

**PERSEPSI FRONT LINE BUREAUCRATS  
PASCA PANDEMI MENUJU ERA SOCIETY 5.0 :  
ANALISIS PSIKOSOSIAL PERSEPTOR, KONTEKS, DAN  
TARGET DALAM PERMODELAN STRUKTURA**

**( PERCEPTION OF FRONTLINE BUREAUCRACY IN POST- PANDEMI  
TOWARDS THE SOCIETY 5.0 ERA;  
PSYCHOSOCIAL ANALYSIS OF PERCEPTORS, CONTEXTS, AND  
TARGETS IN STRUCTURAL MODELING )**

**Oleh :**

Alexsander\*, Henny Aprianty, Havenzi Elimus Dwinri

Magister Administrasi Publik, Universitas Prof Dr Hazairin SH, Jalan Jenderal  
Ahmad Yani No 1 Kota Bengkulu

\*Email Koresponden: : [alexsanderhasyim@yahoo.com](mailto:alexsanderhasyim@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan tujuan menganalisis dan menjelaskan persepsi aparatur front-line birokrasi kelurahan serta bagaimana keterkaitan antara determinannya dalam pembentukan persepsi melalui permodelan yang terstruktur. Kerangka pemikiran dikembangkan dari konsep persepsi aparatur pelaksana (Lipsky) dengan determinannya (Robbins&Judge). Kerangka tersebut menghasilkan hipotesis yaitu:  $H_1$  = Faktor personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur,  $H_2$  = Faktor situasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur, dan  $H_3$  = Faktor target / tujuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur. Penelitian didesain dengan pendekatan quantitative eksplanatif. Penelitian dilaksanakan pada Mei-Agustus 2022 di lingkup aparatur pemerintah kelurahan di Kota Bengkulu. Populasi sebanyak 148 dengan sampel 94 responden. Analisis *Structural Equation Model* (SEM) dikembangkan melalui instrumen kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Analisis data dilaksanakan dengan asumsi dan teknik statistika dengan bantuan aplikasi *SmartPLS* 3.2.9 dan *SPSS* 21. Hasil penelitian menunjukkan persepsi aparatur terdiri dari pekerjaan digital, kejelasan organisasi, pekerjaan terukur, dan peningkatan kompleksitas pelayanan. Perseptor adalah refleksi dari kualifikasi hasil, sikap pelayanan, dan keikhlasan. Konteks merupakan refleksi dari keterjangkauan lokasi dan dukungan masyarakat. Target adalah refleksi dari kemudahan, karier/hasil kerja, balas jasa, kedekatan dengan atasan, dan iklim kerja. Model fit untuk outer model dan model structural memiliki jalur yang positif-signifikan. Hasil uji secara parsial nilai t masing masing jalur yaitu ;  $X_1 \rightarrow Y (t= 3.026)$ ,  $X_2 \rightarrow Y (t=1.679)$ ,  $X_3 \rightarrow Y (t= 4.043)$ . Koefisien determinasi sebesar r square = 0,631(63,1%) menunjukkan nilai moderat(sedang). Nilai  $Q^2=0,37 >0,05$  menunjukkan model memiliki nilai prediksi yang tepat.

**Kata Kunci :** Literasi Digital, Kompleksitas Layanan, Infrastruktur, Organisasi Digital

**Abstract**

This study aims to analyze and explain the perceptions of the front-line village bureaucracy apparatus and how the relationship between the determinants in the formation of these perceptions through structured modeling. The framework of thought was developed from the perception concept of the implementing apparatus (Lipsky) with its determinants (Robbins & Judge). The framework produces hypotheses, namely: H1 = Personal factors have a positive and significant effect on perceptions of apparatus, H2 = Factors of work situations have a positive and significant effect on perceptions of apparatus, and H3 = Factors of targets/work goals have a positive and significant effect on perceptions of apparatus. The research was designed with an explanatory quantitative approach. The research was carried out in May-August 2022 in the scope of sub-district government apparatus in Bengkulu City. The population is 148 with a sample of 94 respondents. Structural Equation Model (SEM) analysis was developed through a questionnaire instrument that has been tested for validity and reliability. Data analysis was carried out using statistical assumptions and techniques with the help of the SmartPLS 3.2.9 and SPSS 21 applications. The results showed apparatus perceptions regarding digital work, organizational clarity, measurable work, and increased service complexity. The perceiver is related to the result qualification, service attitude, and sincerity. Context is related to the affordability of the location and community support. Targets consist of convenience, career/work results, remuneration, closeness to superiors, and work climate. Model fit for outer models and structural models. with the partial results of the t value of each path, namely;  $X1 \rightarrow Y (t= 3.026)$ ,  $X2 \rightarrow Y (t=1.679)$ ,  $X3 \rightarrow Y (t= 4.043)$ . The coefficient of determination of r square = 0.631 (63.1%) indicates a moderate (moderate) value. The value of  $Q^2 = 0.37 > 0.05$  indicates the model has the right predictive value.

**Keywords:** Digital Literacy, Service Complexity, Infrastructure, Digital Organization

**A. PENDAHULUAN**

Studi mengenai aparatur birokrasi lapangan menekankan pentingnya aspek psikologi sosial yang menjelaskan bagaimana individual bereaksi dan berperilaku dalam pelayanan publik (Lipsky, 2010)(Molenkopf, 1980)(Moody-Maynard Steven; Musheno, 2006). Beberapa penelitian mengenai birokrat lapangan (*street level bureaucrats*) dalam perspektif psikologi sosial telah dilakukan. Penelitian mengkaji permasalahan diskresi *street level bureaucrats* dan penggunaannya (Kalu, 2001; Johnson, 2011), Permasalahan kondisi dan lingkungan kerja '*street level bureaucrats*' serta pengaruhnya (Schulenberg, 2003) (Zhan and Lo, 2009), Penelitian sikap dan tindakan produktivitas aparatur pelaksana dari Johnson (2011) dan Penelitian Masyhar (2014) mengkaji aspek

mekanisme perilaku (*coping behaviour*) dari '*Street Level Bureaucrats*'. Penelitian mengenai konstruksi model perilaku dengan menggunakan perspektif *system dynamics* (Alexsander; Widianingsih, Ida; Nurasa, Heru; Sumadinata, 2019). Penelitian motivasi dan determinasi pengambilan keputusan bidang (Alexsander, 2019), dan penelitian motivasi kerja *street level bureaucrat* (Nurung *et al.*, 2019). Beberapa penelitian terakhir berfokus pengembangan diskresi untuk mengatasi dinamika permasalahan yang terjadi (Hassan *et al.*, 2021)(Ota, 2022) (Hoyle, 2014) dan penelitian terkait kondisi disruptive teknologi informasi dan pandemik Covid 19 dengan aspek psiko-sosial aparatur *front line* (Civinskas, Dvorak and Šumskas, 2021)(Schultz, 2020).

Society 5.0 merupakan era interkoneksi multi aspek dengan penggunaan super teknologi, *big data*, kecerdasan buatan, dan teknologi nano. Pekerjaan manusia dilakukan secara digital dan robotik. Pada era ini, manusia dapat mengembangkan nilai secara seketika pada satu tempat saja dengan lingkungan yang aman serta alamiah berbeda dengan era yang terjadi sebelumnya (Narvaez Rojas *et al.*, 2021). Perkembangan ini membawa pengaruh kepada semua dimensi kehidupan termasuk pola pikir dan pola perilaku manusia. Keterhubungan manusia dengan perangkat teknologi membuat data dan informasi tersebar sedemikian cepatnya. Peran kecerdasan buatan membuat teknologi penginderaan jarak jauh menjadi semakin akurat, sistematis, dan terprogram. Natalisah

(<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/upaya-transformasi-pelayanan-menuju-society-5-0>)

menyatakan bahwa pelayanan publik terkendala dengan digitalisasi pelayanan. Keterhubungan pelayanan yang terwujud dalam keterpaduan penyelenggaraan pelayanan publik sedangkan aparat ur pelayanan publik masih memiliki pola pikir cenderung kaku dan *self oriented*. Persepsi aparat yang berkembang yaitu perbaikan birokrasi merupakan tugas intansi atau sebagian orang saja dan masalah tersebut merupakan masalah administratif saja (PERMENPANRB, 2020).

Pandemik Covid 19 mempengaruhi penyelenggaraan pelayanan publik dalam beberapa hal. Pertama, fokus anggaran

terpusat pada kegiatan penanganan pandemic sehingga efisiensi dilakukan pada bidang-bidang lain. Kedua, pembatasan aktivitas dan interaksi fisik sehingga pelayanan publik dimodifikasi sesuai standard kesehatan penanganan Covid 19. Ketiga, peningkatan/perubahan jenis layanan publik seiring penanganan pandemik. Pada praktek pelayanan publik, aparatur pelaksana pelayanan di lapangan tentunya merupakan bagian dari birokrasi Publik yang paling dipengaruhi kondisi dan tantangan pandemik tetapi bertanggung-jawab terhadap kelangsungan pelayanan kepada masyarakat. Birokrasi tingkat kelurahan merupakan tatanan organisasi publik tingkat lokal dan berfungsi sebagai *front line office* untuk pelayanan publik (Okparizan and Septian, 2017).

Dalam perspektif otonomi daerah menyikapi pandemik dan tantangan disruptive 5.0, peran kelurahan seharusnya ditingkatkan karena sejatinya birokrasi itu berada pada tingkat paling operasional dari kebijakan. Tentunya, perilaku aparat dalam pelayanan publik yang akuntabel dan responsif serta di tingkat itu sangat dibutuhkan karena dinamika kondisi masyarakat yang dipengaruhi volatilitas, uncertainty, dan kompleksitas saat ini. Luthan dalam Hiriyapha (2009) menyatakan persepsi memediasi respond individu terhadap lingkungannya. Dengan demikian tindakan pelayanan publik dipengaruhi pula oleh persepsi aparat pelayanan.

Persepsi aparat berkaitan dengan peran pengambilan keputusan dan tindakan

mempengaruhi efektivitas kerja penyediaan pelayanan (Alexsander, 2019). Peran persepsi sangat besar mempengaruhi perilaku individu termasuk tindakan pelayanan publik yang diberikan. Hal ini tentunya merupakan bagian penting dari kajian kritis dan upaya problem solving bagi permasalahan tata kelola. Selain itu, keterbatasan riset terdahulu mengenai persepsi aparatur pelaksana terhadap pelayanan publik pasca pandemic menuju era *disruptive society 5.0* merupakan urgensi karena tuntutan perubahan lingkungan. Permasalahan bagaimana persepsi kerja aparatur dan bagaimana persepsi terbentuk dalam suatu model diajukan dalam kerangka menjelaskan seperti apa persepsi kerja aparatur pelaksana lapangan dan bagaimana persepsi tersebut terbentuk.

Prioritas *Society 5.0* pada masyarakat beradaptasi di masa depan yakni *HOTS: Higher Order Thinking Skills*, yaitu cara berpikir secara kompleks, berjenjang, dan sistematis dapat digunakan oleh masyarakat maka inilah yang disebut cara berpikir tingkat tinggi *society 5.0*. Implikasinya, masyarakat saat ini membutuhkan pelayanan publik yang *real time*, nyaman, mudah, akurat, dan murah. Apalagi dalam menghadapi pandemik, saat ini pemerintahan memiliki tantangan (Yang, 2020) untuk : 1) menolak pemikiran yang membedakan penyelenggaraan pemerintahan dan mengatasi pandemic; 2) mendorong agen internasional dan dalam negeri merumuskan pedoman mengatasi Covid; 3) melakukan penguatan kapasitas institusi untuk melawan covid; 4) menyeimbangkan

koordinasi dengan pusat dan otonomi melaksanakan keputusan; 5) meningkatkan dukungan bisnis dan lembaga masyarakat; 6) meningkatkan dukungan teknologi mutakhir dalam mengatasi pandemic.

Kemajuan yang begitu cepat dalam masyarakat dan hubungan antara masyarakat dan pemerintah yang bersifat dinamis (Cloke, Milbourne and Widdowfield, 2000), serta keberadaan birokrasi pemerintah tersebut, menuntut aparat pemerintah yang bertugas pada level mikro (dimana pelayanan secara langsung oleh aparat terhadap masyarakat berlangsung). Atau mereka menempatkan diri pada garis paling depan untuk secara jernih, peka dan responsif membaca denyut nadi publik yang wajib dilayani. Aparatur harus senantiasa berusaha baik secara mandiri, maupun secara organisasi berusaha meningkatkan keprofesionalan terkait dengan tugas dan fungsi serta tanggung jawab yang ada. Oleh karena itu pada level inilah, baik dan tidaknya citra pemerintah dimata masyarakat dipertaruhkan (Mulyawan, 2016).

Kajian aparatur pelaksana merujuk konsep *street level bureaucracy* (Lipsky, 2010) atau konsep *front line worker* (Moody-Maynard Steven; Musheno, 2006). Mereka adalah implementor dalam kebijakan dan berada dalam kondisi dilematis, ambigu, dan keterbatasan. Untuk mengatasi keadaan mereka dengan diskresinya mengembangkan mekanisme '*coping behavior*'. *Street Level Bureaucracy* atau *Front Line Officer* memiliki peran penting dalam praktek implementasi kebijakan publik (Wayne, 2008) (Wayne, 2008) (Wayne,

2008)(Wayne, 2008)(Wayne, 2008)(Wayne, 2008) (Wayne, 2008; Smith, Kevin B.; Larimer, 2011; Lipsky, 2010) menjelaskan beberapa faktor yang membuat pentingnya peran aparatur pelaksana lapangan yaitu; Pertama, proporsi jumlah tenaga *Street Level Bureaucracy* yang besar dan akan semakin besar. Kedua, alokasi anggaran dana yang besar untuk menggaji dan memberikan tunjangan kepada mereka. Ketiga, meningkatnya wilayah dan jenis pelayanan publik yang mereka berikan. *Street Level Bureaucracy* adalah bagian dari birokrasi pemerintah, dengan demikian mereka juga akan selalu berinteraksi dengan pengambil keputusan politik, atasan dan manager dalam unit kerja mereka. Ricucci(2005) menunjukkan interaksi aparatur pelaksana dengan tata-aturan kelembagaan, pegawai dan warga masyarakat.

Dalam melakukan tugasnya, *street level bureaucracy* berada dalam kondisi yang tidak menentu dan penuh keterbatasan. Kondisi itu terwujud dalam lima hal yaitu ; (1) Sumberdaya yang relative tidak mencukupi dalam menunjang pelaksanaan tugas mereka; (2)Tuntutan tugas pelayanan selalu meningkat daripada kemampuan mereka dalam memenuhi pekerjaan tersebut; (3) Tujuan lembaga/organisasi yang kabur, tumpang tindih bahkan bertentangan; (4)Ukuran pencapaian kerja (kinerja) *street level bureaucracy* menjadi sangat kabur dan susah untuk diukur; (5) Meningkatnya ketergantungan pelanggan(clien/masyarakat) bahkan meluasnya jumlah klien diluar target pelayanan. Kondisi umum tersebut

berhubungan dengan ambiguitas terhadap tujuan, kesulitan dalam mengukur kinerja, dan dilemma mereka di lapangan (Ricucci, 2005; Zhan & Lo, 2009; Garashi et al., 2021)

Beberapa tinjauan konsep persepsi yaitu (B. Hiriyappa, 2009) dijelaskan oleh sebagai berikut ; Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa proses individu menata dan menterjemahkan dalam rangka mengartikan lingkungan sekitar mereka. Fred Luthans menjelaskan bahwa persepsi merupakan proses kognitif seseorang untuk menterjemahkan rangsangan/situasi yang dihadapinya. Sedangkan, Udai Pareek, dkk menyatakan persepsi merupakan proses menerima, menseleksi, menata, menterjemahkan, memeriksa dan memberikan reaksi atas rangsangan atau data

Manusia membuat tujuan dan sasaran untuk pencapaian tugas organisasi. Penilaian manusia berkaitan dengan lingkungan organisasi mereka dan lokasinya. Keberhasilan atau kegagalan tergantung pada akurasi persepsi penilaian dan pengaruhnya terhadap organisasi. Hambatan pembentukan persepsi yaitu : *Stereotyping* (Menyimpulkan sesuai standard umum), *Hallo effect* (Menilai dengan satu standar karakter yang dilihat), *Expectancy* (Pygmalion efek, mengharap hasil dan karakter), *Perceptual Defence* (Menangkal harapan yang dimiliki orang terhadapnya), *projection* (Menangkal harapan yang dimiliki orang terhadapnya)(B. Hiriyappa, 2009). Kemudian Robbins & Judge (2017) menjelaskan persepsi terbentuk atas

factor Perseptor, faktor situasi, dan factor target. Faktor Perseptor terdiri atas ; sikap, motif, kepentingan, pengalaman dan pengharapan. Faktor situasi yang terdiri atas; waktu, latar lokasi ,latar sosial. Faktor target terdiri atas; kehormatan, kasih sayang, kesehatan, ukuran hasil, latar belakang, kedekatan, kemiripan.

Kerangka pikir penelitian diambil dari konsep persepsi dari Hirriyappa, Robbins & Judge dan Lipsky. Persepsi dipengaruhi faktor Perseptor, situasi dan target. Sedangkan persepsi aparatur pelaksana pelayanan terdiri dari lima factor yaitu sumberdaya,tuntutan tugas yang tinggi. Tujuan lembaga yang kabur. Ukuran kerja yang susah diukur, dan tingginya ketergantungan masyarakat.

Kerangka pikir tersebut terdiri dari Konstrak laten dependen Persepsi Aparatur dengan manifest  $Y_1$ = kesan untuk kecukupan akses informasi,  $Y_2$ = kesan untuk pekerjaan dilakukan secara digital,  $Y_3$ = kesan untuk tujuan organisasi era digital ,  $Y_4$  = kesan untuk kerja yang jelas dan terukur, dan  $Y_5$ = kesan untuk peningkatan kebutuhan masyarakat akan layanan digital. Konstrak laten independen Perseptor/personal ( $X_1$ ) terdiri dari Indikator manifest reflektif yaitu;  $X_{11}$ = sikap layanan yang baik,  $X_{12}$ = hasil layanan yang berkualitas,  $X_{13}$ = keikhlasan,  $X_{14}$ = Pengalaman yang luas,  $X_{15}$ = manfaat pelayanan. Konstrak laten independen Situasi Kerja( $X_2$ ) yang terdiri dari Indikator manifest reflektif yaitu ;  $X_{21}$ = waktu kerja teratur,  $X_{22}$ = Lokasi kerja terjangkau,  $X_{23}$ = dukungan masyarakat. Konstrak laten lainnya yaitu Target/Tujuan ( $X_3$ ) yang terdiri

dari Indikator manifest reflektif yaitu ;  $X_{31}$ = balas jasa/insentif kerja,  $X_{32}$ = iklim kerja harmonis,  $X_{33}$ = kesehatan terjaga,  $X_{34}$ = kejelasan hasil/karier kerja,  $X_{35}$ =Pengembangan keahlian,  $X_{36}$ =mendekati atasan/pimpinan,  $X_7$ = kemudahan pekerjaan. Tiga hipotesis yang akan diuji yang terdiri dari :

$H_1$  = Faktor personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur

$H_2$  = Faktor situasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur

$H_3$  = Faktor target / tujuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur

Riset administrasi publik ini sangat terkait tujuan menganalisis dan menjelaskan persepsi aparatur front-line birokrasi kelurahan serta bagaimana keterkaitan antara determinannya dalam pembentukan persepsi tersebut melalui permodelan yang terstruktur. Penelitian dilakukan dalam lingkup pemerintahan kelurahan Kota Bengkulu selama empat bulan dari Bulan Mei sampai dengan Bulan Agustus 2022. Pemerintah kelurahan di Kota Bengkulu dipilih karena lingkup karakteristik permasalahan yang dihadapi terkait merupakan representasi permasalahan lokal dalam issue tata kelola, permasalahan pandemic Covid 19, dan era teknologi society 5.0.

Hasil penelitian itu kemudian ditulis sebagai artikel publikasi. Artikel ini merupakan upaya untuk menjelaskan beberapa temuan penelitian kepada publik. Penyesuaian judul dilakukan untuk merepresentasikan temuan penelitian mengenai model persepsi aparatur

pelaksana lapangan dalam birokrasi kelurahan di Kota Bengkulu. Artikel ini terdiri dari bagian pendahuluan, metode, hasil, dan kesimpulan. Pendahuluan memaparkan *state-of the art* penelitian, urgensi penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, konsep dan kerangka berpikir serta hipotesis. Metode menjelaskan tentang desain, teknik pengumpulan dan analisis data termasuk uji validitas dan reliabilitas instrument. Hasil dan pembahasan menjelaskan tentang proses analisis data, temuan dan interpretasi data. Kesimpulan menyajikan temuan penting penelitian dan rekomendasi.

## B. METODE PENELITIAN

Jenis dan pendekatan penelitian yang digunakan riset ini adalah *Case Study Research*. Jenis penelitian ini berhubungan dengan penggalian fenomena kenyataan lapangan yang dibatasi oleh tempat dan kondisi (Wenhai *et al.*, 2019). *Case study* digunakan pada riset ini karena tujuan menggambarkan-menjelaskan-memprediksi-mengendalikan fenomena kasus individual. Untuk tujuan tersebut digunakan rangkaian metode kuantitatif (Woodside, 2010). Pendekatan kuantitatif digunakan dalam riset ini bertujuan menguji hubungan variabel, mengkonstruksi model dan menjelaskan model.

Unit analisis dalam penelitian ini yaitu individu yang birokrat pelaksana tingkat kelurahan di Kota Bengkulu. Berdasarkan data Kelurahan di Kota Bengkulu berjumlah 67 kelurahan dengan perangkat sebanyak 463 orang. Jumlah kelurahan yang diteliti yaitu 31 kelurahan dengan 148 orang

aparatur. Berdasarkan *Tabel Issac dan Michael* jika jumlah populasi 148 maka jumlah sampel sebanyak 94 orang untuk  $dk=10\%$ . Teknik sampling dilakukan secara random dimana setiap populasi berkesempatan yang sama untuk diambil menjadi sampel (Sugiyono, 2005)

Teknik Pengumpulan data dilakukan dengan kuisisioner untuk data primer. Pengumpulan data metode observasi dan studi dokumentasi dilakukan untuk memperkaya penelitian. Instrumen penelitian yang dikembangkan dengan skala likert terdiri atas 20 pertanyaan. Instrumen telah diuji validitas dan reliabilitasnya pada tiga puluh orang aparatur pada 5 kelurahan. Uji validitas yang digunakan yaitu *check item correlated* aplikasi teknik uji *r Product Moment* dengan ketentuan  $df=5\%$ , terhadap 20 item (Y, X1, X2, dan X3). Hasil menunjukkan nilai *r* hitung lebih besar dari *r* table (0,3610) dengan  $N=28$  (Analisis SPSS 21.0-Data Terlampir). Hasil tersebut menunjukkan penerimaan validitas instrument penelitian (Sujarweni, 2014).

Uji reliabilitas yang digunakan berdasarkan teknik *split half*. Teknik membagi dua ini dilakukan dengan aplikasi rumus *Spearman-Brown*. Menurut Jonathan (2012) jika nilai Gutman Split-Half  $> 0,80$  maka instrument reliable, sebaliknya jika nilai hitung Gutman Split-Half  $< 0,80$  maka instrumen tidak reliabel. Hasil perhitungan menunjukkan nilai semua item-item instrument  $>$  (besar dari ) 0,80. Dengan demikian item-item instrumen dinyatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas instrumen dalam

penelitian ini sebagaimana disajikan pada tabel berikut :

Tabel 1. Tabel Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items
.807	20

Sumber : Output SPSS 21.00, 2022

Data dianalisis dalam proses kuantitatif. Analisis deskriptif dilakukan untuk melihat gambaran karakteristik yang menyeluruh terhadap variabel dan dimensi pada masing-masing sektor pelayanan publik yang diteliti diperlukan analisis statistik deskriptif. Setelah data diskoring dilakukan tabulasi terhadap setiap butir pertanyaan pada setiap dimensi dan variabel yang diteliti. Analisis statistik deskriptif dilakukan dengan menggunakan analisis nilai range, mean, dan standar deviasi.

Secara garis besar tahapan analisis dilakukan dengan *Structural Equation Model*(SEM). Analisis ini berbasis pada analisis multivariate (analisis jalur dan analisis faktor konfirmatori) dan bertujuan mencari indikator penyebab variabel inti (Widarjono, 2015). Analisis ini dipergunakan karena variabel-variabel endogen dan eksogen dalam penelitian ini bersifat laten. Karakteristik teori dalam penelitian ini yaitu :1) Teori relatif masih baru dengan variabel laten yang baru pula, 2) Tujuan penelitian yang berusaha memprediksi kekuatan hubungan antara variabel. Berdasarkan asumsi tersebut maka Program SEM yang cocok adalah *PLS (Partial Least Square-Path Modelling)* dan peneliti memilih *software SmartPLS 3.2.9*. Adapun langkah - langkah analisis *SEM PLS* (Yamin, Sofyan;

Kurniawan, 2011) yaitu :1) Merancang model struktural (*inner model*); 2) Mendefinisikan model pengukuran (*outer model*); 3) Membuat diagram jalur; 4) Mengkonversi diagram dalam sistem persamaan; 5) Estimasi model; 6) Evaluasi model; 7) Interpretasi model

### C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.

#### Hasil Penelitian

Kelurahan merupakan perangkat kecamatan yang bertugas menyelenggarakan pemerintahan di wilayah kelurahan yang dipimpin oleh lurah (Peraturan Pemerintah No.17 tahun 2018 tentang Kecamatan). Lurah melaksanakan tugas kelurahan terkait pemerintahan, pembangunan, dan kemasyarakatan. Selain itu, kelurahan melaksanakan urusan pemerintahan yang dilimpahkan oleh Bupati/Walikota (Peraturan Pemerintah No. 73 tahun 2005 tentang Kelurahan). Kota Bengkulu terdiri atas sembilan kecamatan yang memiliki tujuh puluh enam kelurahan (Bengkulu dalam Angka, 2022). Peta Kecamatan dan kelurahan di Kota Bengkulu seperti ditunjukkan pada peta sebagai berikut :





Gambar 1 Peta Wilayah Kecamatan dan Kelurahan Kota Bengkulu

Sumber : <https://peta-hd.com/peta-kota-bengkulu/>

Sembilan kecamatan yang ditunjukkan pada peta tersebut yaitu;1) Kecamatan Selebar (enam kelurahan), 2) Kecamatan Kampung Melayu(enam kelurahan),3)Kecamatan Gading Cempaka(lima kelurahan),4) Kecamatan Ratu Agung (delapan kelurahan), 5)Kecamatan Ratu Samban(sembilan kelurahan),6) Kecamatan Singaran Pati(enam kelurahan),7) Kecamatan Teluk Segara(tiga belas kelurahan), 8)Kecamatan Sungai Serut(tujuh kelurahan), 9) Kecamatan Muara Bangkahulu(tujuh kelurahan)

Responden dalam penelitian ini berjumlah 120 orang dari total populasi 148 orang perangkat kelurahan di Kota Bengkulu. Kuesioner yang dikembalikan sebanyak 97 responden sehingga persentase tingkat pengembaliannya sebesar 80,83%. Jumlah kuisisioner yang digunakan yaitu sebanyak 94 responden. Data responden dapat dikelompokan menurut tingkat

pendidikan, usia dan jenis kelamin sebagaimana tercantum pada tabel 2 berikut :

Tabel 2 Profil Responden

No	Data Responden	Jumlah Responden	Persentase
I	<b>Pendidikan :</b>		
	ASN		
	SLTA	8	8,5%
	DIPLOMA III	14	14,9%
	S1	46	48,9 %
	S2	4	4,3 %
	<b>HONORER</b>		
	SLTA		
	DIPLOMA III	3	3,2 %
	S1	19	20,2%
	<b>94</b>	<b>100 %</b>	
II	<b>Usia :</b>		
	20 – 29	11	11,7 %
	30 – 39	19	20,2 %
	40 – 49	21	22,4 %
	> 50	43	45,7 %
	<b>94</b>	<b>100.00%</b>	
III	<b>Jenis Kelamin :</b>		
	Laki – Laki	68	72.3%
	Perempuan	26	27.7%
		<b>94</b>	<b>100.00%</b>

Sumber : *Output SmartPLS 3.2.9, 2022*

Untuk melihat gambaran deskriptif dilakukan analisis statistika dengan aplikasi SPSS 21.0. Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan nilai maksimum dan minimum, range, jumlah, rerata dan standar deviasi. Hasil ditunjukkan pada tabel 3 berikut :

Tabel 3 Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics							
	N	Range	Minimum	Maximum	Sum	Mean	Std. Deviation
Persepsi	94	14	11	25	1746	18.57	3.317
Perseptor	94	14	11	25	1801	19.16	2.837
Konteks	94	9	6	15	1052	11.19	2.167
Target	94	18	17	35	2508	26.68	4.770
Valid N (listwise)	94						

Sumber : Output SmartPLS 3.2.9, 2022

Deskripsi data pada tabel 3 menunjukkan nilai mean yang lebih tinggi dari standard deviasi yang menggambarkan gambaran data yang baik. Semakin besar nilai *standard deviation* maka semakin beragam nilai-nilai pada item atau semakin tidak akurat dengan *mean*, sebaliknya semakin kecil *standard deviation* maka semakin serupa nilai-nilai pada item atau semakin akurat dengan *mean* (Ghozali, 2011)

Tahap Evaluasi *Outer Model* merupakan tahap awal dari SEM. Yamin dan Kurniawan (2011) menyatakan evaluasi outer model reflektif terdiri dari pemeriksaan terhadap : *individual item reliability*, *construct reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity*. Sebelum itu ditentukan inner model dan outer model persepsi aparatur pelaksana. Inner Model terdiri dari diagram jalur konstruk independen  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$ . Outer model merupakan hubungan variabel konstruk dengan indikatornya. Evaluasi model pengukuran yang dilakukan bersifat reflektif. Pemeriksaan individual terhadap Indikator reflektif dilakukan dengan melihat Indikator *reliability*. Widarjono (2015) menyatakan

indikator *reliability* harus menunjukkan nilai loading  $> 0,70$  untuk dapat diterima *reliability*-nya. Hasil disajikan dalam tabel 4 berikut :

Tabel 4. Nilai *Loading Factors*

	Perceiver	Persepsi	Situasi	Target
X11	0,813			
X12	0,770			
X13	0,747			
X22			0,869	
X23			0,836	
X31				0,867
X32				0,832
X34				0,860
X36				0,868
X37				0,793
Y2		0,810		
Y3		0,828		
Y4		0,781		
Y5		0,811		

Sumber : Output SmartPLS 3.2.9, 2022

Berdasarkan Tabel 4, beberapa konstruk manifest telah dihilangkan. Hal ini disebabkan karena nilai loading beberapa manifest  $< 0,7$ . Model menunjukkan Konstruk latent Persepsi terdiri dari manifest  $Y_2$ = kesan untuk pekerjaan dilakukan secara digital,  $Y_3$ = kesan untuk tujuan/sistem organisasi digital,  $Y_4$  = kesan untuk kerja yang jelas dan terukur, dan  $Y_5$ = kesan

untuk peningkatan kebutuhan masyarakat akan layanan digital. Konstrak laten independen Perseptor/personal ( $X_1$ ) terdiri dari Indikator manifest reflektif yaitu;  $X_{11}$ = sikap layanan yang baik,  $X_{12}$ = hasil layanan yang berkualitas,  $X_{13}$ = keikhlasan. Konstrak laten independen Situasi Kerja( $X_2$ ) yang terdiri dari Indikator manifest reflektif yaitu ;  $X_{22}$ = Lokasi kerja terjangkau, dan  $X_{23}$ = dukungan masyarakat. Konstrak laten lainnya yaitu Target/Tujuan ( $X_3$ ) yang terdiri dari Indikator manifest reflektif yaitu ;  $X_{31}$ = balas jasa/insentif kerja,  $X_{32}$ = iklim kerja harmonis,  $X_{34}$ = kejelasan hasil/karier kerja,  $X_{36}$ =mendekati atasan/pimpinan,  $X_{37}$ = kemudahan pekerjaan

Pemeriksaan *Construct reliability* bertujuan mengukur besaran varian yang dikandung variabel manifest terhadap konstrak laten (Yamin, Sofyan; Kurniawan, 2011). Penggunaan *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted(AVE)* dianjurkan. *Composite reliability* menaksir lebih baik daripada Cronbach's alpha karena tidak mengasumsikan kesamaan boot dari setiap Indikator. Nilai *Composite Reliability* yang diterima minimal 0,7 dan nilai di atas 0,8 berarti sangat baik. Fornell dan Larcker (dalam Yamin, Sofyan; Kurniawan, 2011) Nilai *AVE* juga direkomendasikan karena dapat dengan baik menjelaskan representasi variabel manifest terhadap konstrak latennya sebesar >0,5. Tabel *construct reliability* dengan komponen *Composite Reliability* dan *Average Variance Extracted(AVE)* disajikan sebagai berikut :

Tabel 5 *Construct Reliability*

	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Perseptor</b>	<b>0,821</b>	<b>0,604</b>
<b>Persepsi</b>	<b>0,882</b>	<b>0,652</b>
<b>Situasi</b>	<b>0,842</b>	<b>0,727</b>
<b>Target</b>	<b>0,925</b>	<b>0,713</b>

Sumber : *Output SmartPLS 3.2.9, 2022*

Tabel 5 menunjukkan nilai *Composite Reliability* konstrak latent perseiver (0,821), Persepsi(0,882), Situasi(0,842), dan Target (0,925). Semuanya memiliki nilai >0,8. Nilai di atas 0,8 mengindikasikan *composite reliability* yang sangat baik. Nilai *AVE* pada latent Perseiver (0,604), Persepsi(0,652), Situasi(0,727) dan Target(0,713) semuanya > 0,5 menyatakan semua variabel manifest dapat menjelaskan konstrak latennya dengan baik. Dengan demikian *Construct Reliability* dikatakan sangat baik dan diterima.

Uji validitas diskriminan terdiri dari dua jenis penghitungan yaitu dengan menggunakan kriteria Fornell-Larcker dan metode crossloading(Ghozali, 2011; Sholihin, Mahfud; Ratmono, 2013). Uji validitas diskriminan yang pertama dapat diketahui melalui perbandingan skor akar *AVE* dengan korelasi variabel laten. Akar *AVE* tersebut harus lebih besar daripada skor korelasi konstruk-konstruk dalam model. Sederhananya, akar *AVE* harus lebih besar daripada nilai *R-square* model. Validitas diskriminan juga dapat diketahui dari skor *cross loading* atau *cross validity* di mana nilai indikator suatu variabel ke variabel itu sendiri harus lebih besar dari korelasi indikator ke variabel lain. Skor *cross loading*

diketahui dari hasil penghitungan dengan menggunakan teknik PLS algoritma. Hasil uji validitas

diskriminan ditunjukkan pada tabel 6 berikut ini :

Tabel 6 Validitas Diskriminan ( Kriteria Fornell-Larcker dan Cross Loading)

	Perseptor	Persepsi	Situasi	Target
Perseptor	<b>0,777</b>			
Persepsi	0,655	<b>0,808</b>		
Situasi	0,519	0,631	<b>0,853</b>	
Target	0,619	0,726	0,669	<b>0,845</b>
X11	<b>0,813</b>	0,597	0,394	0,536
X12	<b>0,770</b>	0,422	0,447	0,376
X13	<b>0,747</b>	0,480	0,381	0,511
X22	0,543	0,565	<b>0,869</b>	0,584
X23	0,332	0,509	<b>0,836</b>	0,557
X31	0,579	0,636	0,564	<b>0,867</b>
X32	0,451	0,599	0,592	<b>0,832</b>
X34	0,505	0,584	0,544	<b>0,860</b>
X36	0,539	0,624	0,563	<b>0,868</b>
X37	0,536	0,616	0,562	<b>0,793</b>
Y2	0,379	<b>0,810</b>	0,527	0,596
Y3	0,577	<b>0,828</b>	0,511	0,653
Y4	0,608	<b>0,781</b>	0,556	0,610
Y5	0,528	<b>0,811</b>	0,429	0,458

Sumber : *Output SmartPLS 3.2.9, 2022*

Tabel 6 menunjukkan hasil perbandingan diketahui Akar AVE Perseptor (0,777) lebih besar korelasi antara konstruk di bawahnya(0,655), (0,519), (0,619). Akar AVE Persepsi(0,808) > korelasi antara konstruk(0,631) dan (0,726). Akar AVE Situasi(0,853) > (0,699). Hal ini menunjukkan hasil validitas diskriminan yang baik. Tabel Kriteria Fornell-Larcker menyajikan nilai akar AVE Perseiver (0,777), Persepsi(0,808) Situasi(0,853) dan Target(0,845). Nilai *Crossloading* tabel 6 diatas menunjukkan semua skore variabel sendiri(bold) lebih besar dari korelasi indikator ke variabel lain. Hal ini menunjukkan

validitas item variabel manifest yang baik dan dapat disimpulkan sebagai indikator yang valid.

Hasil uji *Goodness of Fit* yang bertujuan melihat kelayakan model dapat dilihat dari nilai SRMR. Model dinyatakan fit jika nilai SRMR < 0,08 dan nilai NFI mendekati 1 (Hu dan Bentler dalam Yamin, Sofyan; Kurniawan, 2011). Uji GoF dengan menggunakan aplikasi Baris SRMR menunjukkan nilai 0,067 dan Nilai NFI (0,820). Karena nilai SRMR 0,067<0,067 dan nilai NFI (0,820) mendekati 1 maka model persepsi aparatur pelaksana dinyatakan layak / fit.

Semua pemeriksaan outer

model berupa; *individual item reliability*, *construct reliability*, *average variance extracted*, dan *discriminant validity* menunjukkan model persepsi aparatur pelaksana valid dan reliabel. Selain itu, hasil uji *goodness of fit* model (SRMR) menunjukkan nilai 0,068 dan NFI dengan nilai 0,820 juga. Dengan demikian model PLS ini dinyatakan diterima (fit), sehingga layak digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dalam uji structural model.

Tahap Uji Struktural Model Hipotesis dalam penelitian ini

dapat diketahui dari penghitungan model menggunakan PLS teknik *bootstrapping*. Dari hasil penghitungan *bootstrapping* tersebut akan diperoleh nilai T statistik setiap hubungan atau jalur. Pengujian hipotesis ini diatur dengan tingkat signifikansi 0,05 dan satu arah (*1-tailed*). Hipotesis dapat diterima apabila nilai T statistik lebih besar dari 1,64 (Abdillah, Willy; Hartono, 2015). Hasil penghitungan untuk uji hipotesis dalam penelitian ini disampaikan melalui tabel 7 berikut:

Tabel 7 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Perseptor -> Persepsi Situasi -> Persepsi Target -> Persepsi	0,298	0,314	0,098	3,026	<b>0,001</b>
	0,207	0,206	0,123	1,679	<b>0,047</b>
	0,403	0,398	0,100	4,043	<b>0,000</b>

Sumber: *Output SmartPLS 3.2.9, 2022*

Kolom T-statistik merupakan hasil perhitungan hipotesis yang diterima ( $> 1,64$ ). Kolom P Values  $< 0,05$  dengan  $\alpha=5$ . Nilai tersebut berarti menunjukkan hipotesis yang diterima serta menyatakan pengaruh yang positif dan signifikan.

Berdasarkan tabel 7 tersebut, hasil untuk masing-masing uji hipotesis dapat dijabarkan sebagai berikut: Hipotesis 1 ( $H_1$ ) menyatakan bahwa faktor personal berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur. Skor T statistik dari personal terhadap persepsi aparatur adalah 0,3026 lebih besar dari 1,64. Oleh karena itu, hipotesis 1 dinyatakan dapat diterima atau terbukti. Hipotesis 2

( $H_2$ ) menyatakan bahwa faktor situasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa faktor situasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kualitas pelayanan. Skor T statistik dari persepsi manfaat adalah 1,679 lebih besar dari 1,64. Oleh karena itu, hipotesis 2 dinyatakan dapat diterima atau terbukti. Hipotesis 3 ( $H_3$ ) menyatakan bahwa faktor target / tujuan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur. Skor T statistik dari persepsi manfaat adalah 4,043 lebih besar dari 1,64. Oleh karena itu, hipotesis 3 dinyatakan dapat diterima atau terbukti.

Besaran pengaruh konstrak eksogen terhadap konstrak endogen dianalisis dengan R-Square. Tujuannya adalah memprediksi peran faktor dalam membentuk suatu struktur model. Hasil analisis nilai *r square* secara bersama-sama tiga

variabel independen (perseptor, situasi, dan target) terhadap variabel persepsi disajikan sebesar = 0,618. Tabel 8 berikut menjelaskan koefisien determinasi dalam  $R^2$  *Adjusted* sebagaimana tabel 8 berikut :

Table 8.  $R^2$  *Adjusted*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Persepsi	0,605	0,631	0,068	8,921	0,000

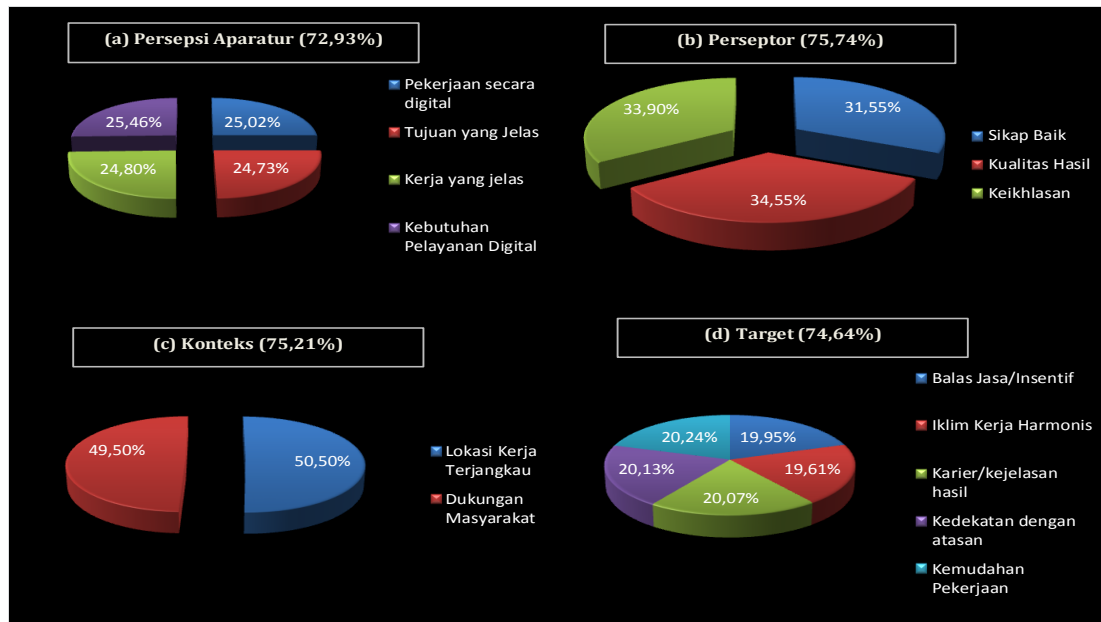
Sumber : Output SmartPLS 3.2.9, 2022

Model persepsi aparatur dipengaruhi positif dan signifikan oleh faktor personal, faktor situasi kerja, dan faktor target kerja secara simultan. Pengaruh positif artinya bersifat linier dimana peningkatan ketiga faktor tersebut akan meningkatkan kualitas persepsi aparatur. Signifikan merujuk pada nilai pengaruh perubahan yang cukup besar dari ketiga faktor tersebut terhadap faktor persepsi aparatur (61,3% = moderat menuju tinggi). Nilai signifikansi masing-masing faktor (t statistik) dapat dilihat dari masing-masing jalur untuk menggambarkan bagaimana model persepsi aparatur berdasarkan hasil penelitian  $R^2$  menunjukkan seberapa besar pengaruh konstrak endogen terhadap konstrak endogen. Tabel 8 menunjukkan besarnya nilai  $R^2 = 0,605$ . Hal ini berarti bahwa secara simultan personal aparatur, situasi kerja, dan target kerja berpengaruh terhadap persepsi

aparatur sebesar = 0,605 atau sebesar 60,5% serta selebihnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lainnya. *Adjusted R<sup>2</sup> = 0,631* menunjukkan pengaruh sebesar 63,1% dari ketiga faktor tersebut secara bersama –sama terhadap persepsi aparatur. Nilai 63,1% itu berada dalam kriteria pengaruh moderat menuju tinggi (Sujarweni, 2014).

### Pembahasan

Analisis kuisioner terhadap persepsi Aparatur Pelaksana, perseptor, konteks, dan tujuan disajikan dalam gambar grafik persentase ini bertujuan untuk menjelaskan komposisi bobot masing masing komponen dalam membangun konstrak latennya. Adapun gambar 2 terdiri atas 2(a) Persepsi Aparatur, 2(b) Perseptor, 2(c) Konteks, dan 2(d) Tujuan (Target). Gambar sebagaimana disajikan berikut :



Gambar 2 Analisis Deskriptif Hasil Kuisisioner terhadap Faktor Persepsi, Perseptor, Konteks, dan Target

Sumber : Analisis Data Penelitian, 2022

Persepsi aparatur pelaksana merupakan tanggapan terkait kondisi pasca pandemic dan era masyarakat 5.0. sebagaimana disajikan pada gambar2(a) menunjukkan bobot persentase antara komponen dengan selisih yang kecil. Aparatur pelaksana menilai kondisi ini sebagai pentingnya pekerjaan dengan teknologi digital (25,02%), tujuan organisasi era digital (24,73%), refleksi akan pentingnya ukuran kerja yang jelas (24,80%), dan refleksi akan pentingnya peningkatan jenis dan kompleksitas layanan berbasis digital (25,46%).

Tingginya persepsi aparatur pelaksana (72,93%) merefleksikan kekhawatiran juga keheranan terhadap kondisi saat ini akibat disrupsi teknologi dan dampak Covid 19. Kondisi saat ini yang sangat mencengangkan dan mengkhawatirkan karena *volatility*, *uncertainty*, *complexity*, *ambiguity* (Mack *et al.*, 2015). Persentase bobot

jawaban yang relatif seimbang terkait digitalisasi pekerjaan, tujuan yang jelas, kerja terukur dan jelas, dan kompleksitas jenis pelayanan merupakan cara menjawab tantangan saat ini yaitu; *volatility* (perubahan terus menerus), *uncertainty* (ketidakmenentuan), *complexity* (kompleksitas), *ambiguity* (kemenduaan). Aparatur merasa hal menjadi tantangan serius karena kondisi saat ini dapat membawa resiko kesia-siaan untuk memahami masa depan dan untuk merencanakan hal-hal strategis (Bennett and Lemoine, 2014). Harapan untuk literasi digital mendapatkan apresiasi yang tinggi dari aparatur front line. Jawaban aparatur pelaksana umumnya mendukung pentingnya adaptasi organisasi digital (*self organization*) dan pengembangan system baru dalam pelayanan yang sesuai dengan konsep literasi digital (Lasi *et al.*, 2014). Indikator kemudahan pekerjaan terkait dengan

proses, waktu, dan manajemen pekerjaan yang ringkas, mudah, dan berbiaya murah. Konsep ini terkait society 5.0 dimana terdapat integrasi manusia-mesin-lingkungan dengan multi teknologi berupa artificial *intelegence*, *big data*, dan *internet of things* (Narvaez Rojas *et al.*, 2021).

Pekerjaan yang dilakukan secara digital dan kebutuhan kompleksitas pelayanan yang dilakukan secara digital merupakan refleksi dari keinginan aparatur mensimplifikasi keadaan di tengah kondisi yang dilematis (Ricucci, 2005). Kondisi dilematis tersebut terkait keberagaman yang terjadi, prasangka, dan kebingungan menyikapi keadaan akibat Covid 19 dan disruptive 5.0. Packowski (2013) menyatakan tingginya keberagaman menimbulkan permasalahan untuk perencanaan, *uncertainty* akan meningkatkan prasangka, *complexity* menimbulkan banyaknya tantangan dan kebutuhan sinkronisasi, juga *ambiguity* mengarahkan pada kebingungan dan inefisiensi. Harapan terhadap kejelasan tujuan organisasi dapat merupakan refleksi dari kurangnya informasi. Harapan supaya tujuan dan system pekerjaan yang terukur merupakan upaya merasionalisasi prosedur dalam modifikasi pekerjaan (Michael Lipsky, 2010) di tengah kompleksitas sosial era society 5.0 (Tavares, Azevedo and Marques, 2022). Keadaan ini menyebabkan tantrum (Adnan, Anam and Radhiatmoko, 2021) bahkan menambah kerumitan dalam mengatasi pandemik Covid 19 (Haier *et al.*, 2022).

Faktor personal/Perseptor berpengaruh positif dan signifikan

terhadap persepsi aparatur lapangan secara parsial sebesar T Statistik=3,026. Karakteristik Perseptor ini refleksi dari kualitas hasil pekerjaan, keikhlasan dan sikap pelayanan yang baik (gambar 2(a)). Indikator keikhlasan dan sikap pelayanan berasal nilai norma dan konsep diri yang dipercayai oleh aparatur. Kemampuan dalam menghasilkan produk/layanan yang berkualitas terlebih mencerminkan perseptor secara personal. Dua hal ini sesuai dengan apa yang disampaikan Heynicke *et al.* (2022) bahwa efek Perseptor pada persepsi orang mencerminkan persetujuan, kepositifan, dan konten Sifat-Spesifik.

Hasil penelitian menunjukkan faktor personal/Perseptor yang terdiri dari karakter dan kompetensi diri. Dua hal itu akan membangun tingkat persepsi seseorang (Robbins and Judge, 2017). Analisis data deskriptif menunjukkan persentase skor faktor Perseptor sebesar 75,74% dari skor maksimal. Tingginya persentase skor faktor ini merupakan cerminan dari beberapa faktor yang merata yaitu indikator kualitas hasil pekerjaan (34,55%), indikator keikhlasan (33,90%) dan sikap baik (31,55%). Berdasarkan gambar 2(b), kejelasan organisasi dan penerapan teknologi digital mengindikasikan motif yang altruist (sikap baik dan keikhlasan kerja yang membangun persepsi aparatur. Ini sesuai dengan pendapat Hirriyappa (2009) yang menyatakan karakteristik personal/Perseptor sangat terkait dengan kebutuhan, motif, konsep diri, nilai, norma, kultur, pengalaman, dan keadaan emosi. Beberapa penelitian menunjukan



norma dan nilai dapat diprediksi dalam menentukan pola tindakan dengan persepsi sebagai variabel moderatornya (Ho, Goh and Chuah, 2022; Bose and Sgroi, 2022). Menurut perspektif *street level bureaucrat*, faktor *personal belief* dan *value system* sangat mempengaruhi perilaku dengan karakteristik seperti ; memperjuangan kepentingan diri, kepercayaan, altruis, komitmen dan profesionalitas (Erasmus, 2014).

Faktor situasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur lapangan secara parsial sebesar  $T$  Statistik=1,679. Dukungan situasi / konteks dalam membentuk persepsi dimungkinkan karena dua hal; pertama, pikiran manusia secara alamiah berfokus pada stimulus baru atau perubahan. Sedangkan datangnya stimulus baru atau perubahan tersebut berasal dari situasi eksternal. Kedua, stimulus yang digunakan untuk membentuk persepsi akan diperkuat oleh konteks(lingkungan) yang mendukung.(Macrae and Cloutier, 2009).

Analisis deskriptif terhadap faktor konteks(situasi) kerja seperti ditunjukkan gambar 2(c) menunjukkan bobot persentase yang tinggi yaitu sebesar 75,21%. Faktor ini merupakan cerminan dari tanggapan responden terhadap lokasi kerja terjangkau (50,50%) dan dukungan masyarakat (49,50%). Hal ini merefleksikan aparatur berada dalam kondisi yang baik dimana lokasi kerja dapat diakses dengan baik dan mereka mendapatkan dukungan masyarakat. Dua hal ini tentunya penting karena

memungkinkan mereka dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Konteks kerja berhubungan dengan dukungan klien dan keterjangkauan tempat kerja. Melalui keterjangkauan lokasi kerja, modifikasi kerja dapat diwujudkan oleh *street level bureaucracy*(Lipsky, 2010). Rasionalisasi mekanisme ini memungkinkan aparatur pelaksana untuk menata beban kerja, mengendalikan waktu kerja dan sumberdaya, menata waktu untuk pelayanan, dan mempersiapkan kemungkinan jika terjadi kedaruratan (David Berlan,at.all, 2010). Pentingnya merasionalisasi situasi kerja akses yang terjangkau mendukung suasana dengan rekan kerja, atasan, dan manajemen lebih positif(Johnson, 2011)

Faktor target kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi aparatur lapangan sebesar  $T$  Statistik = 4,043. Nilai ini merupakan  $T$  Statistik paling besar yang menunjukkan tingkat pengaruh paling signifikan dibandingkan dengan manifest lainnya. Sebagaimana gambar 2(d) Proporsi persentase jawaban (74,64%) menunjukkan perbandingan yang tinggi terhadap skor total. Walaupun dengan selisih yang kecil, faktor target/tujuan kerja merupakan refleksi dari kemudahan pekerjaan(20,24%), tujuan kedekatan dengan atasan(20, 13%), kejelasan hasil/karier(20,07%), iklim kerja(19,16%) dan balas jasa(19,59%). Konstrak manifest target/tujuan terdiri dari keharmonisan iklim kerja, kedekatan dengan atasan, karier, balas jasa, dan kemudahan pekerjaan. Iklim kerja

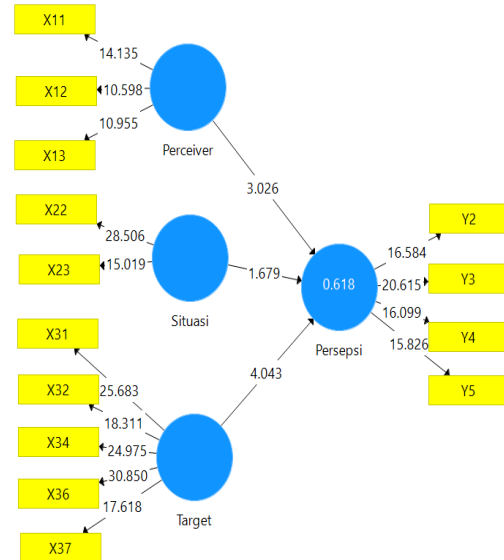
yang harmonis terkait dengan ekspektasi pencapaian kejelasan kerja dan organisasi karena itu Iklim kerja yang dimaksud dapat berupa; inisiatif individual, toleransi terhadap resiko, integrasi, dukungan manajemen, control, identitas, promosi, reward, toleransi terhadap konflik, keterbatasan komunikasi (Robbins and Judge, 2017).

Analisis *loading factor* menghasilkan persamaan matematis untuk outer model reflektif eksogen yaitu :  $X_{11} = \lambda_{11} \zeta_1 + \delta_{11}$  atau Sikap Layanan yang Baik =  $\lambda_{11}$  Perseptor +  $\delta_{11}$ ,  $X_{12} = \lambda_{12} \zeta_1 + \delta_{12}$  atau Hasil Layanan yang Berkualitas =  $\lambda_{12}$  Perseptor +  $\delta_{12}$ ,  $X_{13} = \lambda_{13} \zeta_1 + \delta_{13}$  atau Keikhlasan =  $\lambda_{13}$  Perseptor +  $\delta_{13}$ ,  $X_{22} = \lambda_{22} \zeta_2 + \delta_{22}$  atau Lokasi Kerja =  $\lambda_{22}$  Situasi Kerja +  $\delta_{22}$ ,  $X_{23} = \lambda_{23} \zeta_2 + \delta_{23}$  atau Dukungan Masyarakat =  $\lambda_{23}$  Situasi +  $\delta_{23}$ ,  $X_{31} = \lambda_{31} \zeta_3 + \delta_{31}$  atau Balas Jasa =  $\lambda_{31}$  Target +  $\delta_{31}$ ,  $X_{32} = \lambda_{32} \zeta_3 + \delta_{32}$  atau Iklim Kerja =  $\lambda_{32}$  Target +  $\delta_{32}$ ,  $X_{34} = \lambda_{34} \zeta_3 + \delta_{34}$  atau Kejelasan Hasil/Karier =  $\lambda_{34}$  Target +  $\delta_{34}$ . Selanjutnya,  $X_{36} = \lambda_{36} \zeta_3 + \delta_{36}$  atau Mendekati atasan =  $\lambda_{36}$  Target +  $\delta_{36}$ . Kemudian,  $X_{37} = \lambda_{37} \zeta_3 + \delta_{37}$  atau Kejelasan Hasil/ Karier =  $\lambda_{37}$  Target +  $\delta_{37}$  kemudian, persamaan matematis untuk outer model reflektif endogen yaitu :  $Y_2 = \lambda_{12} \eta_1 + \varepsilon_2$  atau Pekerjaan digital =  $\lambda_{12}$  Persepsi Aparatur +  $\varepsilon_2$ , kemudian  $Y_3 = \lambda_{13} \eta_1 + \varepsilon_3$  atau Sistem Organisasi Digital =  $\lambda_{13}$  Persepsi Aparatur +  $\varepsilon_3$ , kemudian  $Y_4 = \lambda_{14} \eta_1 + \varepsilon_4$  atau Kerja Jelas/ Terukur =  $\lambda_{14}$  Persepsi Aparatur +  $\varepsilon_4$ , dan  $Y_5 = \lambda_{15} \eta_1 + \varepsilon_5$  atau Peningkatan Kompleksitas Layanan =  $\lambda_{15}$  Persepsi Aparatur +  $\varepsilon_5$ .

Model

Persamaan Struktural dari konstruk

manifest-laten variabel eksogen-endogen dari out-put analisis *SmartPLS 3.2.9* disajikan sebagaimana gambar 3 berikut ini :



Gambar 3. Model SEM Persepsi Aparatur Pelaksana Pelayanan Birokrasi Tingkat Kelurahan Pada Pasca Pandemi menuju Era Society 5.0  
Sumber : *Output Smartpls 3.2.9*

Gambar 2 menunjukkan persamaan matematik untuk *inner model* yaitu :  $\eta = \gamma_1 \zeta_1 + \gamma_2 \zeta_2 + \gamma_3 \zeta_3 + \zeta_1$  dimana persepsi aparatur =  $\gamma_1$ Perseptor +  $\gamma_2$ Konteks +  $\gamma_3$ Target +  $\zeta_1$ . Hasil perhitungan T Statistika membuktikan semua variabel independent mempengaruhi variabel dependent secara positif dan signifikan. Secara parsial nilai t masing masing jalur yaitu ;  $X_1 \rightarrow Y$  (t= 3,026),  $X_2 \rightarrow Y$ (t=1,679),  $X_3 \rightarrow Y$ (t= 4,043). Koefisien determinasi sebesar *r square* = 0,631(63,1%) menunjukkan nilai moderat(sedang). Hal ini dibuktikan dengan ,Uji *F Square* yang menunjukkan nilai *p value* ;  $X_1 \rightarrow Y$  (p value= 0,168),  $X_2 \rightarrow Y$ (p value= 0,230),  $X_3 \rightarrow Y$ (p value= 0,074). Dengan demikian

semua pengaruh (effek size) dalam model tidak memiliki pengaruh yang besar.

Analisis *Blindfolding* bertujuan menilai tingkat relevansi prediksi model. Jika nilai  $Q^2 > 0,05$  artinya variabel eksogen untuk memprediksi nilai endogen sudah tepat (Widarjono, 2015). Hasil uji menunjukkan  $Q^2$  hitung = 0,374. Nilai uji tersebut  $> 0,05$ . Dengan demikian dinyatakan variabel-variabel eksogen yang digunakan untuk memprediksi variabel endogen sudah tepat. Implikasinya, kita dapat merumuskan Model Persepsi Aparatur Pelaksana Pelayanan Birokrasi Tingkat Kelurahan pada Pasca Pandemi menuju Era Society 5.0. Sebagaimana simpulan hasil uji dirumuskan model dalam gambar 4 yang disajikan sebagai berikut :



Gambar 4. Model Persepsi Aparatur Pelaksana Pelayanan Birokrasi Tingkat Kelurahan Pada Pasca Pandemi menuju Era Society 5.0

Sumber : Elaborasi Hasil Penelitian, 2022

Persepsi aparatur pelaksana ini sesuai dengan garis besar teori Lipsky (2010). Penelitian menunjukkan kebutuhan untuk kejelasan organisasi dan ukuran kerja serta penguasaan teknologi untuk

mengatasi kondisi saat ini. Persepsi aparatur pelaksana mengenai pentingnya teknologi digital dalam pelayanan publik, pentingnya tujuan organisasi yang jelas, pentingnya ukuran kerja yang jelas, dan pentingnya peningkatan jenis dan keberagaman layanan sangat dipengaruhi oleh keadaan saat ini. Keadaan dimana dinamika perubahan (*volatility*), ketidakmenentuan (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), dan keberagaman tafsir (*ambiguity*) mempengaruhi semua level organisasi (Baran and Woznyj, 2021). Jeda antara kesan persepsi yang timbul dengan keadaan yang terjadi merupakan bias (Robbins and Judge, 2017). Birokrat termotivasi untuk menterjemahkan segala sesuatu karena tuntutan klien, tujuan, keadaan sehingga bias penafsiran terjadi (Prendergast, 2007). Bagi aparatur pentingnya kejelasan tujuan, ukuran, teknologi dan manajemen kompleksitas penting untuk mengurangi efek ambiguitas dan dilemma pekerjaan (Schultz, 2020). Model menunjukkan pengaruh yang signifikan target individu terhadap pembentukan persepsi. Hal ini mengingatkan pentingnya pilihan rasional birokrat yang memaksimalkan kepentingan mereka (Smith, Kevin B.; Larimer, 2011) Target terhadap balas jasa, kemudahan pekerjaan, iklim kerja harmonis, dan kedekatan dengan atasan sebenarnya merupakan pandangan tentang tujuan kerja birokrat rasional (*climber, conserver, zealots, advocates, dan state-man*) seperti yang disampaikan oleh Downs. Perseptor memiliki pengaruh yang cukup signifikan karena

karakteristik sikap dan kompetensi individu yang mempersepsikan objek yang ada. Kualitas pelayanan, sikap yang baik dan keikhlasan juga menentukan bagaimana persepsi terbentuk. Sementara konteks akan memberikan penguatan terhadap persepsi, aparatur pelaksana kelurahan yang bekerja dengan dukungan masyarakat yang tinggi dan lokasi kerja yang terjangkau akan mampu membangun daya terima masyarakat, serta merasionalisasi pemanfaatan sumberdaya dengan lebih efisiensi.

#### **D. KESIMPULAN DAN SARAN**

Persepsi *front line bureaucrats* (aparatur birokrasi pelaksana) terkait kondisi pasca pandemik *Covid 19* menuju era Society 5.0 merupakan tanggapan aparatur pelaksana di kelurahan mengenai pentingnya pekerjaan yang dilakukan secara digital, kejelasan tujuan organisasi, keterukuran dan kejelasan pekerjaan, serta peningkatan jenis/kompleksitas pelayanan. Tanggapan tersebut berkembang sebagai pendapat mereka mengenai kondisi pasca *Covid 19* dan perkembangan teknologi informasi era disruptive 4.0 serta Society 5.0. Persepsi itu dipengaruhi oleh perseptor, konteks, dan target. Perseptor merupakan karakteristik sikap dan kompetensi individu birokrat yang terdiri dari ; sikap pelayanan yang baik, kualifikasi hasil pelayanan yang tinggi, dan keikhlasan dalam pelayanan. Konteks merupakan suasana dimana perseptor berada. Konteks yang mempengaruhi persepsi terdiri atas : dukungan masyarakat dan lokasi kerja mudah diakses. Target

merupakan sasaran yang ingin diraih oleh perseptor yang terdiri dari balas jasa, iklim kerja harmonis, karier/hasil kerja, kedekatan dengan pimpinan, dan kemudahan pekerjaan.

Hasil penelitian ini menjadi model yang menguatkan teori terdahulu mengenai persepsi dan determinannya. Lebih khusus, hasil uji statistik juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dari faktor target terhadap persepsi melebihi faktor-faktor lainnya. Ini merupakan indikasi bahwa *aparatur front line* merupakan birokrat yang memiliki pilihan rasional. Dengan demikian untuk memahami persepsi pelaksana lapangan perlu dilakukan analisis dan identifikasi tujuan/target perseptor pelaksana. Disamping, model ini juga memperkaya pendekatan *bottom-up* dalam manajemen dan kebijakan publik sebagai pendekatan strategis berbasis aktor yang paling mempengaruhi aksi kebijakan.

Beberapa rekomendasi dari hasil penelitian ini kepada institusi/pihak-pihak terkait yaitu sebagai berikut :1) Penempatan secara proporsional sumber daya manusia yang memiliki tingkat literasi data dan teknologi informasi terutama generasi milenial di birokrasi tingkat *front line* , 2) Melengkapi infrastruktur pelayanan berbasis teknologi informasi dan *digital office* di tingkat Kelurahan, 3) Melakukan pelatihan dan pembinaan terhadap masyarakat masing –masing kelurahan terjadi literasi data dan tranformasi digital sehingga terjadi internalisasi pengetahuan dan budaya teknologi dan 4) Reformasi budaya kerja professional , peningkatan pengetahuan organisasi digital, dan

literasi data perlu ditingkatkan di lingkungan aparat *front-line* di kelurahan Kota Bengkulu secara berkelanjutan dan sistematis.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Tim mengucapkan terima kasih dan menyampaikan apresiasi yang besar atas dukungan pendanaan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan Kebudayaan, Riset dan Pendidikan Tinggi RI melalui hibah riset dengan SP DIPA – 023.17.1.690523/2022 Tanggal 22 April 2022. Selain itu, Tim juga mengucapkan terima-kasih atas dukungan Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Pemerintah Kota Bengkulu melalui izin penelitian nomor : 070/471/B.Kesbangpol/2022.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Willy; Hartono, J. (2015) *Partial least square (PLS): Alternatif structural equation modeling (SEM) dalam penelitian bisnis*. 1st edn. Edited by D. Prabantini. Yogyakarta: Andy.
- Adnan, R. S., Anam, F. K. and Radhiatmoko, R. (2021) 'the Vuca Era Creates Covid-19 Pandemic in Indonesia Being Complicated', *Sosiohumaniora*, 23(3), p. 437. doi: 10.24198/sosiohumaniora.v23i3.29744
- Alexsander; Widianingsih, Ida; Nurasa, Heru; Sumadinata, W. S. (2019) 'KONSTRUKSI MODEL PERILAKU PELAYANAN KESEHATAN (CONSTRUCTION)', *Inovasi*, 16(1), pp. 21–36.
- Alexsander (2019) 'POLA DETERMINASI PILIHAN DAN NILAI PADA TINDAKAN DISKRESI BIDAN; STUDI PELAYANAN MIMBAR Jurnal Penelitian Sosial dan Politik', *MIMBAR Jurnal Penelitian Sosial dan Politik*, 8(2), pp. 55–71. doi: <https://doi.org/10.32663/jpsp.v8i2.1033>
- B. Hiriyappa (2009) *Organizational Behavior*. 1st edn. New Delhi: New Age International (P) Ltd. Publisher. Available at: [www.newagepublishers.com](http://www.newagepublishers.com).
- Baran, B. E. and Woznyj, H. M. (2021) 'Managing VUCA: The human dynamics of agility', *Organizational Dynamics*, 50(2), p. 100787. doi: 10.1016/j.orgdyn.2020.100787.
- Bengkulu, B. K. (2022) *Kota Bengkulu dalam Angka*. Bengkulu. Available at: <https://bengkulukota.bps.go.id/publication/download.html>.
- Bennett, N. and Lemoine, G. J. (2014) 'What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world', *Business Horizons*, 57(3), pp. 311–317. doi: 10.1016/j.bushor.2014.01.001.
- Bose, N. and Sgroi, D. (2022) 'The role of personality beliefs and "small talk" in strategic behaviour', *PLoS ONE*, 17(9 September), pp. 1–25. doi: 10.1371/journal.pone.0269523.
- Civinskas, R., Dvorak, J. and Šumskas, G. (2021) 'Beyond the front-line: The coping strategies and discretion of lithuanian street-level bureaucracy during covid-19', *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy*, 12(1), pp. 3–28. doi: 10.14267/CJSSP.2021.1.1.
- Cloke, P., Milbourne, P. and Widdowfield, R. (2000) 'Partnership and policy networks in rural local governance: Homelessness in Taunton', *Public Administration*, 78(1), pp. 111–133. doi: 10.1111/1467-9299.00195.
- David Berlan, Kent Buse, Ermin Erasmus, Lucy Gilson, Mersha Orgill, Helen Schneider, Jeremy Shimffan, G. W. (2010) *Street-level bureaucracy, Guidance Note*. Cape Town. Available at: [http://www.hpsa-africa.org/images/Street\\_level\\_bureaucracy\\_final\\_for\\_web.pdf](http://www.hpsa-africa.org/images/Street_level_bureaucracy_final_for_web.pdf).
- Erasmus, E. (2014) 'The use of street-level bureaucracy theory in health policy analysis in low-and middle-income countries: A meta-ethnographic synthesis', *Health Policy and Planning*, 29, pp. iii70–iii78. doi: 10.1093/heapol/czu112.
- Garashi, H. Y., Steinke, D. T. and Schafheutle, E. I. (2021) 'A qualitative exploration of pharmacovigilance

- policy implementation in Jordan, Oman, and Kuwait using Matland's ambiguity-conflict model', *Globalization and Health*, 17(1), pp. 1–16. doi: 10.1186/s12992-021-00751-y.
- Ghozali, I. (2011) *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. I. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro. 2011.
- Haier, J. et al. (2022) 'A pyramid model to describe changing decision making under high uncertainty during the COVID-19 pandemic', *BMJ Global Health*, 7(8), pp. 1–8. doi: 10.1136/bmjgh-2022-008854.
- Hassan, M. S. et al. (2021) 'An examination of street-level bureaucrats' discretion and the moderating role of supervisory support: Evidence from the field', *Administrative Sciences*, 11(3). doi: 10.3390/admsci11030065.
- Heynicke, M. et al. (2022) 'Perceiver Effects in Person Perception Reflect Acquiescence, Positivity, and Trait-Specific Content: Evidence From a Large-Scale Replication Study', *Social Psychological and Personality Science*, 13(4), pp. 839–848. doi: 10.1177/19485506211039101.
- Ho, S. S., Goh, T. J. and Chuah, A. S. F. (2022) 'Perceived behavioral control as a moderator: Scientists' attitude, norms, and willingness to engage the public', *PloS one*, 17(10), p. e0275643. doi: 10.1371/journal.pone.0275643.
- Hoyle, L. (2014) "'I mean, obviously you're using your discretion": Nurses use of discretion in policy implementation', *Social Policy and Society*, 13(2), pp. 189–202. doi: 10.1017/S1474746413000316.
- Johnson, R. R. (2011) 'Officer Attitudes and Management Influences on Police Work Productivity', *American Journal of Criminal Justice*, 36(4), pp. 293–306. doi: 10.1007/s12103-010-9090-2.
- Jonathan, S. (2012) *Path Analysis dengan SPSS Teori Aplikasi, Prosedur Analisis Untuk Riset Skripsi, Tesis dan Disertasi*. IV. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Kalu, K. N. (2001) 'LEADERSHIP AND DISCRETIONARY DECISION-MAKING IN A TECHNOCRATIC ADMINISTRATION: CONFRONTING A NEW PRAXIS', *Administrative Theory & Praxis*, 23(3), pp. 311–336.
- Lasi, H. et al. (2014) 'Industry 4.0', *Business and Information Systems Engineering*, 6(4), pp. 239–242. doi: 10.1007/s12599-014-0334-4.
- Lipsky, M. (2010) 'Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services', *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*, pp. 1–275. doi: 10.2307/2392554.
- Mack, O. et al. (2015) *Managing in a VUCA world*. 1st edn, *Managing in a VUCA World*. 1st edn. New York: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-16889-0.
- Macrae, C. N. and Cloutier, J. (2009) 'A matter of design: Priming context and person perception', *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), pp. 1012–1015. doi: 10.1016/j.jesp.2009.04.021.
- Mahsyar, A. (2014) 'The Interaction Model Between Street-Level Bureaucrats and the Public in Health Service Provision at Puskesmas', *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(1). doi: 10.20476/jbb.v21i1.4043.
- Michael Lipsky (2010) *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service, 30th Anniversary Expanded Edition*. 30 Anv Exp. New York: Russell Sage Foundation.
- Molenskopf, J. (1980) 'Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services by Michael Lipsky', *The New Republic (Pre 1988)*, 183(013), p. 37. doi: 10.2307/2392554.
- Moody-Maynard Steven; Musheno, M. (2006) *Cops, Teachers, and Counselors; Stories from the Front Lines of Public Services*. IV. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Mulyawan, R. (2016) *Birokrasi dan Pelayanan Publik*. I. Bandung: Unpad Press.
- Narvaez Rojas, C. et al. (2021) 'Society 5.0: A Japanese concept for a superintelligent society', *Sustainability (Switzerland)*, 13(12). doi: 10.3390/su13126567.
- Nurung, J. et al. (2019) 'Public service

- motivation and job satisfaction as driving the quality of public services in disaster emergency', *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 235(1), pp. 1–8. doi: 10.1088/1755-1315/235/1/012060.
- Okparizan and Septian, D. (2017) 'Kewenangan Kelurahan Pasca Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah', *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 1(2), pp. 51–74.
- Ota, M. (2022) 'Discretionary Operations of Frontline Forest Bureaucrats in Tropical Developing Countries: A Case Study from Java, Indonesia', *Forests*, 13(7). doi: 10.3390/f13071000.
- Packowski, J. (2013) *LEAN Supply Chain Planning: The New supply chain management paradigm for process industries to master today's VUCA world*. 1st edn, *LEAN Supply Chain Planning: The New Supply Chain Management Paradigm for Process Industries to Master Today's VUCA World*. 1st edn. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group. doi: 10.1201/b16084.
- PERMENPANRB (2020) 'Permenpan RB No 4 Tahun 2020', *Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia*, pp. 31–32.
- Prendergast, C. (2007) 'The motivation and bias of bureaucrats', *American Economic Review*, 97(1), pp. 180–196. doi: 10.1257/aer.97.1.180.
- Riccucci, N. M. (2005) 'In Their Own Words: The Voices and Experiences of Street-Level Bureaucrats', *Public Administration Review*, 65(2), pp. 243–245. doi: 10.1111/j.1540-6210.2005.00448.x.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2017) 'Organizational Behavior, Seventeenth Edition, Global Edition', *Pearson Education Limited*, p. 747.
- Schulenberg, J. L. (2003) 'The social context of police discretion with young offenders: An ecological analysis', *Canadian Journal of Criminology*, 45(2), pp. 127–157. doi: 10.3138/cjccj.45.2.127.
- Schultz, C. (2020) 'Ambiguous goals, uneven implementation – how immigration offices shape internal immigration control in Germany', *Comparative Migration Studies*, 8(1), pp. 1–19. doi: 10.1186/s40878-019-0164-0.
- Sholihin, Mahfud; Ratmono, D. (2013) *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Non Linier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. 1st edn. Edited by Seno. Yogyakarta: Penerbit Andy.
- Smith, Kevin B.; Larimer, C. W. (2011) *The Public Policy Theory Primer. III, Perspectives on Politics. III*. Phliadhelpia: Westview Press. doi: 10.1017/s1537592711002258.
- Sugiyono (2005) *Metode Penelitian Administrasi*. 12th edn. Bandung: Alfabeta.
- Sujarweni, W. (2014) *SPSS untuk penelitian. VI*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tavares, M. C., Azevedo, G. and Marques, R. P. (2022) 'The Challenges and Opportunities of Era 5.0 for a More Humanistic and Sustainable Society—A Literature Review', *Societies*, 12(6), p. 149. doi: 10.3390/soc12060149.
- Wayne, P. (2008) *Pengantar teori praktik analisis kebijakan (terjemahan)*. XVI. Jakarta: Kencana.
- Wenhai, L. et al. (2019) 'Successful blue economy examples with an emphasis on international perspectives', *Frontiers in Marine Science*, 6(JUN), pp. 1–15. doi: 10.3389/fmars.2019.00261.
- Widarjono, A. (2015) *Analisis Multivariat Terapan Dengan Program SPSS, AMOS dan SMARTPLS*. 2nd edn. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Woodside, A. G. (2010) *Case Study Research: Theory, Methods, Practice*. 1st edn. Bingley: Emerald Group Publishing Limited. Available at: <http://www.ghbook.ir/index.php?name=&Itemid=218&lang=fa&tmpl=component>.
- Yamin, Sofyan; Kurniawan, H. (2011) *Generasi Baru Mengolah Data Penelitian dengan Partial Least Square Path Modelling*. 1st edn. Edited by A. Suslia. Jagakarsa, Jakarta: Penerbit Salemba Infotek.
- Yang, K. (2020) 'Unprecedented

Challenges, Familiar Paradoxes: COVID-19 and Governance in a New Normal State of Risks', *Public Administration Review*, 80(4), pp. 657–664. doi: 10.1111/puar.13248.

Zhan, X. and Lo, C. W. (2009) 'Street-Level Bureaucrats and the Environmental Enforcement Gap in China: From Political to Administrative Implementation ? 1', pp. 1–31.