pengembangan kompetensi (0,215). Temuan tersebut sejalan dengan *Two-Factor Theory* yang dikemukakan oleh Herzberg, yang menjelaskan bahwa faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian prestasi, pengakuan, tanggung jawab, serta kesempatan untuk berkembang dapat meningkatkan semangat dan komitmen kerja pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemenuhan aspek-aspek motivasional memiliki kontribusi penting dalam mendorong produktivitas dan kualitas kinerja. Hasil penelitian sejalan dengan Abdul Faqih (2024), Basyid (2024), dan Putra dan Heriyanto (2022). Kerangka motivasi kinerja juga didukung oleh Rodríguez *et al.* (2024), sedangkan Güss *et al.* (2026) menunjukkan pentingnya motivasi yang stabil dalam tugas kompleks. Implikasinya, kebijakan SDM tidak cukup hanya meningkatkan kompetensi atau menata jabatan, tetapi perlu menjaga penghargaan yang adil, kejelasan karier, umpan balik, dan lingkungan kerja yang mendukung.

Literasi Digital terhadap Kinerja PNS

H4 ditolak: literasi digital memiliki pengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap kinerja PNS ($\beta = -0,172$; $t = 1,307$; $p = 0,095$ berdasarkan tabel output *bootstrapping* utama). Temuan ini menarik karena literasi digital memperoleh nilai deskriptif tertinggi, tetapi kemampuan digital yang dipersiapkan baik belum otomatis menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. tingkat kemampuan digital yang tinggi tidak secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja pegawai. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa penguasaan teknologi informasi dan digital belum tentu menjadi determinan utama dalam pencapaian kinerja individu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manfaat literasi digital baru dapat diwujudkan secara optimal apabila didukung oleh faktor lain, seperti sistem kerja yang efektif, kepemimpinan yang mendorong pemanfaatan teknologi, serta proses organisasi yang mampu mengintegrasikan teknologi ke dalam pelaksanaan tugas. Dengan demikian, kompetensi digital yang dimiliki pegawai tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan performa tanpa adanya lingkungan organisasi yang mendukung. Temuan tersebut sejalan

diengan pandangan Chatterjee *et al.* (2023) dan Jiang *et al.* (2025), yang menegaskan bahwa kapabilitas digital individu perlu diintegrasikan dengan kapabilitas organisasi agar dapat memberikan dampak nyata terhadap kinerja. Oleh karena itu, literasi digital lebih tepat dipahami sebagai faktor pendukung (*enabling factor*) yang memperkuat efektivitas implementasi kebijakan, pengembangan sumber daya manusia, dan transformasi organisasi, daripada sebagai variabel yang secara independen menentukan tingkat kinerja pegawai.

Moderasi Literasi Digital pada Penyetaraan Jabatan

H5 diterima: literasi digital memperkuat pengaruh penyetaraan jabatan terhadap kinerja PNS ($\beta = 0,220$; $t = 2,105$; $p = 0,018$). Jabatan fungsional menuntut kemandirian, pengelolaan informasi, dan orientasi output; literasi digital membantu pegawai menggunakan sistem informasi, aplikasi kerja, dan data secara lebih efektif. Temuan ini menjelaskan mekanisme moderasi bahwa perubahan jabatan menyediakan struktur peran baru, sedangkan literasi digital meningkatkan kemampuan pegawai untuk mengekskusi peran tersebut dalam lingkungan kerja terdigitalisasi. Karena itu, manfaat penyetaraan terhadap kinerja menjadi lebih kuat pada pegawai yang lebih siap secara digital. Secara praktis, kebijakan setielah penyetaraan perlu diikuti pelatihan digital yang spesifik terhadap kebutuhan jabatan fungsional, bukan hanya pelatihan digital generik.

Moderasi Literasi Digital pada Pengembangan Kompetensi

H6 diterima dan merupakan efek moderasi terbesar: literasi digital memperkuat pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja PNS ($\beta = 0,287$; $t = 2,337$; $p = 0,009$). Pengembangan kompetensi memberi pengetahuan dan keterampilan substantif, sedangkan literasi digital mempercepat akses pembelajaran, penerapan pengetahuan, penggunaan aplikasi, dan pengelolaan data. Mekanisme ini menjelaskan mengapa investasi kompetensi menghasilkan dampak kinerja yang lebih besar ketika pegawai juga memiliki kemampuan digital. Temuan selaras dengan Nikou *et al.* (2022), Asadullah dan Faik (2026), serta Jiang *et al.* (2025), yang menekankan hubungan antara kemampuan digital, pembelajaran, adopsi teknologi, dan kapabilitas organisasi. Implikasi utama adalah perlunya desain pengembangan kompetensi yang secara eksplisit mengintegrasikan aspek teknis, manajerial, sosial-kultural, dan digital.

Moderasi Literasi Digital pada Motivasi Kerja

H7 diterima: literasi digital memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja PNS ($\beta = 0,272$; $t = 2,121$; $p = 0,017$). Pegawai yang termotivasi membutuhkan sarana untuk menerjemahkan dorongan menjadi hasil kerja; kemampuan digital menyediakan sarana tersebut melalui penyelesaian tugas yang lebih cepat, akses informasi yang lebih

baik, dan peluang inovasi. Dahman *et al.* (2023) dan Khaira (2024) mendukung pentingnya kombinasi kemampuan digital dan faktor motivasional bagi performa. Dibandingkan H5 dan H6, kekuatan moderasi H7 berada pada urutan kedua. Hasil ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak menggantikan motivasi, tetapi meningkatkan kapasitas pegawai untuk mewujudkan motivasi menjadi output yang efektif dan produktif.

Sintesis Temuan

Pola hasil memperlihatkan perbedaan peran literasi digital. Sebagai *prediktor* langsung literasi digital tidak signifikan, akan tetapi sebagai modulator seluruh interaksi signifikan dan positif. Moderasi terkuat terjadi pada hubungan pengembangan kompetensi-kinerja (0,287), diikuti motivasi kerja-kinerja (0,272) dan penyetaraan jabatan-kinerja (0,220). Konfigurasi ini memperlihatkan kontribusi penelitian: literasi digital berfungsi sebagai kapabilitas komplementer yang meningkatkan efektivitas perubahan struktural dan intensifikasi SDM. Bagi Kementerian Agama, penguatan digital sebaiknya dilibatkan pada desain pekerjaan, pembelajaran, dan pengelolaan motivasi, bukan ditempatkan sebagai program terpisah yang hanya berorientasi pada penguasaan perangkat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional, pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja secara individual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PNS di Kantor Pusat Kementerian Agama. Di antara ketiga variabel tersebut, motivasi kerja merupakan faktor yang memiliki kontribusi langsung paling besar terhadap peningkatan kinerja. Namun demikian, literasi digital tidak terbukti memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Literasi digital terbukti berperan dalam memperkuat hubungan antara penyetaraan jabatan, pengembangan kompetensi, dan motivasi kerja dengan kinerja. Pengaruh moderasi yang paling kuat ditemukan pada hubungan antara pengembangan kompetensi dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa literasi digital lebih berfungsi sebagai kapabilitas pendukung (*enabling capability*) yang mengoptimalkan pemanfaatan perubahan jabatan, peningkatan kompetensi, dan motivasi kerja sehingga dapat diterjemahkan menjadi kinerja yang lebih efektif dan produktif.

Implikasi praktisnya, Kementerian Agama perlu menempatkan penguatan motivasi sebagai prioritas pengelolaan SDM melalui penghargaan berbasis kinerja yang adil, kesempatan karier yang transparan, umpan balik berkelanjutan, dan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi serta inovasi. Pengembangan kompetensi perlu dirancang berbasis

transformasi digital dengan mengintegrasikan kompetensi teknis, manajerial, sosial-kultural, penggunaan platform kerja, analisis data, dan keamanan informasi. Kebijakan penyetaraan jabatan juga perlu disertai pemetaan kebutuhan kompetensi serta dukungan digital yang sesuai dengan karakteristik jabatan fungsional.

Penelitian ini terbatas oleh desain *cross-sectional*, ruang lingkup pada Kantor Pusat Kementerian Agama, penggunaan kuesioner berbasis persepsi, dan model yang belum memasukkan faktor lain seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, sistem penilaian kinerja, beban kerja digital, serta dukungan teknologi. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas unit dan instansi, menggabungkan pendekatan kuantitatif-kualitatif, menambahkan konstruk relevan, serta melakukan analisis multi-group berdasarkan jabatan, masa kerja, usia, dan unit kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Faiqih. (2024). Pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *MANABIS: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 3(3), 119–130. <https://doi.org/10.54259/manabis.v3i3.3084>
- Asadullah, A., & Faik, I. (2026). How digital platform-provided resources enable SMEs to develop organizational capabilities: An organizational learning perspective. *International Journal of Information Management*, 88, 103041. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2026.103041>
- Basyid, A. (2024). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Manajerial dan Bisnis Tanjungpinang*, 7(1), 39–43. <https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2430>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrionis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2008). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill.
- Dahman, Y., Gosio, G., Sahri, S., & Salju, S. (2023). Peran literasi digital, motivasi kerja, kemampuan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan UMKM. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 6(2), 1784–1793. <https://doi.org/10.36778/jesya.v6i2.1191>
- Dharma, S. (2022). Pengaruh kecakapan literasi digital terhadap kinerja guru sekolah menengah kejuruan di Kabupaten Gowa. *Manajemen Pendidikan*, 17(2), 117–129. <https://doi.org/10.23917/jmp.v17i2.17569>
- Güss, C. D., Domeier, M., & Powell, J. (2026). Complex tasks, frustrated minds: Motivational predictors of performance in complex problem solving and dynamic decision making. *Computers in Human Behavior Reports*, 21, 100969. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2026.100969>
- Hair, J. F. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R*. Springer.

- Handayani, K., Utaminingsih, A., & Santoso, D. (2024). Pengaruh kompetensi literasi digital dan komunikasi yang intensif terhadap kinerja pegawai negeri sipil dengan sistem kerja tim sebagai variabel intervening. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4), 1163–1178. <https://doi.org/10.46799/jsa.v5i4.1086>
- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2–20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Jiang, H., Wang, Z., Chien, C., & Gai, J. (2025). How managers' digital literacy promotes ambidexterity innovation: The serial mediating role of knowledge re-orchestration and digital capabilities. *Business Process Management Journal*, 31(8), 199–222. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2025-0672>
- Kadjintuni, Z., Hamim, U., & Gobel, L. V. (2023). Pengaruh transformasi jabatan struktural ke jabatan fungsional dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Boalemo. *Journal Economy and Currency Study (JECS)*, 5(1), 145–158. <https://doi.org/10.51178/jecs.v5i1.1579>
- Kementerian Agama. (2024). *Laporan kinerja Kementerian Agama tahun 2023*.
- Khaira, N. (2024). Peran literasi digital dan kepemimpinan digital terhadap kinerja karyawan: Studi kasus generasi millennial dan Z di GoTo Group. *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 7(2), 135–147. <https://doi.org/10.31842/jurnalinobis.v7i2.314>
- Marliani, Saripuddin, & Azhari, A. (2023). Pengaruh pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi ASN terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Jeneponto. *Sparkling Journal of Management*, 1(4), 583–593.
- Maulidiyah, L., & Jaya, F. H. (2024). Pengaruh implementasi penyederhanaan birokrasi dan dialog kinerja terhadap kinerja ASN di Kementerian Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi tahun 2024. *Jurnal Ilmu dan Budaya*, 45, 95–108. <https://doi.org/10.47313/jidb.v45i2.3809>
- Nikou, S., De Reuver, M., & Mahboob Kanafi, M. (2022). Workplace literacy skills—How information and digital literacy affect adoption of digital technology. *Journal of Documentation*, 78(7), 371–391. <https://doi.org/10.1108/JD-12-2021-0241>
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 17 Tahun 2021 tentang Penyederhanaan Jabatan Administrasi ke dalam Jabatan Fungsional. (2021).
- Pratama, et al. (2022). Pengaruh penyederhanaan birokrasi terhadap kepuasan kerja dan dampaknya pada kinerja pegawai di lingkup BPS se-Provinsi Maluku Utara (Studi tentang pengalihan jabatan struktural ke jabatan fungsional). *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 8(23), 712–728.
- Pratama, D. H., Wibowo, G. D. H., & Purnomo, C. E. (2023). Implementasi penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional pada pemerintah daerah (Studi di Pemerintah Daerah Provinsi NTB). *Jurnal Indonesia Berdaya*, 4(3), 931–942. <https://doi.org/10.47679/ib.2023507>
- Puspitha, D., Mardjuni, S., & Chahyono. (2024). Pengembangan kompetensi terhadap peningkatan kinerja melalui efektivitas kerja ASN di PPSDM Regional Makassar. *Indonesian Journal of Business and Management*, 6(2), 231–245. <https://doi.org/10.35965/jbm.v6i2.4446>

- Putra, P. Z., & Heriyanto, H. (2022). Pengaruh motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja ASN Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol-PP) Sumatera Selatan. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(2), 1013. <https://doi.org/10.33087/jmas.v7i2.657>
- Raizak, I. S. A., Masud, M., Wahid, M., & Rahman, W. (2022). Pengaruh karakter, kompetensi dan literasi digital terhadap kinerja pegawai pada Universitas Muhammadiyah Luwuk. *Jurnal Ilmiah Manajemen Emor (Ekonomi Manajemen Orientasi Riset)*, 6(2), 220–233.
- Rodríguez, R., Roberts-Lombard, M., Høgevoid, N. M., & Svensson, G. (2024). Proposing a sales performance motivational framework for B2B sellers in services firms. *European Research on Management and Business Economics*, 30(1). <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100235>
- Roslim, R., & Syofiarti. (2025). Pelaksanaan penyetaraan jabatan fungsional bagi pegawai negeri sipil dalam jabatan struktural. *Jurnal Sakato Ekasakti Law Review*, 4(2), 146–155.
- Setiawan, I., Nawawi, Johannes, A. W., & Tefa, G. (2023). Pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil pada Pemerintah Kabupaten Tangerang. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 49(2), 170–185. <https://doi.org/10.33701/jipwp.v49i2.3444>
- Sihombing, U. (2026). Analisis kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil dalam rangka mendukung reformasi birokrasi Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Widya Iswara Indonesia*, 4(1), 21–34.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Suartini, N. K. (2023). Problematika pelaksanaan PermenPANRB Nomor 17 Tahun 2021 tentang penyetaraan jabatan administrasi ke dalam jabatan fungsional. *Ganaya: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora*, 6(2), 388–396. <https://doi.org/10.37329/ganaya.v6i2.2409>
- Sumbogo, A. (2025). Dampak kebijakan penyetaraan jabatan administrasi ke jabatan fungsional terhadap pola karier pegawai negeri sipil. *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora (Isora)*, 3(2), 225–239.
- Tim Penyusun. (2023). *Laporan kinerja BKN 2023*.
- Tumanggor, B. F., & Wibowo, E. K. (2021). Motivasi kerja dan kinerja pegawai negeri sipil pasca implementasi kebijakan pengalihan jabatan struktural eselon III, IV dan V ke jabatan fungsional di pemerintah pusat dan daerah. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 3(1), 57–70.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023).
- Yadav, G. (2022). Frederick Herzberg's two-factor theory: An evaluation. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 9(2), 199–203.
- Yusuf, A. I., Kamase, J., Serang, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh pengembangan SDM, kompetensi dan motivasi dalam meningkatkan organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja aparatur sipil negara pada Pemerintah Daerah Kabupaten Sinjai Provinsi Sulawesi Selatan. *Journal of Management Science (JMS)*, 2(1).