

RANCANG BANGUN MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL

HERI MULIANTO



**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Rancang Bangun Model Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari peneliti lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2024

Heri Mulianto
NIM K1601202057

* Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait



RINGKASAN

HERI MULIANTO. Rancang Bangun Model Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. Dibimbing oleh MOHAMMAD SYAMSUL MAARIF, NIMMI ZULBAINARNI, NUR HASANAH

@Hak cipta milik IPB University

Pemerintah mencanangkan Pemerintahan Digital Melayani (Dilan) melalui reformasi pelayanan publik dengan memanfaatkan sistem elektronik, penyederhanaan kelembagaan, reformasi tata kelola dan peningkatan kualitas SDM aparatur negara. Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan Reformasi Birokrasi, Pemerintah perlu melakukan pergeseran kompetensi SDM aparatur negara menuju kompetensi digital, kompetensi kepemimpinan digital dan kompetensi budaya digital.

Secara empiris, hasil audit pelaksanaan Transformasi Digital Kementerian ATR/BPN menunjukkan pentingnya kompetensi digital untuk meminimalisir kesalahan pada layanan elektronik. Laporan Ombudsman RI Tahun 2020 mendefinisikan dua aspek kunci dalam isu pertanahan yaitu isu sistemik dan analisis sistem atau *by system* dan yang kedua berkaitan dengan masalah individu atau *by oknum*. Evaluasi pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Tahun 2022 juga merekomendasikan Kementerian ATR/BPN untuk melakukan peningkatan kompetensi ASN penyelenggara SPBE.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi digital (*digital competence*), kepemimpinan digital (*digital leadership*), budaya digital (*digital culture*) dan transformasi digital terhadap kinerja organisasi Kementerian ATR/BPN; memformulasikan strategi prioritas pengembangan kompetensi digital ASN pada Kementerian ATR/BPN; merumuskan rancang bangun model pengembangan kompetensi digital ASN Kementerian ATR/BPN dan; 4) merumuskan model adopsi pengembangan kompetensi digital ASN Kementerian ATR/BPN. Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling*, *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* dan *Interpretative Structural Modelling*. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuisioner, wawancara dan *Focus Group Discussion*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh terhadap pemabngunan budaya digital pada Kementerian ATR/BPN, sedangkan budaya digital adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi. Strategi penguatan kebijakan transformasi digital harus diprioritaskan pada terwujudnya sistem pengembangan kompetensi digital. Hal ini dapat diselenggarakan melalui peningkatan kompetensi digital bagi para ASN, khususnya Kepala Kantor Wilayah dan Kepala Kantor Pertanahan. Lebih jauh, Kementerian ATR/BPN harus meningkatkan kolaborasi dengan Kementerian PAN-RB dan membentuk gugus tugas yang akan memonitor serta mengevaluasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pelaksanaan sistem pemerintahan berbasis elektronik.

Kata kunci: Kompetensi ASN, Kompetensi Digital, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Standar Kompetensi Jabatan, Transformasi Digital.

SUMMARY

HERI MULIANTO. Design and Development Model for Digital Competency Development of State Civil Apparatus within the Ministry of Agrarian Affairs and Spatial Planning/National Land Agency. Supervised by MOHAMMAD SYAMSUL MAARIF, NIMMI ZULBAINARNI, NUR HASANAH

The government has launched a Serving Digital Government through public services by utilizing electronic systems, simplifying institutions, reforming governance and reforming the quality of human resources in state apparatus. According to the Minister for Empowerment of State Civil Apparatus and Bureaucratic Reform, the Government needs to change the HR competence of state apparatus towards digital competence, digital leadership competence and digital cultural competence.

Empirically, the results of the audit of the implementation of the ATR/BPN Ministry's Digital Transformation show the importance of digital competence to minimize errors in electronic services. The 2020 Indonesian Ombudsman Report defines two key aspects in land issues, namely systemic issues and system analysis or by system and the second is related to individual or individual issues. The evaluation of the implementation of the Electronic Based Government System (SPBE) in 2022 also recommends that the ATR/BPN Ministry improve the competency of ASNs administering SPBE.

This research aims to analyze the role of digital competence, digital leadership, digital culture and digital transformation on the organizational performance of the Ministry of ATR/BPN; formulate a priority strategy for developing ASN digital competency at the Ministry of ATR/BPN; formulate a design and development model for ASN digital competency for the Ministry of ATR/BPN and; 4) formulate a model for adopting digital competency development for ASN Ministry of ATR/BPN. The methods used in this research are Structural Equation Modeling, Fuzzy Analytical Hierarchy Process and Interpretative Structural Modeling. Data collection was carried out using questionnaires, interviews and Focus Group Discussions.

The research results show that digital competence has an influence on developing digital culture at the Ministry of ATR/BPN, while digital culture is a factor that has a big influence on improving organizational performance. The strategy to strengthen digital transformation policies must prioritize the realization of a digital competency development system. This can be done through increasing digital competency for ASNs, especially Heads of Regional Offices and Heads of Land Offices. Furthermore, the Ministry of ATR/BPN must increase collaboration with the Ministry of PAN-RB and form a task force that will monitor and evaluate the need for competency development for the implementation of electronic-based government systems.

Keywords: ASN Competencies, Digital Competencies, Electronic Based Government Systems, Job Competency Standards, Digital Transformation..



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, Tahun 2024
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

RANCANG BANGUN MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI DIGITAL APARATUR SIPIL NEGARA DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN AGRARIA DAN TATA RUANG/BADAN PERTANAHAN NASIONAL

HERI MULIANTO

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Doktor Manajemen Bisnis

**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**

@Hak cipta milik IPB University

IPB University





@Hak cipta milik IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tertutup:

1. Dr. Drs. Yudha Heryawan Asnawi, M.M.
2. Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M.

Anggota Promosi Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Dr. Drs, Yudha Heryawan Asnawi, M.M.
2. Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Judul Disertasi: Rancang Bangun Model Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional

Nama : Heri Muliato
NIM : K1601202057

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng.



Pembimbing 2:
Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si.



Pembimbing 3:
Dr. Nur Hasanah, S. Kom, M.Eng.

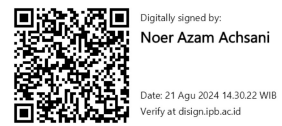


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis :
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian Tertutup:
25 Juli 2024

Tanggal Lulus:

Tanggal Sidang Promisi Terbuka:
14 Agustus 2024

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PRAKATA

Puji dan syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Penelitian ini dilaksanakan sejak bulan Desember 2023 sampai bulan Mei 2024 dengan tema Rancang Bangun Model Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional.

Terima kasih peneliti ucapkan kepada para pembimbing yang telah membimbing dan banyak memberi saran. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada pembimbing akademik, moderator seminar, dan penguji. Di samping itu, penghargaan peneliti sampaikan kepada semua pihak yang telah membantu hingga terselesainya penelitian ini. Ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh keluarga yang telah memberikan do'a dan dukungannya.

Semoga karya ilmiah yang diusulkan ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2024

Heri Mulianto



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
1.6 Kebaruan Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 <i>Resource Based View</i>	7
2.2 Kapabilitas Dinamis	8
2.3 Kepemimpinan Digital	9
2.4 Organisasi Berbasis Teknologi	13
2.5 Budaya Digital	17
2.6 Kompetensi Digital	20
2.7 Transformasi Digital	27
2.8 Pengukuran Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.9 Kedudukan Usulan Penelitian terhadap Penelitian Terdahulu	33
2.10 Hipotesis	36
2.11 Kerangka Konseptual dan Matriks Analisis	40
III METODE PENELITIAN	42
3.1 Rancangan Penelitian	42
3.2 Alur Penelitian	42
3.3 Lokasi Penelitian	44
3.4 Metode Pengumpulan Data	44
3.5 Pengambilan Sampel	48
3.6 <i>Structural Equation Model (SEM)</i>	52
3.7 <i>Fuzzy Analytical Hierarchy Process (Fuzzy AHP)</i>	52
3.8 <i>Fuzzy Interpretative Structural Modelling (Fuzzy ISM)</i>	57
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1 Model Struktural	60
4.2 Pembahasan Model Struktural	64
4.3 <i>Outer Model Evaluation</i>	66
4.4 <i>Inner Model Evaluation and Hypothesis Testing</i>	66
4.5 Proses Hierarki Analitik	71
4.6 Pembahasan Proses Hierarki Analitik	73
4.7 Model Interpretasi Struktural dan Pembahasan	78
4.8 Model pengembangan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	96

DAFTAR ISI (LANJUTAN)

4.9 Sistem pengembangan kompetensi digital	99
4.10 Model adopsi pengembangan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	107
4.11 Implikasi Managerial	111
V SIMPULAN DAN SARAN	113
5.1 Simpulan	113
5.2 Saran	113
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN	123
RIWAYAT HIDUP	175

@Hak cipta milik IPB University

IPB University



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

2.1 Indeks SPBE kementerian ATR/BPN 2022	13
2.2 Contoh kasus spesifik pentingnya kompetensi digital	15
2.3 Level penguasaan kompetensi (<i>proficiency</i>)	21
2.4 Level proficiency	23
2.5 Model kompetensi digital	25
2.6 Contoh level penguasaan kompetensi problem solving dengan sub kompetensi identifying digital competence gaps	26
2.7 Digital transformation dimension	29
2.8 Penelitian terdahulu	34
3.1 Variabel dan pengukuran kompetensi digital	45
3.2 Operasionalisasi digital leadership	46
3.3 Operasionalisasi transformasi digital	46
3.4 Operasionalisasi budaya digital	47
3.5 Operasionalisasi kinerja ASN berdasarkan balance scorecard	47
3.6 Responden penelitian	49
3.7 Justifikasi pemilihan metode penelitian	50
3.8 Skala dasar perbandingan berpasangan	55
3.9 Daftar indeks random konsistensi (IR)	56
3.10 Konversi bilangan fuzzy	57
4.1 Demografis	60
4.2 Measurement model	64
4.3 Discriminant validity fornell-larcker criterion	66
4.4 Hasil Analisa SEM	67
4.5 Coefficient of determination in the PLS method	68
4.6 Faktor yang dapat dijadikan strategi pengembangan kompetensi digital	74
4.7 Aktor yang berperan dalam pengembangan kompetensi digital	75
4.8 Tujuan prioritas pengembangan kompetensi digital	75
4.9 Strategi alternatif untuk pengembangan kompetensi digital	77
4.10 Peran penyelenggara pengembangan kompetensi	102
4.11 Matriks Relasi Penyelenggara Pengembangan Kompetensi (I)	105
4.12 <i>Roadmap</i> pengembangan kompetensi digital	107
4.13 Indikator kinerja model adopsi pengembangan kompetensi digital	108

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR GAMBAR

1.1 Roadmap Kementerian ATR/BPN	3
1.2 Tujuh langkah prioritas	4
2.1 Peraturan terkait penyelenggaraan layanan elektronik	14
2.2 Perilaku utama budaya Kementerian Keuangan di masa pandemi	19
2.3 Model standar kompetensi ASN Kementerian ATR/BPN	21
2.4 Model kompetensi digcomp	25
2.5 Hasil survei tentang definisi transformasi digital	27
2.6 Transformasi digital	28
2.7 Roadmap transformasi digital	30
2.8 Perspektif manajemen kinerja Kementerian ATR/BPN	32
2.9 Kerangka konseptual (Data diolah peneliti 2023)	41
3.1 Kerangka alur penelitian (Data diolah peneliti 2023)	43
3.2 Data siap elektronik di Provinsi Indonesia	44
3.3 Model Structural Equation Modelling (data diolah peneliti 2023)	51
3.4 Struktur hirarki strategi pengembangan kompetensi digital ASN di ATR/BPN (Data diolah peneliti 2023)	53
3.5 Tahapan fuzzy AHP (Sumber: Saaty 1989)	54
3.6 Tahapan analisis <i>Fuzzy ISM</i>	58
3.7 Matrik <i>power – dependence</i>	58
4.1 Variabel kompetensi teknis digital	61
4.2 Variabel digital <i>leadership</i>	61
4.3 Variabel transformasi digital	62
4.4 Variabel budaya digital	63
4.5 Variabel kinerja satker	63
4.6 Hasil model Struktural	69
4.7 Struktur hirarki hasil pengolahan <i>fuzzy AHP</i>	78
4.8 Matriks sebaran hasil lembaga atau kelompok yang terpengaruh	79
4.9 Model struktur hirarki lembaga atau kelompok yang terpengaruh	80
4.10 Matriks sebaran hasil kebutuhan dari program pengembangan kompetensi digital ASN di lingkungan Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional	81
4.11 Model struktur hirarki kebutuhan dari program pengembangan kompetensi digital ASN di lingkungan Kementerian Agraria Dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional	82
4.12 Matriks sebaran hasil kendala utama dalam program pengembangan kompetensi digital ASN di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional	83
4.13 Model struktur hirarki kendala utama dalam program pengembangan Kompetensi Digital ASN di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional	83
4.14 Matriks sebaran hasil kebutuhan program	84
4.15 Model struktur hirarki perubahan yang dimungkinkan dalam program Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/ Badan Pertanahan Nasional	85

DAFTAR GAMBAR (LANJUTAN)

4.16 Matriks sebaran hasil Tujuan dari program pengembangan Pengembangan Kompetensi Digital ASN di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	86
4.17 Model struktur hirarki tujuan dari program pengembangan Pengembangan kompetensi digital ASN di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	86
4.18 Matriks sebaran hasil Tolak ukur untuk menilai setiap tujuan program Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	87
4.19 Model struktur hirarki Tolak ukur untuk menilai setiap tujuan program Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	88
4.20 Matriks sebaran hasil Model struktur hirarki Aktivitas yang dibutuhkan guna perencanaan tindakan yang mempengaruhi Program Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	89
4.21 Model struktur hirarki Aktivitas yang dibutuhkan guna perencanaan tindakan yang mempengaruhi Program Pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Kementerian ATR/BPN	89
4.22 Matriks sebaran hasil aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai perubahan	90
4.23 Model struktur hirarki ukuran aktivitas	91
4.24 Matriks sebaran hasil lembaga atau kelompok yang terlibat dalam pelaksanaan program pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional	92
4.25 Model struktur hirarki lembaga atau kelompok yang terlibat dalam pelaksanaan program pengembangan Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional	92
4.26 Strukturisasi program	93
4.27 Strukturisasi program	93
4.28 Model pengembangan kompetensi digital ASN (Data diolah Peneliti 2024)	98
4.29 Sistem Pengembangan Kompetensi Digital.	101
4.31 Model adopsi pengembangan kompetensi digital ASN ATR/BPN	111
4.30 Model adopsi pengembangan kompetensi digital	111

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuisoner SEM	124
2	Questionnaire Expert Survey	131
3	Model Fuzzy ISM	164

@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.