

Pengaruh Perkembangan Teknologi dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia melalui Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan pada Kantor Kelurahan di Kota Ambon

The Influence of Technological Development and Competency-Based Human Resource Development through Work Motivation on Service Quality at the Sub-District Office in Ambon City

Levian¹, Sri Langgeng Ratnasari², Joko Rizkie Widokarti³

^{1,3}Prodi Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Terbuka, Indonesia

²Prodi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

Email: leviannahumury@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh perkembangan teknologi dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi terhadap kualitas pelayanan publik, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi, pada kantor-kantor kelurahan di Kota Ambon. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh masih rendahnya pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik serta belum optimalnya pengembangan kompetensi dan motivasi kerja aparatur kelurahan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian verifikatif. Populasi penelitian berjumlah 100 pegawai kelurahan, dan seluruhnya dijadikan sampel menggunakan teknik sensus (saturated sampling). Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,318) dan terhadap kualitas pelayanan (koefisien 0,426). Pengembangan kompetensi SDM juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (koefisien 0,398) dan kualitas pelayanan (koefisien 0,352). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan (koefisien 0,516). Hasil uji mediasi membuktikan bahwa motivasi kerja secara signifikan memediasi pengaruh perkembangan teknologi (indirect effect 0,220) maupun pengembangan kompetensi SDM (indirect effect 0,130) terhadap kualitas pelayanan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik di kelurahan Kota Ambon dapat dicapai melalui investasi berkelanjutan pada infrastruktur teknologi, penyusunan program pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan jabatan, serta penguatan motivasi kerja pegawai melalui sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang suportif.

Kata Kunci: Perkembangan Teknologi; Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi; Motivasi Kerja; Kualitas Pelayanan Publik; SEM-PLS

Abstract

This study aims to analyze the effect of technological development and competency-based human resource (HR) development on public service quality, both directly and through work motivation as a mediating variable, at kelurahan (sub-district) offices in Ambon City. This study is motivated by the still-low utilization of digital technology in public services, as well as the not-yet-optimal development of competency and work motivation among kelurahan officials. This study used a quantitative approach with a verificative research type. The research

population consisted of 100 kelurahan employees, all of whom were used as the sample through a census (saturated sampling) technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The results show that technological development has a positive and significant effect on work motivation (coefficient of 0.318) and on service quality (coefficient of 0.426). Competency-based HR development also has a positive and significant effect on work motivation (coefficient of 0.398) and service quality (coefficient of 0.352). Work motivation has a positive and significant effect on service quality (coefficient of 0.516). The mediation test results prove that work motivation significantly mediates the effect of technological development (indirect effect of 0.220) and competency-based HR development (indirect effect of 0.130) on service quality. This study concludes that improving public service quality in kelurahan offices in Ambon City can be achieved through sustained investment in technological infrastructure, the design of competency development programs based on job needs, and the strengthening of employee work motivation through reward systems and a supportive work environment.

Keywords: *Technological Development; Competency-Based HR Development; Work Motivation; Public Service Quality; SEM-PLS*

PENDAHULUAN

Tuntutan transformasi digital dalam birokrasi publik yang mengharuskan pemerintah daerah memberikan pelayanan yang cepat, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Meskipun berbagai teknologi pelayanan telah tersedia, tingkat pemanfaatannya di lingkungan kelurahan Kota Ambon masih relatif rendah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia yang mengelolanya.

Secara teoritis, penelitian ini mengacu pada teori perilaku organisasi Robbins dan Judge (2019), teori motivasi dua faktor Herzberg (1959), teori pengembangan kompetensi Armstrong (2020), serta teori kualitas pelayanan Grönroos (2020). Perkembangan teknologi dipandang mampu meningkatkan efisiensi kerja dan mendorong motivasi pegawai melalui kemudahan dalam pelaksanaan tugas. Sementara itu, pengembangan SDM berbasis kompetensi diyakini dapat meningkatkan kemampuan, kepercayaan diri, dan peluang pengembangan karier aparatur, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja. Motivasi kerja yang tinggi selanjutnya berpengaruh pada kualitas pelayanan melalui peningkatan tanggung jawab, kreativitas, responsivitas, dan dedikasi pegawai dalam melayani masyarakat.

Fenomena empiris menunjukkan bahwa pelayanan publik di kelurahan Kota Ambon masih menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya literasi digital, resistensi terhadap perubahan, pengembangan kompetensi yang belum sistematis, rendahnya motivasi kerja, tingginya beban kerja, serta keterbatasan infrastruktur teknologi. Data menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi pelayanan digital masih di bawah 50 persen, sementara hasil pra-survei terhadap 30 pegawai kelurahan mengidentifikasi kurangnya infrastruktur (73%), resistensi terhadap perubahan (59%), minimnya pengelolaan SDM (56%), dan terbatasnya pengembangan SDM (55%) sebagai hambatan utama pelayanan publik.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dirancang untuk menguji tujuh hubungan kausal yang melibatkan perkembangan teknologi, pengembangan SDM berbasis kompetensi, motivasi kerja, dan kualitas pelayanan. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian manajemen publik dan sumber daya manusia, sekaligus

memberikan rekomendasi praktis bagi Pemerintah Kota Ambon dalam merumuskan kebijakan digitalisasi pelayanan, pengembangan kompetensi aparatur, dan peningkatan motivasi kerja guna mewujudkan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, dan berkualitas.

Human Capital Theory memandang sumber daya manusia sebagai aset strategis yang memiliki nilai ekonomi dan produktif bagi organisasi. Menurut Theodore Schultz (1961) dan Gary Becker (1964), investasi dalam pendidikan, pelatihan, serta pengembangan kompetensi bukan sekadar biaya, melainkan investasi yang mampu meningkatkan kapasitas individu, produktivitas, dan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Dalam sektor publik, teori ini menempatkan aparatur sipil negara (ASN) sebagai faktor utama keberhasilan pelayanan kepada masyarakat. Kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh kebijakan dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya secara profesional. Di lingkungan kelurahan, ASN yang memiliki kompetensi teknis, manajerial, dan digital yang baik akan lebih mampu memberikan pelayanan yang cepat, tepat, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi pegawai menjadi bagian penting dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. *Human Capital Theory* memberikan dasar pemikiran bahwa peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dicapai melalui investasi berkelanjutan pada pengembangan sumber daya manusia, sehingga organisasi mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan.

Perkembangan teknologi, khususnya teknologi informasi dan komunikasi, menjadi pendorong utama transformasi pelayanan publik melalui penerapan e-Government dan Smart Government. Menurut penelitian Mahmud (2024), penerapan teknologi digital dalam sektor pemerintahan mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Digitalisasi memungkinkan masyarakat memperoleh layanan secara lebih cepat, transparan, dan efisien tanpa harus melalui prosedur birokrasi yang rumit. Berbagai inovasi seperti e-arsip, layanan daring, antrean online, dan aplikasi pelayanan publik telah membantu meningkatkan efektivitas pelayanan di berbagai daerah. Penggunaan aplikasi digital pada pelayanan administrasi kependudukan mampu mempercepat proses pelayanan dan mempermudah akses masyarakat terhadap layanan publik. Rendahnya literasi digital, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran, dan kurangnya infrastruktur masih menjadi hambatan utama digitalisasi pelayanan publik. Oleh karena itu, transformasi digital harus didukung oleh pelatihan, pengembangan kompetensi, regulasi yang memadai, serta budaya organisasi yang adaptif. Dengan integrasi yang baik antara teknologi dan SDM, pelayanan publik dapat menjadi lebih cepat, akuntabel, transparan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia merupakan upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku kerja pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan jabatan. Menurut Spencer (1993), kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan kinerja efektif dalam pekerjaan atau situasi tertentu. Dalam sektor publik, pengembangan kompetensi tidak hanya dilakukan melalui pelatihan teknis, tetapi juga harus berbasis kebutuhan jabatan dan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Pendekatan ini sejalan dengan sistem merit yang menekankan pengembangan pegawai berdasarkan kompetensi dan kinerja sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang ASN Nomor 5 Tahun 2014 dan Permenpan RB Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan ASN.

Menurut Mangkunegara (2017), pengembangan kompetensi dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, coaching, mentoring, rotasi jabatan, serta pembelajaran berkelanjutan.

Pendekatan ini diperkuat oleh Armstrong (2020) yang menjelaskan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi mampu memastikan bahwa kemampuan pegawai selaras dengan kebutuhan organisasi dan tuntutan pekerjaan. Selain meningkatkan kemampuan kerja, pengembangan kompetensi juga berkontribusi pada peningkatan motivasi, kepercayaan diri, dan peluang pengembangan karier pegawai.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi berpengaruh positif terhadap efisiensi kerja dan kualitas pelayanan publik. Dengan SDM yang kompeten, organisasi publik akan lebih mampu memberikan pelayanan yang profesional, efektif, adaptif terhadap perubahan, serta berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat.

Kualitas pelayanan ditentukan oleh kesenjangan antara harapan masyarakat dan persepsi mereka terhadap layanan yang diterima. Dalam pelayanan publik, kualitas pelayanan mencerminkan kecepatan, ketepatan, keramahan, transparansi, dan kepastian prosedur yang diberikan kepada masyarakat. Model SERVQUAL yang dikembangkan oleh Parasuraman et al. (1988) mengukur kualitas pelayanan melalui lima dimensi utama, yaitu *tangible* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati).

Kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir layanan, tetapi juga oleh proses pelayanan yang dijalankan. Sehingga, pelayanan yang berkualitas harus memperhatikan aspek teknis dan aspek fungsional sehingga mampu memberikan pengalaman pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat. Selain itu, Azizah (2020) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kompetensi pegawai, kepatuhan terhadap standar pelayanan, serta kemampuan organisasi dalam menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas.

Berbagai faktor seperti kompetensi pegawai, teknologi, sistem informasi, standar operasional prosedur (SOP), dan motivasi kerja juga memengaruhi kualitas layanan yang diberikan. Kualitas pelayanan yang baik tercermin dari kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan pengguna layanan secara efektif dan efisien. Sementara itu, Maulidyah et al. (2019) menemukan bahwa kualitas pelayanan yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan menjadi salah satu fokus utama reformasi birokrasi dan penguatan tata kelola pemerintahan yang baik guna mewujudkan pelayanan publik yang profesional, responsif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat, arah, dan ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins (2003), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan persistensi individu dalam mencapai tujuan organisasi. Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat material maupun psikologis, seperti penghargaan, pengakuan, tanggung jawab, kesempatan berkembang, dan kondisi kerja. Menurut Hasibuan (2018), motivasi kerja merupakan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar bersedia bekerja secara efektif dan terintegrasi dalam mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi, motivasi berperan penting dalam meningkatkan produktivitas, disiplin, loyalitas, dan kualitas kinerja pegawai. Penelitian Pratama dan Wibowo (2021) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja aparatur sipil negara. Selain itu, penelitian Liu et al. (2022) menemukan bahwa program penghargaan, pengakuan kinerja, dan pengembangan individu mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai sektor publik. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung bekerja lebih efektif, kreatif, dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Oleh karena itu, organisasi perlu

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kesempatan berkembang, serta menerapkan sistem penghargaan yang adil agar motivasi kerja pegawai dapat berkembang secara optimal dan berkelanjutan.

Hipotesis

Berdasarkan fenomena dan kajian teori diatas, maka hipotesis penelitian yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

H1: Perkembangan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

H2: Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai.

H3: Perkembangan teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan.

H4: Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan.

H5: Motivasi kerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan.

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh perkembangan teknologi terhadap kualitas pelayanan.

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi terhadap kualitas pelayanan.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian verifikatif untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan berdasarkan teori dan hipotesis penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menghasilkan data berbentuk angka yang dapat dianalisis secara objektif menggunakan metode statistik. Menurut Sekaran dan Bougie (2016), penelitian kuantitatif merupakan metode ilmiah yang sistematis dalam mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data numerik untuk menjelaskan fenomena tertentu. Sementara itu, penelitian verifikatif bertujuan menguji kebenaran teori atau model konseptual melalui pengujian hipotesis yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, pendekatan tersebut digunakan untuk menganalisis pengaruh perkembangan teknologi dan pengembangan SDM berbasis kompetensi terhadap kualitas pelayanan publik melalui motivasi kerja. Dengan desain yang terstruktur, penelitian diharapkan mampu menghasilkan temuan yang valid, reliabel, serta memberikan kontribusi teoritis dan praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia dan pelayanan publik.

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif yang diperoleh dalam bentuk angka sehingga dapat diolah menggunakan teknik statistik. Data kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran objektif mengenai hubungan antarvariabel yang diteliti. Sumber data terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai kelurahan yang menjadi objek penelitian. Data ini mencerminkan persepsi, pengalaman, dan kondisi aktual responden terkait perkembangan teknologi, pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan kualitas pelayanan publik. Selain itu, data primer juga dapat diperoleh melalui wawancara pendukung untuk memperkuat pemahaman terhadap fenomena yang diteliti. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber ilmiah seperti buku, jurnal, laporan penelitian, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan dengan topik penelitian. Kombinasi kedua sumber data tersebut bertujuan meningkatkan validitas informasi dan mendukung analisis yang lebih komprehensif.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai kelurahan yang aktif bekerja pada saat penelitian dilaksanakan dengan jumlah sebanyak 100 orang. Populasi tersebut mencakup pegawai ASN maupun non-ASN yang terlibat langsung dalam proses pelayanan kepada masyarakat. Penentuan populasi yang spesifik bertujuan agar penelitian fokus pada kelompok

yang memiliki keterkaitan langsung dengan variabel yang diteliti. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus atau *saturated sampling*, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian. Dengan demikian, jumlah sampel sama dengan jumlah populasi, yaitu 100 responden. Teknik sensus dipilih karena ukuran populasi relatif kecil sehingga memungkinkan seluruh anggota populasi dijangkau secara efektif. Penggunaan sensus juga dapat menghilangkan kesalahan pengambilan sampel (*sampling error*) dan meningkatkan representativitas data. Oleh karena itu, hasil penelitian diharapkan mampu menggambarkan kondisi nyata pegawai kelurahan secara menyeluruh dan menghasilkan temuan yang lebih akurat.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat, yaitu mulai dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Kuesioner disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel penelitian yang mengacu pada teori dan hasil penelitian terdahulu. Penggunaan skala Likert memungkinkan pengukuran persepsi, sikap, dan penilaian responden secara sistematis dan mudah dianalisis secara statistik. Sebelum digunakan dalam penelitian utama, instrumen terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kualitas pengukuran. Uji validitas meliputi validitas konvergen dan validitas diskriminan yang bertujuan memastikan setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk yang diukur serta berbeda dari konstruk lainnya. Selain itu, reliabilitas instrumen dievaluasi melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Instrumen yang valid dan reliabel akan menghasilkan data yang akurat, konsisten, dan dapat dipercaya sehingga mendukung keberhasilan proses analisis penelitian secara keseluruhan.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama untuk memperoleh data dari responden. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert yang memungkinkan responden memberikan penilaian terhadap setiap pernyataan berdasarkan tingkat persetujuan mereka. Metode ini dipilih karena efektif dalam mengumpulkan data dari jumlah responden yang relatif banyak serta mampu menghasilkan data yang mudah diolah secara statistik. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring menggunakan *Google Form* untuk memudahkan distribusi dan meningkatkan efisiensi pengumpulan data. Hasil jawaban responden kemudian dikategorikan menggunakan interval skala Likert yang terdiri atas kategori sangat tidak baik hingga sangat baik. Penggunaan interval tersebut membantu peneliti dalam menginterpretasikan data kuantitatif secara lebih mudah dan sistematis. Dengan teknik pengumpulan data yang terstruktur, penelitian diharapkan memperoleh informasi yang akurat mengenai kondisi perkembangan teknologi, pengembangan kompetensi, motivasi kerja, dan kualitas pelayanan publik.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode SEM-PLS dipilih karena mampu menganalisis hubungan kompleks antarvariabel laten secara simultan serta cocok digunakan untuk penelitian yang bersifat prediktif dan pengujian model teoritis. Analisis dimulai dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik data dan persepsi responden terhadap variabel penelitian. Selanjutnya dilakukan evaluasi model pengukuran (*outer model*) melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk menggunakan nilai *loading factor*, *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability*, dan AVE. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria, dilakukan evaluasi model struktural (*inner model*) melalui pengujian koefisien jalur, nilai R-Square, Effect Size (f^2),

Predictive Relevance (Q^2), serta uji hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping*. Analisis ini bertujuan menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel sehingga menghasilkan kesimpulan yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Deskriptif Responden Penelitian

Tabel 1
Distribusi Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Perempuan	56	56,0%
Laki-laki	44	44,0%
Total	100	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Tabel 2
Distribusi Usia

Kelompok Usia	Frekuensi	Persentase (%)
20–29 Tahun	18	18%
30–39 Tahun	34	34%
40–49 Tahun	29	29%
50–59 Tahun	19	19%
Total	100	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Tabel 3
Distribusi Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMA	40	40%
Diploma (D3)	15	15%
Sarjana (S1)	38	38%
Magister (S2)	7	7%
Total	100	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Tabel 4
Distribusi Masa Kerja

Masa Kerja	Frekuensi	Persentase (%)
1–5 Tahun	20	20%
6–10 Tahun	28	28%
11–15 Tahun	26	26%
16–20 Tahun	17	17%
>20 Tahun	9	9%
Total	100	100%

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Penelitian ini melibatkan 100 responden yang merupakan pegawai Kantor Kelurahan di Kota Ambon, dengan data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner langsung. Dari sisi jenis kelamin, responden perempuan mendominasi dengan 56%, sedangkan laki-laki 44%, menunjukkan keterwakilan gender yang cukup seimbang dan mendukung validitas hasil tanpa bias dominasi kelompok tertentu. Berdasarkan usia, mayoritas responden berada pada rentang 30–39 tahun (34%), diikuti 40–49 tahun (29%), 50–59 tahun (19%), dan 20–29 tahun (18%), yang mencerminkan dominasi usia produktif dengan pengalaman kerja matang. Dari sisi pendidikan, responden lulusan SMA (40%) dan S1 (38%) mendominasi, diikuti Diploma (15%) dan Magister (7%), menunjukkan bekal pendidikan memadai untuk mendukung tugas administrasi dan pelayanan publik. Berdasarkan masa kerja, kelompok 6–10 tahun paling banyak (28%), diikuti 11–15 tahun (26%), 1–5 tahun (20%), 16–20 tahun (17%), dan lebih dari 20 tahun (9%), menandakan dominasi pegawai dengan pengalaman kerja menengah yang memahami budaya dan prosedur organisasi. Secara keseluruhan, karakteristik responden dinilai cukup representatif dan mendukung analisis mendalam terhadap variabel penelitian seperti teknologi, kompetensi, motivasi, dan kualitas pelayanan.

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 5
Distribusi Nilai Indeks Variabel Perkembangan Teknologi

Item	1	2	3	4	5	Total Skor	Rata-rata
X1.1	0	0	5	77	18	413	4,13
X1.2	0	0	5	75	20	415	4,15
X1.3	0	0	4	73	23	419	4,19
X1.4	0	0	4	75	21	417	4,17
X1.5	0	0	6	67	27	421	4,21
Rata-rata							4,17

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Tabel 6
Distribusi Nilai Indeks Variabel Pengembangan Kompetensi SDM

Item	1	2	3	4	5	Total Skor	Rata-rata
X2.1	0	0	5	70	25	420	4,20
X2.2	0	0	4	66	30	426	4,26
X2.3	0	0	7	66	27	420	4,20
X2.4	0	0	6	69	25	419	4,19
X2.5	0	0	6	63	31	425	4,25
X2.6	0	0	6	68	26	420	4,20
Rata-rata							4,22

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Tabel 7
Distribusi Nilai Indeks Variabel Motivasi Kerja

Item	1	2	3	4	5	Total Skor	Rata-rata
Z.1	0	0	0	17	83	483	4,83
Z.2	0	0	0	11	89	489	4,89
Z.3	0	0	1	14	85	484	4,84
Z.4	0	0	0	17	83	483	4,83
Z.5	0	0	0	17	83	483	4,83
Z.6	0	0	1	14	85	484	4,84
Z.7	0	0	1	14	85	484	4,84
Rata-rata							4,84

Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Tabel 8
Distribusi Nilai Indeks Variabel Kualitas Pelayanan

Item	1	2	3	4	5	Total Skor	Rata-rata
Y.1	0	0	0	0	100	500	5,00
Y.2	0	0	0	0	100	500	5,00
Y.3	0	0	0	0	100	500	5,00
Y.4	0	0	0	1	99	499	4,99
Y.5	0	0	0	0	100	500	5,00
Rata-rata							5,00

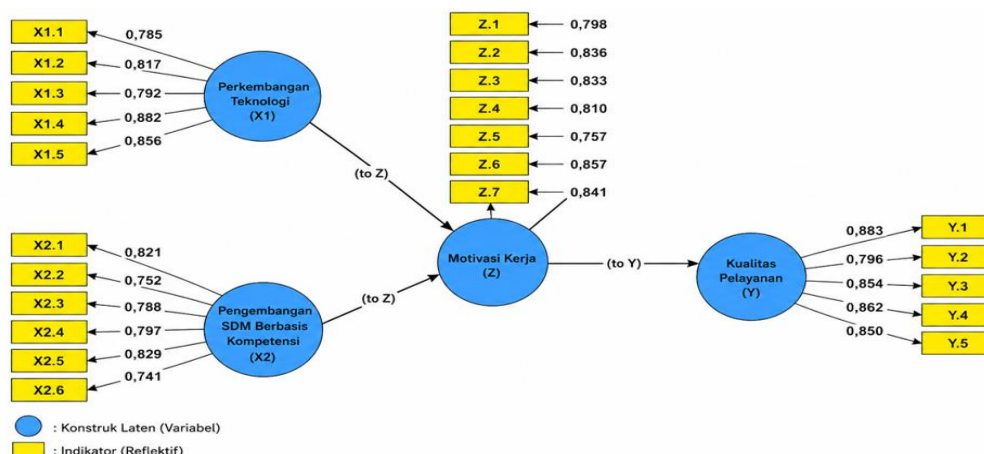
Sumber: Olahan Peneliti, 2026

Analisis deskriptif menggambarkan persepsi responden terhadap empat variabel utama. Variabel Perkembangan Teknologi (X1) memperoleh rata-rata indeks 4,17, dengan nilai tertinggi pada indikator dukungan infrastruktur teknologi (4,21), menunjukkan penerimaan baik terhadap sistem pelayanan digital. Variabel Pengembangan Kompetensi SDM (X2) memperoleh rata-rata 4,22, tertinggi pada indikator kejelasan rencana pelatihan (4,26), mengindikasikan program pengembangan kompetensi dinilai relevan dan terstruktur. Variabel Motivasi Kerja (Z) mencatat rata-rata sangat tinggi sebesar 4,84, dengan indikator penghargaan atas prestasi kerja menjadi yang tertinggi (4,89), menunjukkan dorongan internal pegawai yang kuat dalam bekerja. Variabel Kualitas Pelayanan (Y) mencapai rata-rata tertinggi di antara semua variabel, yakni 5,00, dengan hampir seluruh indikator seperti fasilitas fisik, ketepatan waktu, ketanggapan, rasa aman, dan keramahan pegawai dinilai sangat baik oleh responden. Secara umum, seluruh variabel menunjukkan persepsi positif hingga sangat positif, dengan dominasi jawaban pada kategori setuju dan sangat setuju di semua indikator. Konsistensi nilai antar indikator pada masing-masing variabel juga mengindikasikan keandalan persepsi responden, sekaligus menjadi dasar kuat bagi tahap analisis inferensial berikutnya menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS).

Analisis Inferensial

Keberhasilan penerapan teknologi dan pengembangan kompetensi tidak akan memberikan hasil yang optimal tanpa adanya motivasi kerja yang tinggi dari pegawai. Motivasi kerja menjadi faktor pendorong yang memengaruhi semangat, komitmen, dan kesediaan pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening yang menjembatani pengaruh perkembangan teknologi dan pengembangan SDM berbasis kompetensi terhadap kualitas pelayanan.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, disusun suatu model konseptual yang menggambarkan hubungan antarvariabel penelitian. Model tersebut menunjukkan bahwa perkembangan teknologi (X1) dan pengembangan SDM berbasis kompetensi (X2) diprediksi berpengaruh terhadap motivasi kerja (Z), yang selanjutnya berdampak pada kualitas pelayanan (Y). Adapun kerangka model penelitian yang digunakan dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1
Uji Inferensial

Sumber : Gambar diolah oleh Peneliti menggunakan SEM-PLS (2026)

Tabel 9
Hasil *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Keterangan Indikator	<i>Loading Factor</i>	Nilai Kritis	Keterangan
Perkembangan Teknologi (X1)					
	X1.1	Sistem digital mudah digunakan	0,785	>0,70	Valid
	X1.2	Teknologi membantu pekerjaan	0,817		Valid
	X1.3	Sikap positif terhadap teknologi	0,792		Valid
	X1.4	Terus menggunakan sistem digital	0,882		Valid
	X1.5	Infrastruktur teknologi mendukung	0,856		Valid
Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2)					
	X2.1	Memahami kompetensi kerja	0,821	>0,70	Valid
	X2.2	Rencana pelatihan jelas	0,752		Valid
	X2.3	Pelatihan sesuai kebutuhan	0,788		Valid
	X2.4	Evaluasi pelatihan serius	0,797		Valid
	X2.5	Dukungan atasan untuk pelatihan	0,829		Valid
	X2.6	Kompetensi sesuai jabatan	0,741		Valid
Motivasi Kerja (Z)					
	Z.1	Bangga menyelesaikan pekerjaan	0,798	>0,70	Valid
	Z.2	Mendapat penghargaan kerja	0,836		Valid
	Z.3	Bertanggung jawab penuh	0,833		Valid
	Z.4	Kesempatan pengembangan	0,810		Valid

Variabel	Indikator	Keterangan Indikator	Loading Factor	Nilai Kritis	Keterangan
	Z.5	Pekerjaan menarik	0,757		Valid
	Z.6	Lingkungan kerja mendukung	0,857		Valid
	Z.7	Kompensasi sesuai	0,841		Valid
Kualitas Pelayanan (Y)					
	Y.1	Fasilitas pelayanan mendukung	0,883	>0,70	Valid
	Y.2	Pelayanan tepat waktu	0,796		Valid
	Y.3	Pegawai tanggap	0,854		Valid
	Y.4	Rasa aman pelayanan	0,862		Valid
	Y.5	Sikap ramah kepada masyarakat	0,850		Valid

Sumber: Data Diolah (2026)

Analisis inferensial menggunakan pendekatan SEM-PLS untuk menguji hubungan antar konstruk laten: Perkembangan Teknologi (X1), Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2), Motivasi Kerja (Z), dan Kualitas Pelayanan (Y). Tahap awal adalah evaluasi outer model melalui uji validitas konvergen dengan kriteria loading factor di atas 0,70, sebagaimana divisualisasikan pada Gambar 4.1. Hasil menunjukkan seluruh indikator pada keempat konstruk memenuhi kriteria tersebut. Pada X1, nilai loading berkisar 0,785–0,882, dengan indikator konsistensi penggunaan sistem digital (X1.4) tertinggi. Pada X2, nilai berkisar 0,741–0,829, dengan dukungan atasan terhadap pelatihan sebagai kontributor terkuat. Pada Z dan Y, nilai loading masing-masing berada pada rentang 0,757–0,857 dan 0,796–0,883, menunjukkan indikator mampu menjelaskan konstruk secara kuat dan reliabel. Nilai R-Square menunjukkan Kualitas Pelayanan dijelaskan sebesar 33,1% oleh X1 dan X2, sedangkan Motivasi Kerja dijelaskan 41,8% oleh variabel-variabel dalam model, keduanya berada pada kategori moderat. Tabel 4.9 Convergent Validity mempertegas bahwa seluruh 23 indikator pada empat konstruk dinyatakan valid karena nilai loading factor di atas 0,70. Hasil ini menjadi dasar bahwa model pengukuran layak dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural dan hipotesis penelitian.

Discriminant Validity

Tabel 10
Discriminant Validity

	Kualitas Pelayanan (Z)	Motivasi Kerja (Y)	Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2)	Perkembangan Teknologi (X1)
Kualitas Pelayanan (Z)				
Motivasi Kerja (Y)	0.676			

	Kualitas Pelayanan (Z)	Motivasi Kerja (Y)	Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2)	Perkembangan Teknologi (X1)
Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2)	0.446	0.374		
Perkembangan Teknologi (X1)	0.577	0.490	0.430	

Sumber: Data Diolah (2026)

Uji validitas diskriminan bertujuan memastikan setiap konstruk laten dalam model memiliki perbedaan konseptual yang jelas dan tidak tumpang tindih, menggunakan kriteria Fornell–Larcker berdasarkan korelasi antar konstruk. Hasil pada Tabel 4.10 menunjukkan korelasi antara Motivasi Kerja dan Kualitas Pelayanan sebesar 0,676, merupakan korelasi tertinggi namun masih dalam batas wajar. Korelasi Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi dengan Kualitas Pelayanan sebesar 0,446 dan dengan Motivasi Kerja sebesar 0,374, tergolong moderat. Sementara itu, Perkembangan Teknologi berkorelasi 0,577 dengan Kualitas Pelayanan, 0,490 dengan Motivasi Kerja, dan 0,430 dengan Pengembangan SDM. Seluruh nilai korelasi berada jauh di bawah batas 0,90 yang mengindikasikan potensi multikolinearitas, sehingga tidak ditemukan tumpang tindih konsep antar konstruk. Hubungan yang relatif lebih kuat antara Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja dinilai sesuai dengan peran mediasi yang diuji dalam model penelitian, namun tetap menunjukkan bahwa keduanya adalah konstruk yang berbeda secara statistik. Dengan terpenuhinya kriteria ini, setiap variabel dinyatakan memiliki karakteristik unik dan dapat dibedakan satu sama lain, sehingga model penelitian dinilai memiliki struktur konstruk yang jelas. Hasil ini memperkuat kelayakan model untuk dilanjutkan pada tahap pengujian model struktural guna menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antar variabel penelitian.

Unidimensionality

Tabel 11
Unidimensionality

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	AVE	Nilai Kritis	Keterangan
Kualitas Pelayanan (Z)	0,918	0,924	0,935	0,672	CA >0,60 ; CR >0,70 ; AVE >0,50	Reliabel & Valid
Motivasi Kerja (Y)	0,903	0,910	0,928	0,722		Reliabel & Valid
Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2)	0,825	0,879	0,871	0,538		Reliabel & Valid

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	AVE	Nilai Kritis	Keterangan
Perkembangan Teknologi (X1)	0,884	0,894	0,915	0,684		Reliabel & Valid

Sumber: Data yang Diolah (2026)

Uji unidimensionalitas dilakukan melalui evaluasi reliabilitas konstruk menggunakan nilai *Cronbach's Alpha*, *Composite Reliability (rho_a dan rho_c)*, serta *Average Variance Extracted (AVE)*, dengan kriteria masing-masing di atas 0,60, 0,70, dan 0,50. Hasil pada Tabel 4.11 menunjukkan seluruh empat konstruk memenuhi kriteria tersebut. Kualitas Pelayanan (Z) memperoleh *Cronbach's Alpha* 0,918, *Composite Reliability* 0,935, dan AVE 0,672, menandakan konsistensi internal sangat tinggi. Motivasi Kerja (Y) mencatat *Cronbach's Alpha* 0,903, *Composite Reliability* 0,928, dan AVE 0,722, tertinggi di antara seluruh variabel, menunjukkan indikatornya mampu menjelaskan lebih dari 72% varians konstruk. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2) memperoleh *Cronbach's Alpha* 0,825, *Composite Reliability* 0,871, dan AVE 0,538, sedikit lebih rendah namun tetap di atas ambang minimal. Perkembangan Teknologi (X1) mencatat *Cronbach's Alpha* 0,884, *Composite Reliability* 0,915, dan AVE 0,684, menunjukkan pengukuran yang konsisten dan daya jelas kuat. Secara keseluruhan, hasil ini membuktikan bahwa seluruh konstruk diukur oleh indikator-indikator yang homogen dan saling mendukung dalam merepresentasikan konsep yang sama. Tingginya nilai reliabilitas dan AVE memperkuat kualitas instrumen penelitian, sehingga model pengukuran dinilai memiliki dasar yang kuat untuk dilanjutkan ke tahap evaluasi model struktural (inner model) dan pengujian hipotesis penelitian selanjutnya.

Hasil Pengujian Kelayakan Model (*Inner Model*)

Tabel 12
R-Square

	R-square	R-square adjusted
Kualitas Pelayanan (Z)	0.331	0.317
Motivasi Kerja (Y)	0.418	0.400

Sumber: Data yang Diolah (2026)

Evaluasi inner model dilakukan melalui nilai Koefisien Determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa besar variabel eksogen mampu menjelaskan variabel endogen dalam model penelitian. Dalam pendekatan PLS-SEM, nilai R^2 di atas 0,10 dianggap memadai, dengan kategori lemah pada kisaran 0,25, moderat pada 0,50, dan kuat pada 0,75. Hasil pada Tabel 4.12 menunjukkan variabel Kualitas Pelayanan (Z) memiliki R-square sebesar 0,331 dan R-square adjusted 0,317, berarti 33,1% variasinya dijelaskan oleh Perkembangan Teknologi (X1) dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2), berada pada kategori moderat. Variabel Motivasi Kerja (Y) memperoleh R-square sebesar 0,418 dan R-square adjusted 0,400, menunjukkan 41,8% variasinya dapat dijelaskan oleh Perkembangan Teknologi, Pengembangan SDM, dan Kualitas Pelayanan, berada pada kategori moderat menuju kuat. Nilai R-square adjusted yang sedikit lebih rendah pada kedua variabel memberikan estimasi terkoreksi yang lebih konservatif setelah mempertimbangkan jumlah variabel prediktor. Kedua nilai R-square berada di atas batas

minimal yang disyaratkan, menandakan model struktural memiliki kemampuan cukup baik dalam menjelaskan hubungan antar variabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa Perkembangan Teknologi dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi memberikan kontribusi nyata terhadap Kualitas Pelayanan dan Motivasi Kerja, sehingga model dinilai layak dilanjutkan ke tahap pengujian hipotesis dan analisis jalur antar variabel.

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 13
Hasil Bootstrapping

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kualitas Pelayanan (Z) -> Motivasi Kerja (Y)	0.516	0.523	0.094	5.489	0.000
Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2) -> Kualitas Pelayanan (Z)	0.352	0.360	0.081	4,346	0.000
Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2) -> Motivasi Kerja (Y)	0.398	0.305	0.076	3,921	0,000
Perkembangan Teknologi (X1) -> Kualitas Pelayanan (Z)	0.426	0.432	0.079	5.392	0.000
Perkembangan Teknologi (X1) -> Motivasi Kerja (Y)	0.318	0.326	0.083	3,831	0,000

Sumber: Data yang Diolah (2026)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping menggunakan SmartPLS 4, dengan kriteria signifikansi berdasarkan t-statistik di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05 pada taraf signifikansi 5%. Hasil pada Tabel 4.13 menunjukkan seluruh lima hipotesis diterima. H1: Kualitas Pelayanan berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja (koefisien 0,516; t-statistik 5,489; p=0,000), pengaruh terkuat dalam model. H2: Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Kualitas Pelayanan (koefisien 0,352; t-statistik 4,346; p=0,000). H3: Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja (koefisien 0,398; t-statistik 3,921; p=0,000). H4: Perkembangan Teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap Kualitas Pelayanan (koefisien 0,426; t-statistik 5,392; p=0,000), pengaruh kedua terkuat. H5: Perkembangan Teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja (koefisien 0,318; t-statistik 3,831; p=0,000). Secara keseluruhan, seluruh jalur menunjukkan arah hubungan yang positif dan signifikan secara statistik, dengan Kualitas Pelayanan terhadap Motivasi Kerja menjadi

pengaruh paling dominan. Temuan ini memperkuat bahwa peningkatan teknologi, kompetensi SDM, dan kualitas pelayanan secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai kelurahan, sekaligus menjadi dasar empiris bagi pembahasan mendalam mengenai mekanisme hubungan antar variabel pada bagian selanjutnya.

Hasil Pengujian Mediasi

Tabel 14
Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2) -> Kualitas Pelayanan (Z) -> Motivasi Kerja (Y)	0.130	0.136	0.045	2.881	0.004
Perkembangan Teknologi (X1) -> Kualitas Pelayanan (Z) - > Motivasi Kerja (Y)	0.220	0.223	0.060	3.689	0.000

Sumber: Data yang Diolah (2026)

Pengujian mediasi dilakukan untuk menganalisis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dari Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi (X2) dan Perkembangan Teknologi (X1) terhadap Motivasi Kerja (Y) melalui variabel mediasi Kualitas Pelayanan (Z), menggunakan kriteria t-statistik di atas 1,96 dan p-value di bawah 0,05. Hasil pada Tabel 4.14 menunjukkan pengaruh tidak langsung Pengembangan SDM terhadap Motivasi Kerja melalui Kualitas Pelayanan memiliki koefisien 0,130 dengan t-statistik 2,881 dan p-value 0,004, dinyatakan signifikan. Hal ini menunjukkan mediasi parsial, karena hubungan langsung antara Pengembangan SDM dan Motivasi Kerja juga signifikan peningkatan kompetensi meningkatkan kualitas pelayanan, yang kemudian mendorong motivasi kerja. Hasil kedua menunjukkan pengaruh tidak langsung Perkembangan Teknologi terhadap Motivasi Kerja melalui Kualitas Pelayanan memiliki koefisien 0,220 dengan t-statistik 3,689 dan p-value 0,000, juga signifikan dan lebih kuat dibanding jalur mediasi sebelumnya. Pola ini juga menunjukkan mediasi parsial, karena pengaruh langsung Perkembangan Teknologi terhadap Motivasi Kerja tetap signifikan. Secara keseluruhan, Kualitas Pelayanan terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh Perkembangan Teknologi dan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi terhadap Motivasi Kerja pegawai, menegaskan pentingnya peningkatan mutu pelayanan sebagai jembatan penghubung antara sumber daya organisasi dan motivasi kerja individu.

Pembahasan

Pengaruh Perkembangan Teknologi terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian membuktikan Perkembangan Teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien 0,318 ($p < 0,05$; $t > 1,96$), menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem digital, infrastruktur teknologi, dan kemudahan aplikasi kerja mampu meningkatkan semangat pegawai dalam bertugas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Martinez et al. (2021) yang menyoroti bahwa adopsi teknologi meningkatkan efisiensi dan

transparansi pelayanan publik sehingga berdampak pada produktivitas aparatur, serta Leunufna et al. (2024) yang menemukan kemampuan digital pegawai menjadi faktor penting dalam menunjang kinerja dan motivasi di sektor publik. Hasil ini juga konsisten dengan Sulistya et al. (2021) yang menegaskan bahwa teknologi informasi dan kualitas pelayanan secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai, serta Zhang et al. (2022) yang menjelaskan bahwa motivasi meningkat ketika pegawai merasakan dukungan sistem kerja yang memudahkan penyelesaian tugas. Namun beberapa penelitian menekankan bahwa manfaat teknologi bergantung pada kesiapan organisasi Martinez et al. (2021) menyebut pentingnya pelatihan dan adaptasi budaya kerja, sementara Leunufna et al. (2024) menegaskan kompetensi digital sebagai penentu keberhasilan implementasi. Implikasi praktisnya adalah pentingnya investasi berkelanjutan pada infrastruktur digital, pelatihan pemanfaatan aplikasi, peningkatan literasi digital, serta dukungan manajerial agar pegawai merasa sistem yang diterapkan benar-benar membantu proses kerja mereka secara nyata dan berkelanjutan.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi SDM terhadap Motivasi Kerja

Pengembangan Kompetensi SDM terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Motivasi Kerja dengan koefisien 0,398 ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa pemahaman kompetensi, pelatihan relevan, evaluasi pelatihan, dan dukungan atasan mendorong motivasi pegawai. Temuan ini konsisten dengan Aisyah et al. (2024) yang menyatakan pelatihan, penilaian objektif, dan insentif berbasis merit meningkatkan motivasi ASN secara signifikan. Smith et al. (2023) juga menunjukkan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan kerja meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja pegawai sektor publik, sementara Johnson et al. (2020) menemukan pengembangan SDM berbasis kompetensi berdampak pada keandalan dan kepuasan layanan. Hubungan kompetensi dan motivasi tampak dari meningkatnya rasa percaya diri pegawai saat memiliki keterampilan sesuai tuntutan jabatan. Yahya et al. (2023) menemukan pengembangan SDM berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai kelurahan, sedangkan Gifari et al. (2023) menunjukkan pemberdayaan SDM meningkatkan kualitas layanan melalui keterampilan administratif. Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi berdampak tidak hanya pada aspek teknis, tetapi juga aspek psikologis berupa dorongan bekerja lebih optimal. Implikasi praktisnya menekankan pentingnya perencanaan pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan, kesesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan kerja, evaluasi efektivitas pelatihan secara berkala, serta dukungan pimpinan dalam mendorong partisipasi pelatihan agar motivasi kerja tetap tinggi dan konsisten dalam jangka panjang.

Pengaruh Perkembangan Teknologi terhadap Kualitas Pelayanan

Perkembangan Teknologi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kualitas Pelayanan dengan koefisien 0,426 ($p < 0,05$), menjadi salah satu pengaruh langsung terkuat dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa kemudahan penggunaan sistem digital, keberlanjutan pemanfaatan aplikasi, dan dukungan infrastruktur teknologi berkontribusi pada peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat, memungkinkan pegawai memberikan layanan yang lebih cepat, akurat, dan responsif. Hasil ini sejalan dengan Martinez et al. (2021) yang menyatakan kemajuan teknologi meningkatkan efisiensi dan transparansi pelayanan publik, serta Sulistya et al. (2021) yang menemukan teknologi informasi secara signifikan meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja pegawai instansi publik. Digitalisasi prosedur kerja dinilai mempercepat proses administrasi dan meminimalkan kesalahan manual sehingga standar pelayanan lebih terjaga. Leunufna et al. (2024) menekankan bahwa penerapan teknologi di sektor publik menuntut kesiapan sumber daya manusia agar manfaatnya optimal, sehingga teknologi bukan sekadar alat administratif tetapi bagian penting transformasi pelayanan menuju

sistem yang lebih efektif dan akuntabel. Implikasi praktis dari temuan ini menekankan perlunya peningkatan investasi infrastruktur digital, pembaruan sistem pelayanan berkala, jaminan stabilitas jaringan dan keamanan data, serta pelatihan teknis berkelanjutan agar pegawai mampu memaksimalkan pemanfaatan teknologi dalam memberikan layanan terbaik kepada masyarakat secara konsisten.

Pengaruh Pengembangan Kompetensi SDM terhadap Kualitas Pelayanan

Pengembangan Kompetensi SDM terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kualitas Pelayanan dengan koefisien 0,352 ($p < 0,05$), menunjukkan bahwa pemahaman kompetensi kerja, pelatihan relevan, evaluasi pelatihan, dan dukungan pimpinan berkontribusi pada peningkatan mutu pelayanan publik. Pegawai dengan kompetensi sesuai jabatan mampu memberikan pelayanan lebih profesional dan terpercaya. Hasil ini konsisten dengan Johnson et al. (2020) yang menyatakan pengembangan SDM berbasis kompetensi meningkatkan keandalan dan kepuasan layanan, serta Smith et al. (2023) yang menemukan peningkatan kompetensi pegawai sektor publik berdampak langsung pada kualitas pelayanan. Ginting et al. (2022) memperlihatkan bahwa manajemen SDM yang baik berkontribusi signifikan terhadap mutu pelayanan kelurahan, sementara Gifari et al. (2023) menunjukkan pemberdayaan SDM meningkatkan keterampilan administratif yang berdampak pada kualitas layanan publik. Rusmini (2022) turut menemukan bahwa kompetensi SDM merupakan faktor dominan dalam mewujudkan pelayanan prima. Hasil-hasil ini memperlihatkan bahwa kompetensi pegawai menjadi fondasi utama dalam menciptakan pelayanan yang responsif, tepat waktu, dan sesuai standar operasional. Implikasi praktisnya menekankan pentingnya penyusunan program pelatihan berbasis kebutuhan jabatan, evaluasi kinerja berkala, memastikan setiap pegawai memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi yang relevan dengan tugasnya, serta penguatan sistem pembinaan dan pengawasan kerja untuk menjaga konsistensi kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kualitas Pelayanan

Motivasi Kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kualitas Pelayanan dengan koefisien 0,516 ($p < 0,05$; t-statistik 5,489), merupakan pengaruh langsung terkuat dalam keseluruhan model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa rasa bangga terhadap pekerjaan, penghargaan yang diterima, tanggung jawab, kesempatan pengembangan, serta lingkungan kerja yang mendukung berkontribusi nyata terhadap peningkatan mutu pelayanan kepada masyarakat. Hasil ini sejalan dengan Zhang et al. (2022) yang menyatakan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas dan kualitas layanan sektor publik, serta Kim et al. (2024) yang menemukan faktor motivasional berperan langsung meningkatkan keterlibatan pegawai dan kualitas pelayanan. Pegawai dengan dorongan internal kuat cenderung memberikan pelayanan lebih responsif, ramah, dan profesional. Anita et al. (2022) menunjukkan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kelurahan, sedangkan Wahyu et al. (2024) menemukan motivasi kerja berkontribusi terhadap peningkatan kualitas SDM di pemerintahan desa. Temuan-temuan ini memperlihatkan motivasi bukan hanya faktor psikologis individual, melainkan pendorong utama peningkatan standar pelayanan publik. Implikasi praktisnya menekankan pentingnya sistem penghargaan yang adil, kesempatan pengembangan karier yang jelas, dan lingkungan kerja suportif, dengan pimpinan instansi perlu memperhatikan kesejahteraan dan pengakuan kerja agar motivasi tetap terjaga dan kualitas pelayanan meningkat konsisten.

Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Perkembangan Teknologi terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil pengujian mediasi menunjukkan Perkembangan Teknologi berpengaruh tidak

langsung terhadap Kualitas Pelayanan melalui Motivasi Kerja, dengan koefisien indirect effect 0,220 ($p < 0,05$; $t > 1,96$), membuktikan peran mediasi yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi tidak hanya berdampak langsung pada pelayanan, tetapi juga meningkatkan motivasi pegawai yang kemudian memperkuat kualitas layanan secara keseluruhan. Hasil ini sejalan dengan Martinez et al. (2021) yang menyatakan teknologi meningkatkan efisiensi pelayanan melalui peningkatan semangat kerja pegawai, serta Leunufna et al. (2024) yang menegaskan pemanfaatan teknologi mendorong peningkatan kompetensi digital dan kepercayaan diri aparatur, berdampak pada kualitas interaksi dengan masyarakat. Teknologi yang mudah digunakan menciptakan pengalaman kerja lebih efektif dan memicu dorongan kerja lebih tinggi. Zhang et al. (2022) menjelaskan motivasi kerja berfungsi sebagai mekanisme psikologis penghubung antara sistem kerja dan hasil pelayanan — ketika pegawai merasakan kemudahan dan dukungan sistem digital, muncul rasa puas dan percaya diri dalam bekerja. Kondisi ini memperlihatkan bahwa efek teknologi terhadap pelayanan tidak berdiri sendiri, melainkan bekerja melalui peningkatan kondisi psikologis pegawai. Implikasi praktisnya menekankan pentingnya strategi peningkatan motivasi yang menyertai transformasi digital, penguatan budaya digital, pelatihan sistem, serta pengakuan atas adaptasi pegawai untuk memaksimalkan dampak teknologi terhadap pelayanan berkelanjutan.

Motivasi Kerja Memediasi Pengaruh Pengembangan Kompetensi SDM terhadap Kualitas Pelayanan

Hasil pengujian mediasi menunjukkan Pengembangan Kompetensi SDM berpengaruh tidak langsung terhadap Kualitas Pelayanan melalui Motivasi Kerja, dengan koefisien indirect effect 0,130 (t -statistik 2,881; $p = 0,004$), membuktikan peran mediasi yang signifikan meski lebih lemah dibanding jalur teknologi. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai tidak hanya berdampak langsung pada mutu pelayanan, tetapi juga mendorong motivasi kerja yang kemudian memperkuat kualitas pelayanan publik. Hasil ini sejalan dengan Aisyah et al. (2024) yang menyatakan sistem pelatihan, penilaian objektif, dan insentif berbasis kompetensi meningkatkan motivasi ASN, serta Smith et al. (2023) yang menunjukkan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan kerja meningkatkan kinerja pelayanan melalui peningkatan kapasitas dan kepercayaan diri pegawai. Johnson et al. (2020) menegaskan kompetensi yang terstruktur dan relevan berdampak pada kualitas layanan karena pegawai merasa mampu bertugas secara profesional. Gifari et al. (2023) menemukan pemberdayaan SDM meningkatkan kualitas layanan melalui keterampilan administratif dan kesiapan kerja, sedangkan Yahya et al. (2023) menunjukkan pengembangan SDM berkontribusi signifikan terhadap kinerja pegawai kelurahan. Hubungan mediasi ini memperlihatkan bahwa peningkatan kompetensi menciptakan dorongan psikologis berupa rasa percaya diri dan komitmen kerja yang memperbaiki standar pelayanan. Implikasi praktisnya menekankan integrasi program pelatihan dengan strategi peningkatan motivasi, evaluasi hasil pelatihan, dan sistem penghargaan pendukung.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian yang diolah menggunakan PLS-SEM ini menyimpulkan tujuh temuan utama terkait pengaruh perkembangan teknologi, pengembangan kompetensi SDM, motivasi kerja, dan kualitas pelayanan publik pada pegawai kelurahan. Perkembangan teknologi terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, karena sistem digital dan infrastruktur teknologi yang memadai membantu pegawai bekerja lebih efisien dan percaya diri. Pengembangan kompetensi SDM juga berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja melalui pelatihan relevan dan dukungan pimpinan yang meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai.

Selain itu, baik perkembangan teknologi maupun pengembangan kompetensi SDM masing-masing berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan publik, di mana digitalisasi mempercepat dan mengakuratkan proses layanan, sementara kompetensi yang sesuai membuat pegawai bekerja lebih profesional dan sesuai SOP. Motivasi kerja sendiri terbukti berpengaruh signifikan terhadap kualitas pelayanan, didorong oleh rasa bangga, penghargaan, dan lingkungan kerja suportif. Yang tak kalah penting, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh teknologi maupun kompetensi SDM terhadap kualitas pelayanan — artinya kedua faktor tersebut tidak hanya berdampak langsung, tetapi juga bekerja melalui peningkatan motivasi psikologis pegawai untuk menghasilkan pelayanan publik yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, saran disusun dalam tiga dimensi: praktis, teoretis, dan metodologis. Secara praktis, instansi pemerintah disarankan berinvestasi berkelanjutan pada sistem digital, jaringan, dan keamanan data agar teknologi memberi dampak optimal terhadap motivasi dan pelayanan. Organisasi juga perlu menyusun pelatihan berbasis analisis kebutuhan jabatan serta menerapkan manajemen kompetensi seperti pemetaan dan sertifikasi pegawai. Pimpinan disarankan menciptakan lingkungan kerja suportif, sistem penghargaan yang adil, jalur karier yang jelas, serta menerapkan kepemimpinan partisipatif-transformasional untuk menjaga motivasi pegawai. Mengingat peran mediasi motivasi kerja, kebijakan transformasi digital dan pengembangan SDM perlu diintegrasikan dengan manajemen motivasi, seperti insentif berbasis kinerja dan promosi berbasis kompetensi, agar dampaknya sistemik. Secara teoretis, penelitian mendatang disarankan menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kesejahteraan pegawai sebagai moderator atau mediator untuk memperkaya model. Secara metodologis, mengingat keterbatasan desain cross-sectional, penelitian lanjutan disarankan menggunakan desain longitudinal dan pendekatan mixed methods untuk menggali hubungan antarvariabel secara lebih mendalam, serta mengombinasikan persepsi internal pegawai dengan penilaian eksternal masyarakat sebagai pengguna layanan guna mengurangi bias subjektivitas dan meningkatkan akurasi hasil.

REFERENSI

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness*, 2(1), 7–35.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance. *Human Performance*, 10(2), 71–83.

- Breaugh, J. A. (2017). *Talent acquisition: A guide to understanding and managing the recruitment process*. SHRM Foundation.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age*. W. W. Norton.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (2007). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grönroos, C. (2020). *Service management and marketing: Managing the service profit logic* (5th ed.). Wiley.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hasibuan, M. S. P. (2018). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi revisi). PT Bumi Aksara.
- Heeks, R. (2018). Information and communication technology for development. In *Routledge handbook of ICTs for development*. Routledge.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1999). *Juran's quality handbook*. McGraw-Hill.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Roadmap reformasi birokrasi Indonesia 2020–2024*. Kementerian PAN-RB.
- Kim, S., Vandenabeele, W., Wright, B. E., Andersen, L. B., Cerase, F. P., Christensen, R. K., ... De Vivo, P. (2013). Investigating the structure and meaning of public service motivation. *Public Administration Review*, 73(3), 491–504.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage.
- Mullins, L. J. (2010). *Management and organisational behaviour* (9th ed.). Pearson.
- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship. *Research Policy*, 48(8), 103773.
- OECD. (2019). *Digital government review: Enhancing digital government*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?* Routledge.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi Jabatan Aparatur Sipil Negara.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569.
- Rainey, H. G. (2014). *Understanding and managing public organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior* (10th ed.). Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Sun, T., & Zhang, H. (2020). Digital transformation and public service delivery. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101499.
- Talwar, S., Talwar, M., Kaur, P., & Dhir, A. (2020). Digitalization and public sector performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 159, 120199.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.
- Van Loon, N. M., Leisink, P., Knies, E., & Brewer, G. A. (2016). Red tape and public service motivation. *Public Administration Review*, 76(1), 168–181.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- Wibowo. (2017). *Manajemen kinerja* (5th ed.). Rajawali Pers.
- World Bank. (2016). *Digital dividends*. World Bank.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
- Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. RajaGrafindo Persada.