



PERAN KOMPETENSI DALAM MEMEDIASI PENGARUH PEMBERDAYAAN PEGAWAI DAN DIGITALISASI PELATIHAN TERHADAP ADAPTASI ORGANISASI PADA SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN SERANG

Djaka Adiwinata¹

¹Universitas Faletihan

Email: djaka.adiwinata@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara pemberdayaan pegawai, digitalisasi pelatihan, kompetensi, dan adaptasi organisasi di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN) Sekretariat Daerah Kabupaten Serang. Tujuan utama penelitian ini adalah memahami interaksi antara faktor-faktor tersebut serta kontribusinya terhadap adaptasi organisasi pegawai. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian terdiri dari ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Serang, dengan sampel acak sebanyak 150 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap adaptasi organisasi. Namun, digitalisasi pelatihan dan kompetensi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap adaptasi organisasi. Selain itu, pemberdayaan pegawai terbukti secara signifikan meningkatkan kompetensi, begitu pula digitalisasi pelatihan. Analisis efek tidak langsung menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai dan digitalisasi pelatihan memengaruhi adaptasi organisasi melalui peningkatan kompetensi. Berdasarkan temuan ini, disarankan agar Sekretariat Daerah Kabupaten Serang meningkatkan investasi dalam program pelatihan guna mengembangkan kompetensi pegawai. Meskipun pemberdayaan pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap adaptasi organisasi, strategi ini tetap penting untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Penelitian lebih lanjut disarankan untuk mengeksplorasi peran variabel mediasi lain seperti kepemimpinan atau motivasi kerja, dalam memfasilitasi perilaku inovatif di lingkungan organisasi.

Kata Kunci: Adaptasi organisasi, Pemberdayaan pegawai, Digitalisasi Pelatihan, Kompetensi

ABSTRACT

This study explores the relationship between employee empowerment, digitalization of training, competence, and organizational adaptation among the State Civil Apparatus (ASN) of the Serang Regency Regional Secretariat. The main objective of this study is to understand the interaction between these factors and their contribution to the adaptation of employee organizations. This study uses a quantitative method with a survey design. The research population consisted of ASN at the Regional Secretariat of Serang Regency, with a random sample of 150 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling - Partial Least Squares (SEM-PLS) to test the hypothesis. The results of the study show that employee empowerment does not have a significant direct effect on organizational adaptation. However, the digitization of training and competencies has a significant positive influence on organizational adaptation. In addition, employee empowerment has been proven to significantly improve competence, as well as the digitization of training. An analysis of indirect effects shows that employee empowerment and digitalization of training affect organizational adaptation through competency improvement. Based on these findings, it is recommended that the Regional Secretariat of Serang Regency increase investment in training programs to develop employee competencies. Although employee empowerment does not have a direct effect on organizational adaptation, this strategy is still important to improve employee competence. Further research is suggested to explore the role of other mediating variables such as leadership or work motivation, in facilitating innovative behavior in the organizational environment.

Keywords: Organizational adaptation, Employee empowerment, Training digitalization, Competency

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital yang semakin pesat, organisasi sektor publik dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dinamis. Adaptasi organisasi menjadi faktor krusial dalam memastikan keberlanjutan, efisiensi, dan efektivitas kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN). Sekretariat Daerah sebagai pusat administrasi pemerintahan memiliki peran strategis dalam merancang kebijakan dan memberikan pelayanan publik yang optimal. Oleh karena itu, pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi adaptasi organisasi menjadi penting untuk meningkatkan kinerja birokrasi.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana pemberdayaan pegawai dan digitalisasi pelatihan berkontribusi terhadap adaptasi organisasi, serta bagaimana kompetensi pegawai berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Pemberdayaan pegawai merupakan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan keterlibatan ASN dalam pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas (Vu, 2020). Dengan adanya pemberdayaan, pegawai memiliki otonomi yang lebih besar dalam bekerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi.

Di sisi lain, digitalisasi pelatihan merupakan inovasi dalam pengembangan kompetensi pegawai yang memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan aksesibilitas dan efektivitas pembelajaran (Arulsamy et al., 2023). Pelatihan berbasis digital memungkinkan ASN memperoleh keterampilan baru secara fleksibel dan adaptif sesuai dengan tuntutan zaman. Dengan meningkatnya digitalisasi pelatihan, diharapkan pegawai memiliki kompetensi yang lebih baik dalam menghadapi perubahan organisasi dan kebijakan yang dinamis (Laksana et al., 2022).

Kompetensi pegawai berperan penting dalam menghubungkan pemberdayaan pegawai dan digitalisasi pelatihan dengan adaptasi organisasi. Kompetensi yang tinggi memungkinkan pegawai untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam lingkungan kerja yang terus berubah (Huu, 2023). Pegawai yang memiliki kompetensi yang baik cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap kebijakan baru, penggunaan teknologi informasi, serta perubahan dalam prosedur administrasi dan pelayanan public (van Assen, 2021).

Sekretariat Daerah Kabupaten Serang sebagai objek penelitian dipilih karena memiliki peran sentral dalam mengoordinasikan kebijakan pemerintahan daerah. Dengan semakin kompleksnya tantangan dalam sektor publik, pemerintah daerah perlu mengadopsi strategi yang tepat untuk memastikan ASN mampu beradaptasi dengan baik terhadap dinamika

organisasi. Di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Serang, inovasi sangat penting untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi pelayanan publik. Pemberian tanggung jawab dan otonomi kepada ASN dapat mendorong mereka lebih proaktif dalam mencari solusi inovatif. Namun, data Badan Kepegawaian Nasional (BKN) Regional III yang diterbitkan pada 2022 menunjukkan bahwa kinerja profesionalitas pegawai di Pemrov Banten masih sangat rendah. Penilaian terhadap 9.051 ASN di Pemrov Banten menghasilkan indeks profesionalitas yang hanya mencapai 31,29 poin, jauh di bawah standar yang diharapkan.

Meskipun pelatihan dan pemberdayaan pegawai telah diidentifikasi sebagai faktor penting, implementasinya mungkin belum optimal di SETDA Kabupaten Serang, dengan hanya memperoleh skor kualifikasi ASN sebesar 15,37, kompetensi 9,55, kinerja 1,38, dan disiplin 4,98 (Maslahat, 2023). Capaian ini menunjukkan perlunya strategi yang lebih efektif dalam program pemberdayaan dan pelatihan pegawai, yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi dan perilaku inovatif.

Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan adanya ketidakkonsistenan dalam hubungan antarvariabel. Sebagai contoh, penelitian oleh (Huang & Lee, 2022; Kirkman et al., 2020; Lin et al., 2023; Marin-Garcia & Bonavia, 2021) menemukan bahwa pemberdayaan pegawai mempengaruhi kompetensi, sementara (Makridis & Han, 2021) menemukan sebaliknya. Dalam konteks pelatihan, penelitian (EL Hajjar & Alkhanaizi, 2018; Truitt, 2011; Yimam, 2022; Yusuf, 2019), menunjukkan adanya pengaruh pelatihan terhadap kompetensi, namun (Wisastra & Sagala, 2016) menemukan hasil yang berbeda. Begitu juga dalam penelitian mengenai hubungan antara kompetensi dan adaptasi organisasi, yang hasilnya bervariasi antara (Bonesso et al., 2020; Widianingsih et al., 2023; Xu & Yang, 2024) dengan (Ghani et al., 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah pemberdayaan pegawai dan digitalisasi pelatihan dapat meningkatkan adaptasi organisasi secara langsung maupun melalui peningkatan kompetensi pegawai. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi pembuat kebijakan dalam meningkatkan efektivitas pemberdayaan pegawai dan program pelatihan berbasis digital. Dengan memahami bagaimana faktor-faktor ini berkontribusi terhadap adaptasi organisasi, pemerintah daerah dapat merancang strategi yang lebih tepat dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga memberikan kontribusi akademik dalam memperkaya literatur mengenai adaptasi organisasi di sektor publik, khususnya dalam konteks pemerintahan daerah.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan manfaat bagi pengembangan teori tetapi juga bagi peningkatan kinerja organisasi di lingkungan birokrasi. Rekomendasi

yang dihasilkan diharapkan dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan yang lebih efektif guna mendorong ASN agar lebih adaptif, inovatif, dan responsif terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur hubungan antara variabel-variabel yang telah diidentifikasi. Pendekatan ini memungkinkan pengumpulan data dalam bentuk angka dan statistik, yang kemudian dianalisis secara objektif guna memperoleh pemahaman mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Data dikumpulkan melalui survei menggunakan instrumen kuesioner yang dirancang dengan mempertimbangkan validitas dan reliabilitasnya (Kenedi, 2022).

Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS). SEM-PLS merupakan teknik analisis data yang digunakan untuk memodelkan serta menguji hubungan antarvariabel dalam model konseptual. Teknik ini sering diterapkan dalam penelitian sosial dan bisnis karena mampu menangani data yang kompleks serta memahami pengaruh variabel laten dalam suatu sistem (Hair et al., 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Serang. Namun, karena pengumpulan data dari seluruh populasi tidak praktis, penelitian ini menggunakan sampel yang dianggap representatif. Dalam SEM-PLS, jumlah sampel ditentukan berdasarkan aturan "10X rule", yaitu 10 kali jumlah indikator formatif terbesar atau jalur struktural yang mengarah ke suatu konstruk laten. Berdasarkan aturan ini, jika suatu variabel laten memiliki 15 jalur, maka jumlah sampel yang diperlukan adalah $15 \times 10 = 150$ responden (Hair et al., 2021).

Selain itu, metode bootstrapping digunakan dalam analisis ini untuk menghasilkan distribusi acak dari data yang ada, sehingga memungkinkan pengujian signifikansi parameter serta pembangunan interval kepercayaan. Dengan demikian, penelitian ini melibatkan 150 responden ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Serang sebagai sampel yang mewakili populasi.

Hasil analisis diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai hubungan antara pemberdayaan pegawai, digitalisasi pelatihan, kompetensi, dan adaptasi organisasi. Temuan penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang strategi peningkatan kinerja ASN serta pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan dalam mengukur variabel didasarkan pada penelitian terdahulu dimana pemberdayaan pegawai berdasarkan (J. H. Coun et al., 2022), Pelatihan (Snell & Bordell, 2013), Kompetensi (Arifin, 2021), dan Adaptasi Organisasi (Sarta et al., 2021).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Analisis demografis ini memberikan gambaran mengenai karakteristik Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah (SETDA) Kabupaten Serang. Data meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Informasi ini membantu memahami profil responden yang terlibat, yang berperan penting dalam analisis adaptasi organisasi.

Tabel 1. Demografi Responden

Deskripsi	Kriteria	Persentase	
		f	(%)
Usia	25-34 ta- hun	45	30.00%
	35-44 ta- hun	73	48.67%
	45-55 ta- hun	32	21.33%
Usia	Laki - laki	88	58.67%
	Perempuan	62	41.33%
Pendidikan Tera- khir	D3	23	15.33%
	S1	96	64.00%
	S2	31	20.67%
Lama Bekerja	1 – 3 tahun	36	24.00%
	4-6 tahun	66	44.00%
	≥ 7 tahun	48	32.00%

Tabel 1 menunjukkan demografi responden penelitian berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Mayoritas responden berusia 35-44 tahun (48,67%), diikuti oleh kelompok usia 25-34 tahun (30,00%) dan 45-55 tahun (21,33%). Dari segi jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki (58,67%), sedangkan perempuan (41,33%). Pendidikan terakhir sebagian besar adalah S1 (64,00%), dengan D3 (15,33%) dan S2 (20,67%)

sebagai minoritas. Dari sisi lama bekerja, 44,00% bekerja selama 4-6 tahun, 32,00% ≥ 7 tahun, dan 24,00% selama 1-3 tahun. Data ini mencerminkan distribusi yang seimbang dalam pengalaman dan kualifikasi pegawai.

Statistik Deskriptif

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Min	Max	Range	Mean	Standar Devi-	
					asi	Varians
Adaptasi Organisasi	36	60	24	47.81333	8.037151	64.59579
Pemberdayaan Pega- wai	24	40	16	31.4	5.369564	28.83221
Digitalisasi Pelatihan	36	60	24	47.74667	7.863932	61.84143
Kompetensi	45	75	30	59.05333	9.634102	92.81593

Tabel 2 menyajikan statistik deskriptif untuk variabel penelitian, termasuk adaptasi organisasi, pemberdayaan pegawai, digitalisasi pelatihan, dan kompetensi. Rata-rata skor tertinggi terdapat pada kompetensi (Mean = 59,05, SD = 9,63), menunjukkan variasi yang cukup besar (Varians = 92,82). Adaptasi organisasi memiliki rata-rata 47,81 dengan standar deviasi 8,04, menandakan distribusi data yang moderat. Digitalisasi pelatihan memiliki karakteristik serupa dengan adaptasi organisasi, dengan Mean = 47,75 dan standar deviasi 7,86. Pemberdayaan pegawai memiliki nilai rata-rata 31,40 dengan standar deviasi 5,37, menunjukkan distribusi yang lebih stabil. Hasil ini mengindikasikan perbedaan dalam persepsi responden terhadap variabel yang diteliti.

Analisis *Outer Model*

Analisis Outer Model digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator yang digunakan dalam penelitian. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator secara konsisten dan akurat mengukur konstruk atau variabel laten yang diwakilinya, sehingga model dapat memberikan hasil yang valid dan dapat diandalkan.

Convergent validity adalah pengujian yang bertujuan untuk menilai sejauh mana indikator yang berbeda mengukur konstruk yang sama. Validitas ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut saling berkorelasi tinggi, mengindikasikan bahwa mereka secara efektif merepresentasikan konsep yang sama dalam penelitian.

Tabel 3. *Outer Loading*

Indikator	Kompetensi	Digitalisasi	Pemberdayaan	Adaptasi
		Pelatihan	Pegawai	Organisasi

KOMP_1	0.866	
KOMP_10	0.874	
KOMP_11	0.773	
KOMP_12	0.841	
KOMP_13	0.844	
KOMP_14	0.774	
KOMP_15	0.840	
KOMP_2	0.906	
KOMP_3	0.870	
KOMP_4	0.889	
KOMP_6	0.850	
KOMP_7	0.865	
KOMP_8	0.874	
KOMP_9	0.837	
AO_1		0.797
AO_10		0.740
AO_11		0.885
AO_12		0.702
AO_2		0.857
AO_3		0.877
AO_4		0.903
AO_5		0.857
AO_6		0.893
AO_7		0.908
AO_8		0.884
AO_9		0.891
DP_1	0.845	
DP_10	0.858	
DP_11	0.822	
DP_12	0.742	
DP_2	0.831	
DP_3	0.806	
DP_4	0.797	

DP_5	0.836	
DP_6	0.850	
DP_7	0.861	
DP_8	0.831	
DP_9	0.819	
PP_1		0.865
PP_2		0.927
PP_3		0.885
PP_4		0.919
PP_5		0.918
PP_6		0.878
PP_7		0.897
PP_8		0.911

Tabel 3 menyajikan nilai outer loading untuk masing-masing indikator pada variabel kompetensi, digitalisasi pelatihan, pemberdayaan pegawai, dan adaptasi organisasi. Nilai outer loading yang tinggi (≥ 0.7) menunjukkan bahwa indikator memiliki validitas konvergen yang baik dalam mengukur variabel laten yang bersangkutan. Pada variabel kompetensi, seluruh indikator memiliki nilai di atas 0.77, dengan nilai tertinggi pada KOMP_2 (0.906), menunjukkan kontribusi yang kuat terhadap konstruk. Variabel adaptasi organisasi memiliki outer loading berkisar antara 0.702 hingga 0.908, dengan AO_7 (0.908) sebagai indikator terkuat, sementara AO_12 (0.702) merupakan yang terendah tetapi masih dalam batas yang dapat diterima. Pada digitalisasi pelatihan, indikator memiliki nilai antara 0.742 hingga 0.861, menunjukkan bahwa semua item valid dalam mengukur variabel. Untuk pemberdayaan pegawai, nilai outer loading berkisar antara 0.865 hingga 0.927, dengan PP_2 (0.927) sebagai indikator paling kuat. Secara keseluruhan, semua indikator memenuhi kriteria validitas konvergen, menunjukkan bahwa model memiliki konstruksi yang baik.

Reliabilitas dan *Average Variance Extracted* (AVE)

Reliability dan *Average Variance Extracted* (AVE) merupakan dua indikator penting dalam mengukur kualitas pengukuran suatu model dalam penelitian. Reliability mengacu pada konsistensi dan stabilitas alat ukur, menunjukkan sejauh mana instrumen dapat memberikan hasil yang serupa pada pengukuran berulang. Sementara itu, AVE mengukur proporsi varians dalam indikator yang dapat dijelaskan oleh konstruk yang mendasarinya, mencerminkan seberapa baik indikator tersebut merepresentasikan konstruk yang ingin diukur. Keduanya

penting untuk memastikan validitas dan keandalan model dalam penelitian ini.

Tabel 4. Reliabilitas dan AVE

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
Kompetensi	0.973	0.971	0.724
Digitalisasi Pelatihan	0.962	0.957	0.681
Pemberdayaan Pega- wai	0.971	0.966	0.81
Adaptasi Organisasi	0.969	0.965	0.726

Tabel 4 menunjukkan hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk melalui Composite Reliability (CR), Cronbach's Alpha (CA), dan Average Variance Extracted (AVE). Semua variabel memiliki CR di atas 0.9, menunjukkan bahwa indikator-indikatornya sangat reliabel dalam mengukur konstruksinya. Cronbach's Alpha juga menunjukkan nilai di atas 0.9, menandakan konsistensi internal yang sangat baik. Nilai AVE untuk semua variabel di atas 0.5, dengan pemberdayaan pegawai memiliki AVE tertinggi (0.81), menunjukkan bahwa lebih dari 81% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruksinya. Dengan hasil ini, model penelitian memiliki validitas konvergen dan reliabilitas yang sangat baik, sehingga indikator-indikator yang digunakan mampu merepresentasikan masing-masing variabel secara konsisten dan valid.

Analisis Inner Model

Analisis Inner Model dalam penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam model struktural. Inner Model menggambarkan hubungan kausal antara konstruk laten, seperti Kompetensi, Pemberdayaan Pegawai, Pelatihan, dan Perilaku Inovatif. Analisis ini menilai kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel, yang ditunjukkan melalui nilai R-squared (R^2) dan koefisien jalur. Hasil analisis ini membantu memahami pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, serta memberikan wawasan tentang bagaimana interaksi antar variabel dapat mendorong perilaku inovatif dalam konteks organisasi publik, khususnya di SETDA Kabupaten Serang..

R-squared (R^2)

R-squared (R^2) adalah ukuran statistik yang menunjukkan proporsi variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan semakin tinggi menunjukkan model yang lebih baik.

Tabel 5. *R-squared* (R^2)

Variabel	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
----------	-----------------	--------------------------

Kompetensi	0.901	0.900
Adaptasi Organisasi	0.892	0.890

Tabel 5 menunjukkan nilai R-squared (R^2) dan R-squared Adjusted untuk variabel kompetensi dan adaptasi organisasi. Nilai R^2 untuk kompetensi sebesar 0.901 menunjukkan bahwa 90.1% variabilitas kompetensi dapat dijelaskan oleh pemberdayaan pegawai dan digitalisasi pelatihan, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Untuk adaptasi organisasi, R^2 sebesar 0.892 mengindikasikan bahwa 89.2% variabilitas adaptasi organisasi dapat dijelaskan oleh kompetensi, pemberdayaan pegawai, dan digitalisasi pelatihan. Nilai R^2 Adjusted yang mendekati R^2 menunjukkan bahwa model memiliki kestabilan yang baik dan tidak terlalu dipengaruhi oleh jumlah prediktor dalam penelitian. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model memiliki daya prediktif yang sangat kuat dalam menjelaskan hubungan antar variabel.

Effect Size (f^2)

Effect size (f^2) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kekuatan hubungan antara variabel independen dan dependen dalam analisis regresi. Ukuran ini membantu peneliti memahami seberapa besar pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya, memberikan wawasan lebih mendalam tentang relevansi model yang diuji.

Tabel 6. Effect Size (f^2)

Variabel	Kompetensi	Digitalisasi Pelatihan	Pemberdayaan Pegawai	Adaptasi Organisasi
Kompetensi				0.156
Digitalisasi Pelatihan	1.002			0.217
Pemberdayaan Pegawai	0.135			0.006
Adaptasi Organisasi				

Tabel 6 menunjukkan nilai effect size (f^2) untuk mengukur besarnya pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen dalam model.

- Digitalisasi pelatihan memiliki effect size besar terhadap kompetensi (1.002), menunjukkan kontribusi yang sangat kuat.
- Pemberdayaan pegawai memiliki effect size kecil terhadap kompetensi (0.135) dan sangat kecil terhadap adaptasi organisasi (0.006), mengindikasikan pengaruh langsung yang lemah.

- Kompetensi memiliki effect size sedang terhadap adaptasi organisasi (0.156), menunjukkan peran pentingnya dalam meningkatkan adaptasi organisasi.
 - Digitalisasi pelatihan juga memiliki effect size sedang terhadap adaptasi organisasi (0.217).
- Secara keseluruhan, digitalisasi pelatihan menjadi faktor paling berpengaruh terhadap kompetensi dan adaptasi organisasi, sementara pemberdayaan pegawai memiliki efek yang lebih kecil.

Predictive Relevance (Q²)

Predictive relevance (Q²) adalah ukuran yang menunjukkan seberapa baik model dapat memprediksi data yang tidak teramati. Nilai Q² yang positif menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang baik terhadap variabel dependen, sehingga relevan untuk penelitian lebih lanjut.

$$Q^2 = 1 - \{(1 - 0.901) \times (1 - 0.892)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{(0.092) \times (0.108)\}$$

$$Q^2 = 1 - \{0.01068\}$$

$$Q^2 = 0.9893$$

Nilai Q² sebesar 0,9893 menunjukkan model memiliki kemampuan prediktif yang sangat kuat, dengan konstruk yang relevan dan efektif dalam menjelaskan varians indikator, memperkuat validitas serta keandalan model secara keseluruhan.

Path Coefficients

Path coefficients menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antar variabel dalam model. Nilai koefisien yang lebih tinggi mencerminkan hubungan yang lebih kuat, membantu memahami dampak langsung antar variabel dalam analisis model.

Tabel 7. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kompetensi → Adaptasi Organisasi	0.412	4.380	0.000
Digitalisasi Pelatihan → Kompetensi	0.709	10.678	0.000
Digitalisasi Pelatihan → Adaptasi Organisasi	0.487	4.533	0.000
Pemberdayaan Pegawai → Kompetensi	0.260	3.803	0.000
Pemberdayaan Pegawai → Adaptasi Organisasi	0.063	0.574	0.566

Efek Mediasi

Digitalisasi Pelatihan → Kompetensi → Adaptasi Organisasi	0.292	4.540	0.000
Pemberdayaan Pegawai → Kompetensi → Adaptasi Organisasi	0.107	2.519	0.012

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan berbagai hubungan antara variabel yang dianalisis, yaitu kompetensi, digitalisasi pelatihan, pemberdayaan pegawai, dan adaptasi organisasi. Nilai Original Sample (O), T-Statistics, dan P-Values digunakan untuk mengevaluasi kekuatan dan signifikansi hubungan antar variabel.

Hubungan antara kompetensi dan adaptasi organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, dengan nilai O sebesar 0.412, T-Statistics 4.380, dan p-value 0.000. Hasil ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik kemampuan mereka dalam beradaptasi terhadap perubahan dalam organisasi. Digitalisasi pelatihan juga berpengaruh signifikan terhadap kompetensi pegawai dengan nilai O sebesar 0.709, T-Statistics 10.678, dan p-value 0.000, menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam pelatihan dapat meningkatkan keterampilan pegawai secara efektif. Selain itu, digitalisasi pelatihan juga memiliki pengaruh langsung terhadap adaptasi organisasi dengan nilai O sebesar 0.487, T-Statistics 4.533, dan p-value 0.000, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi penerapan digitalisasi dalam pelatihan, semakin baik pegawai dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Pemberdayaan pegawai memiliki pengaruh positif terhadap kompetensi pegawai, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai O sebesar 0.260, T-Statistics 3.803, dan p-value 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian wewenang dan kepercayaan kepada pegawai dapat meningkatkan keterampilan mereka. Namun, hubungan antara pemberdayaan pegawai dan adaptasi organisasi tidak signifikan, dengan nilai O sebesar 0.063, T-Statistics 0.574, dan p-value 0.566, yang mengindikasikan bahwa pemberdayaan pegawai tidak memiliki pengaruh langsung terhadap adaptasi organisasi.

Dalam analisis efek mediasi, digitalisasi pelatihan terbukti meningkatkan adaptasi organisasi secara tidak langsung melalui peningkatan kompetensi pegawai, dengan nilai O sebesar 0.292, T-Statistics 4.540, dan p-value 0.000. Demikian pula, pemberdayaan pegawai memengaruhi adaptasi organisasi melalui peningkatan kompetensi, dengan nilai O sebesar 0.107, T-Statistics 2.519, dan p-value 0.012. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pemberdayaan pegawai tidak berdampak langsung terhadap adaptasi organisasi, peningkatan

kompetensi akibat pemberdayaan dapat membantu pegawai lebih siap menghadapi perubahan dalam lingkungan kerja.

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini memberikan pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara pemberdayaan pegawai, digitalisasi pelatihan, kompetensi, dan adaptasi organisasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Serang. Dari hasil analisis, ditemukan bahwa kompetensi pegawai memainkan peran penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan.

Secara spesifik, kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi pegawai, semakin baik mereka dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi dalam organisasi. Kompetensi mencakup berbagai aspek, seperti keterampilan teknis, kemampuan berpikir kritis, dan fleksibilitas dalam menghadapi tantangan, yang semuanya berkontribusi terhadap peningkatan adaptasi organisasi (Zarzycki, 2025).

Selain itu, digitalisasi pelatihan terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kompetensi pegawai, hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat digitalisasi dalam pelatihan, semakin tinggi pula kompetensi pegawai yang dihasilkan. Penggunaan teknologi dalam pelatihan, seperti e-learning, modul berbasis digital, serta sistem pembelajaran interaktif, memungkinkan pegawai memperoleh pengetahuan dan keterampilan dengan lebih efektif. Digitalisasi pelatihan juga memiliki pengaruh langsung terhadap adaptasi organisasi, ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi dalam pelatihan membantu pegawai lebih cepat dan efektif dalam menyesuaikan diri dengan dinamika organisasi (Haleem et al., 2022).

Pemberdayaan pegawai juga memiliki hubungan yang signifikan dengan kompetensi, hasil ini mengindikasikan bahwa pemberdayaan pegawai, seperti peningkatan wewenang dan partisipasi dalam pengambilan keputusan, dapat meningkatkan kompetensi mereka (Vu, 2020). Namun, pemberdayaan pegawai tidak memiliki pengaruh langsung terhadap adaptasi organisasi, ini menunjukkan bahwa meskipun pemberdayaan pegawai penting dalam meningkatkan kepercayaan diri dan keterampilan mereka, faktor ini tidak serta-merta membuat pegawai lebih adaptif terhadap perubahan organisasi (George & K.A., 2018).

Namun, efek mediasi yang diuji dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pemberdayaan pegawai dapat meningkatkan adaptasi organisasi secara tidak langsung melalui kompetensi pegawai, pemberdayaan pegawai yang diiringi dengan peningkatan kompetensi terbukti mampu membantu pegawai dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Demikian pula, digitalisasi pelatihan memiliki efek mediasi yang kuat terhadap adaptasi organisasi melalui kompetensi pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam upaya

meningkatkan adaptasi organisasi, pengembangan kompetensi pegawai menjadi faktor yang sangat krusial. Implementasi digitalisasi pelatihan menjadi langkah strategis yang efektif, karena selain meningkatkan kompetensi pegawai, juga berdampak langsung pada peningkatan adaptasi organisasi (Rustam et al., 2024). Pemberdayaan pegawai, meskipun tidak berpengaruh langsung terhadap adaptasi organisasi, tetap berperan penting jika dikombinasikan dengan strategi peningkatan kompetensi pegawai (Whitehead, 2022). Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk terus mengembangkan program pelatihan berbasis teknologi dan meningkatkan pemberdayaan pegawai guna memperkuat daya adaptasi organisasi terhadap dinamika yang terus berubah.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan kompetensi pegawai memainkan peran krusial dalam meningkatkan adaptasi organisasi. Digitalisasi pelatihan terbukti tidak hanya memperkuat kompetensi pegawai tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap adaptasi organisasi, menunjukkan bahwa implementasi teknologi dalam pelatihan dapat mempercepat dan mempermudah proses adaptasi terhadap perubahan. Sementara itu, pemberdayaan pegawai memiliki hubungan yang signifikan dengan kompetensi, tetapi tidak secara langsung memengaruhi adaptasi organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pemberdayaan meningkatkan kepercayaan diri dan keterampilan pegawai, faktor ini perlu dikombinasikan dengan pengembangan kompetensi agar dapat berdampak signifikan terhadap adaptasi organisasi.

Implikasi dari temuan ini adalah bahwa organisasi, khususnya di sektor pemerintahan, perlu menempatkan pelatihan berbasis teknologi sebagai strategi utama dalam pengembangan pegawai. Selain itu, pemberdayaan pegawai tetap perlu dilakukan tetapi harus diintegrasikan dengan kebijakan peningkatan kompetensi agar lebih efektif dalam menghadapi perubahan organisasi.

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya penggunaan data cross-sectional yang tidak dapat menangkap dinamika perubahan kompetensi dan adaptasi organisasi dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian ini terbatas pada ASN di Sekretariat Daerah Kabupaten Serang sehingga hasilnya mungkin tidak dapat digeneralisasikan ke sektor atau daerah lain.

Untuk penelitian lanjutan, disarankan menggunakan pendekatan longitudinal agar dapat mengamati perkembangan kompetensi dan adaptasi organisasi dari waktu ke waktu. Selain itu, cakupan penelitian dapat diperluas dengan melibatkan sektor lain atau membandingkan

organisasi di berbagai daerah untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi adaptasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, M. A. (2021). Competence, Competency, and Competencies: A Misunderstanding in Theory and Practice for Future Reference. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(9). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v11-i9/11064>
- Arulsamy, A. S., Singh, I., Kumar, M. S., Panchal, J. J., & Bajaj, K. K. (2023). Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study. *Samdarshi*, 16(3), 1–11.
- Bonesso, S., Cortellazzo, L., & Gerli, F. (2020). The Intangible Human Side of Innovation: A Competency-Based View. In *Behavioral Competencies for Innovation* (pp. 15–34). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-40734-6_2
- EL Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE Open*, 8(2), 215824401878303. <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>
- George, E., & K.A., Z. (2018). An Overview of Employee Empowerment. In *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector* (pp. 21–46). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94259-9_2
- Ghani, B., Hyder, S. I., Yoo, S., & Han, H. (2023). Does employee engagement promote innovation? The Facilitators of innovative workplace behavior via mediation and moderation. *Heliyon*, 9(11), e21817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21817>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *An Introduction to Structural Equation Modeling*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7_1
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) - Joseph F. Hair, Jr., G. Tomas M. Hult, Christian Ringle, Marko Sarstedt. In *Sage*.
- Haleem, A., Javaid, M., Qadri, M. A., & Suman, R. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. *Sustainable Operations and Computers*, 3, 275–285. <https://doi.org/10.1016/j.susoc.2022.05.004>
- Huang, A., & Lee, A. N. (2022). *Does Empowerment Matter? Promoting Employee's Job Satisfaction, Creativity and Learning Commitment for Lifelong Employability* (pp. 195–215). https://doi.org/10.1007/978-3-031-05716-8_10
- Huu, P. T. (2023). Impact of employee digital competence on the relationship between digital autonomy and innovative work behavior: a systematic review. *Artificial Intelligence Review*, 56(12), 14193–14222. <https://doi.org/10.1007/s10462-023-10492-6>
- J. H. Coun, M., Peters, P., Blomme, R. J., & Schaveling, J. (2022). ‘To empower or not to empower, that’s the question’. Using an empowerment process approach to explain employees’ workplace proactivity. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(14), 2829–2855. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1879204>
- Kenedi, K. (2022). Pengaruh Konsumsi Energi dan Pajak Dengan Mediasi Pertumbuhan Ekonomi Terhadap Polusi di 9 Negara ASEAN. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(1), 201–210. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v15i1.156>
- Kirkman, B., Chen, G., & Mathieu, J. (2020). Improving employee performance by developing empowering leaders & companies. *Behavioral Science and Policy*, 6(1), 23–36. <https://doi.org/10.1177/237946152000600103>
- Laksana, A., Kenedi, K., & Permana, B. R. S. (2022). Digital Tourism Development Strategy as A Promotion of Creative Economy Tourism In Banten Province. *Jurnal Ekonomi*,

- 11(01), 631–638. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/376>
- Lin, M., Wu, X., & Li, X. (2023). Who are the Empowered Employees: Those with High Work Performance or High Ethical Behavior? *Journal of Business Ethics*, 186(3), 615–631. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05232-9>
- Makridis, C. A., & Han, J. H. (2021). Future of work and employee empowerment and satisfaction: Evidence from a decade of technological change. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121162. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121162>
- Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and Employee Well-Being: A Mediation Analysis Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5822. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115822>
- Maslahat, G. (2023). *Menggugat Profesionalitas ASN*. <https://banpos.co/2023/07/28/menggugat-profesionalitas-asn/>
- Rustam, A., Yuni Astuti, I., & Ria Safitri, U. (2024). Strategies for Improving Employee Competencies in the Digitalization Era through Training and Human Resource Development. *The Journal of Academic Science*, 1(7), 849–857. <https://doi.org/10.59613/bewkpf69>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J.-P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Truitt, D. L. (2011). The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency. *SAGE Open*, 1(3), 215824401143333. <https://doi.org/10.1177/2158244011433338>
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132–144. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405>
- Vu, H. M. (2020). Employee empowerment and empowering leadership: A literature review. *Technium: Romanian Journal of Applied Sciences and Technology*, 2(7), 20–28. <https://doi.org/10.47577/technium.v2i7.1653>
- Whitehead, T. (2022). Training and Development: Investing in Employees Through Assessment. *Scholar Chatter*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.47036/SC.3.1.1-6.2022>
- Widianingsih, T., Sadewisasi, W., & Santoso, D. (2023). Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi Dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Sustainable Business Journal*, 2(1), 76–88.
- Wisastra, P. I. Y., & Sagala, E. J. (2016). PENGARUH PELATIHAN TERHADAP KOMPETENSI KARYAWAN PT. LEN INDUSTRI (PERSERO) BANDUNG. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 98. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2016.v10.i02.p01>
- Xu, Z., & Yang, F. (2024). Effect of critical thinking disposition on employee innovative behavior: A meta-theory of personality perspective. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 18. <https://doi.org/10.1177/18344909241231847>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301>
- Yusuf, M. (2019). The Effect of Training, Career Development to Competencies and Employee Performance (Study at PT. Semen Baturaja Indonesia). *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, 24(9), 69. <https://doi.org/10.9790/0837-2409076979>
- Zarzycki, R. (2025). *Critical Thinking as a Key to Competence Building in Sustainable Development* (pp. 357–377). https://doi.org/10.1007/978-3-031-80380-2_17