



**PENGARUH *LEARNING AGILITY* DAN *WORK ENVIRONMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI *DIGITAL
COMPETENCE* PADA UNIT KERJA PENGADAAN BARANG/JASA
PEMERINTAH DI KEMENTERIAN/LEMBAGA**

TESIS

AFRI DIAN SETIYANI 2410122024

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2026**



**PENGARUH *LEARNING AGILITY* DAN *WORK ENVIRONMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI DIGITAL
COMPETENCE PADA UNIT KERJA PENGADAAN BARANG/JASA
PEMERINTAH DI KEMENTERIAN/LEMBAGA**

TESIS

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Magister Manajemen**

AFRI DIAN SETIYANI 2410122024

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
2026**

LEMBAR ORISINALITAS

LEMBAR ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya sendiri, dan semua sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Afri Dian Setiyani

NIM : 2410122024

Bilamana dikemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan saya ini, maka saya bersedia dituntut dan diproses sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Jakarta, 24 Februari 2026



Afri Dian Setiyani

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai bagian dari sivitas akademika Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Afri Dian Setiyani
NIM : 2410122024
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (Non-Exclusive Royalty Free Right) atas skripsi saya yang berjudul:

Pengaruh *Learning Agility* Dan *Work Environment* Terhadap *Employee Performance* Dimediasi *Digital Competence* Pada Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Di Kementerian/Lembaga

Beserta perangkat yang menyertainya (apabila diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti ini, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta berhak untuk menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, serta mempublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta sekaligus pemegang hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Dibuat di: Jakarta

Pada tanggal: 24 Februari 2026

Yang Menyatakan



Afri Dian Setiyani

LEMBAR PENGESAHAN

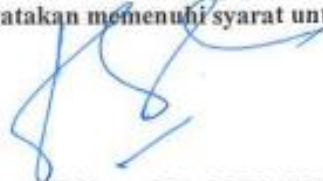
TESIS

PENGARUH LEARNING AGILITY DAN WORK ENVIRONMENT
TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIASI DIGITAL
COMPETENCE PADA UNIT KERJA PENGADAAN BARANG/JASA
PEMERINTAH DI KEMENTERIAN/LEMBAGA

Dipersiapkan dan disusun oleh :

AFRI DIAN SETIYANI NIM 2410122024

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal : 31 Maret 2026
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima



Dr. Ivan Yulivan, S.E., M.M., M.Tr (Han)
Ketua Penguji



Dr. Jubei Levianto, S.Sos., M.M.
Penguji I



Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I., M.M., CRA., CRP.
Penguji II



Jerry Marmen Simanjuntak, M.S., M.Ec., M.Mgt., PhD.
Pembimbing II



Dr. Jubaedah, SE.M.M.
Dekan



Dr. Ranila Suciati, SE., M.M., CFP.
Koordinator Prodi Magister Manajemen

Disahkan di : Jakarta
Pada tanggal : 31 Maret 2026

THE EFFECT OF LEARNING AGILITY AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE MEDIATED BY DIGITAL COMPETENCE IN GOVERNMENT PROCUREMENT UNITS OF MINISTRIES/AGENCIES

By Afri Dian Setiyani

Abstract

Digital transformation in government procurement management requires enhanced human resource capacity, particularly among Functional Positions of Government Procurement Officers (JF PPBJ), who play a strategic role in supporting the effectiveness and accountability of Government Procurement Units (UKPBJ) within ministries and agencies. This study aims to analyze the effect of learning agility and work environment on Employee Performance, with digital competence serving as a mediating variable. A quantitative approach was employed using a survey method involving 205 respondents working in UKPBJ across various ministries and government agencies. Data were analyzed using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) technique. The results indicate that learning agility has a positive and the most dominant effect on Employee Performance, both directly and indirectly through digital competence. These findings confirm that employees with strong adaptive learning capabilities are better able to enhance their performance in a digital work environment. In addition, the work environment is found to have a significant effect on Employee Performance and digital competence, highlighting the importance of organizational support, work facilities, and a collaborative climate in strengthening digital capabilities and Employee Performance. Furthermore, digital competence acts as a significant mediator in the relationship between learning agility and work environment on Employee Performance, demonstrating that digital competence is a crucial element in bridging individual capability development and the optimization of work output in the government procurement sector. Overall, this study provides both theoretical and practical contributions to strategies for developing human resources in government procurement and serves as a foundation for strengthening digital competency development and adaptive learning programs within UKPBJ of ministries and agencies.

Keywords: *Learning Agility; Work Environment; Digital Competence; Employee Performance; Government Procurement*

**PENGARUH *LEARNING AGILITY* DAN *WORK ENVIRONMENT*
TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* DIMEDIASI *DIGITAL
COMPETENCE* PADA UNIT KERJA PBJP
DI KEMENTERIAN/LEMBAGA**

Oleh Afri Dian Setiyani

Abstrak

Transformasi digital dalam pengelolaan pengadaan barang dan jasa pemerintah menuntut peningkatan kapasitas sumber daya manusia, khususnya pada Jabatan Fungsional Pengelola Pengadaan Barang/Jasa (JF PPBJ) yang berperan strategis dalam mendukung efektivitas dan akuntabilitas Unit PBJP (UKPBJ) di Kementerian/Lembaga. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Learning Agility* dan *Work Environment* terhadap *Employee Performance* dengan *Digital Competence* sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode survei kepada 205 responden yang bekerja pada UKPBJ di berbagai Kementerian/Lembaga. Analisis data dilakukan menggunakan teknik *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Learning Agility* memiliki pengaruh positif dan paling dominan terhadap *Employee Performance*, baik secara langsung maupun melalui *Digital Competence*. Temuan ini menegaskan bahwa pegawai yang memiliki kemampuan belajar cepat dan adaptif mampu meningkatkan kinerjanya di lingkungan kerja digital. Selain itu, *Work Environment* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Performance* dan *Digital Competence*, yang mengindikasikan pentingnya dukungan organisasi, sarana kerja, dan iklim kolaboratif dalam memperkuat kemampuan digital dan kinerja pegawai. Lebih lanjut, *Digital Competence* berperan sebagai mediator signifikan pada hubungan antara *Learning Agility* dan *Work Environment* terhadap *Employee Performance*, menunjukkan bahwa kompetensi digital merupakan elemen krusial dalam menjembatani peningkatan kemampuan individu dan optimalisasi output kerja di sektor pengadaan. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dan praktis dalam strategi pengembangan SDM pengadaan pemerintah, serta menjadi dasar bagi penguatan program peningkatan kompetensi digital dan pembelajaran adaptif di UKPBJ Kementerian/Lembaga.

Kata Kunci: *Learning Agility; Work Environment; Digital Competence; Employee Performance; PBJP* .

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL TESIS



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAKARTA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Rumah Sakit Fatmawati, Pondok Labu, Jakarta Selatan 12450

Telepon 021-7656971, Fax 021-7656904

Laman : www.feb.upnvj.ac.id , e-mail : febupnvj@upnvj.ac.id

BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL TESIS

SEMESTER GANJIL TA. 2025/2026

Telah dilaksanakan Seminar Proposal Tesis dihadapan Tim pada hari Selasa, 11 November 2025:

Nama : Afri Dian Setiyani

NIM : 2410122024

Program : Manajemen S.2

(PENGARUH LEARNING AGILITY DAN WORK ENVIRONMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE DIMEDIASI DIGITAL COMPETENCE PADA UNIT KERJA PENGADAAN BARANG/JASA PEMERINTAH DI KEMENTERIAN/LEMBAGA)

untuk **dilanjutkan / dibatalkan ***)

Penguji

No	Dosen Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1	Dr. Ivan Yulivan, SE, MM, M.Tr (H) CHRMF	Ketua	1.
2	Dr. Jubei Levianto, S.Sos, MM	Anggota I	2.
3	Dr. Yudi Nur Supriadi, Sos.I., MM., CRA., CRP	Anggota II**)	3.

Keterangan:

*) Coret yang tidak perlu

**) Dosen Pembimbing

Jakarta,

Mengesahkan

A.n. DEKAN

Kaprodi Manajemen S.2

Dr. Ranila Suciati, SE., MM.,CFP.

PRAKATA

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya yang memungkinkan penelitian ini dapat diselesaikan tepat waktu ” Pengaruh *Learning Agility, Work Environment* terhadap *Employee Performance* Dimediasi *Digital Competence* pada Unit Kerja PBJP di Kementerian/Lembaga. Selain itu, penulis juga ingin menyampaikan apresiasi yang mendalam kepada:

1. Ibu Dr. Jubaedah, S.E., M.M., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta.
2. Ibu Dr. Ranila Suciati, S.E., M.M., CFP selaku Kepala Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional ”Veteran” Jakarta.
3. Bapak Dr. Yudi Nur Supriadi, S.Sos.I., M.M selaku dosen pembimbing 1.
4. Bapak Jerry Marmen Simanjuntak, M.S., M.Ec, M.Mgt, PhD selaku dosen pembimbing 2.
5. Keluarga yang telah memberikan kesempatan untuk menimba ilmu seluas-luasnya dan mendukung dalam berbagai hal.
6. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP) yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk menempuh pendidikan magister.
7. JF PPBJ Kementerian/Lembaga selaku responden yang telah membantu dalam penelitian ini sehingga dapat diselesaikan.
8. Teman-teman yang selalu membantu dalam pengerjaan tesis ini.

Penulis memahami bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan dengan terbuka menerima kritik serta saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang. Sebagai penutup, penulis berharap tesis ini dapat memberikan manfaat, khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat, petunjuk, dan keberkahan dalam setiap langkah yang kita tempuh. Aamiin

Jakarta, 20 Juni 2026

Afri Dian Setiyani

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER.....	i
HALAMAN SAMPUL	ii
LEMBAR ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS.....	iv
LEMBAR PENGESAHAN.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
BERITA ACARA SEMINAR PROPOSAL TESIS	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	15
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	16
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 18
2.1 Landasan Teori	18
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	18
2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.1.2 <i>Employee Performance</i>	24
2.1.2.1 Pengertian <i>Employee Performance</i>	24
2.1.2.2 Manfaat <i>Employee Performance</i>	25
2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi <i>Employee Performance</i>	25
2.1.2.4 Dimensi <i>Employee Performance</i>	26
2.1.2.5 Indikator <i>Employee Performance</i>	26
2.1.3 <i>Learning Agility</i>	27
2.1.3.1 Pengertian <i>Learning Agility</i>	27
2.1.3.2 Manfaat <i>Learning Agility</i>	28
2.1.3.3 Faktor Yang Memengaruhi <i>Learning Agility</i>	28
2.1.3.4 Dimensi <i>Learning Agility</i>	28
2.1.3.5 Indikator <i>Learning Agility</i>	29
2.1.4 <i>Work Environment</i>	30
2.1.4.1 Pengertian <i>Work Environment</i>	30
2.1.4.2 Manfaat <i>Work Environment</i>	30
2.1.4.3 Faktor Yang Memengaruhi <i>Work Environment</i>	31
2.1.5 <i>Digital Competence</i>	33
2.1.5.1 Pengertian <i>Digital Competence</i>	33
2.1.5.2 Manfaat <i>Digital Competence</i>	33
2.2 Penelitian Terdahulu	37
2.3 Kerangka Penelitian.....	43
2.3.1 Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	44
2.3.2 Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	44

2.3.3	Pengaruh <i>Digital Competence</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .45	45
2.3.4	Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Digital Competence</i>	45
2.3.5	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Employee Performance</i> melalui <i>Digital Competence</i>	45
2.3.6	Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Digital Competence</i>	46
2.3.7	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Digital Competence</i>	46
2.4	Hipotesis.....	47
BAB III	METODE PENELITIAN	48
3.1	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	48
3.1.1	Definisi Operasional	48
3.1.1.1	Variabel Dependen (Y)	48
3.1.1.2	Variabel Mediasi (Z)	48
3.1.1.3	Variabel Independen (X)	49
3.1.2	Pengukuran Variabel.....	50
3.2	Populasi dan Sampel.....	56
3.2.1	Populasi.....	56
3.2.2	Sampel.....	59
3.3	Teknik Pengumpulan Data	60
3.3.1	Jenis Data	60
3.3.2	Sumber Data.....	60
3.3.3	Pengumpulan Data.....	61
3.4	Teknik Analisis Data.....	61
3.4.1	Analisis Deskriptif.....	62
3.4.2	Uji Hipotesis Statistik Deskriptif.....	64
3.4.3	Teknik Statistik Verifikatif <i>Partial Least Square – Structural Equation Model</i> (PLS-SEM).....	64
3.4.4	Analisis Pemilihan PLS-SEM	66
3.4.5	Analisis Inferensial	72
3.4.2.1	Uji Measurement Model (Outer Model)	72
3.4.2.2	Uji <i>Structural Model</i> (Inner Model)	73
3.4.2.3	Uji Hipotesis.....	74
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	77
4.1	Deskripsi Umum Objek Penelitian	77
4.1.1	Profil Organisasi	77
4.1.2	Struktur Organisasi	78
4.2	Deskripsi Data Penelitian.....	80
4.2.1	Deskripsi Data Responden	80
4.2.2	Deskripsi Variabel Penelitian	82
4.2.2.1	Variabel <i>Employee Performance</i>	82
4.2.2.2	Variabel <i>Learning Agility</i>	85
4.2.2.3	Variabel <i>Work Environment</i>	91
4.2.2.4	Variabel <i>Digital Competence</i>	95
4.3	Analisis Inferensial	100
4.3.1	Pengujian <i>Outer Model</i>	100
4.3.1.1	Uji Validitas Konvergen.....	101

4.3.1.2	Uji Validitas Diskriminan.....	104
4.3.1.3	Uji Reliabilitas Konstruk	105
4.3.2	Pengujian Inner Model.....	106
4.3.2.1	Pengukuran <i>R-Square</i>	106
4.3.2.2	Pengukuran <i>Q-Square</i>	107
4.3.2.3	Pengukuran Model Fit	108
4.4	Uji Hipotesis.....	109
4.4.1	Pengujian Pengaruh Langsung	109
4.4.2	Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	111
4.4.3	Hasil Pengujian Hipotesis	113
4.5	Pembahasan.....	116
4.5.1	Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	116
4.5.2	Pengaruh Work Environment terhadap <i>Employee Performance</i> ...	117
4.5.3	Pengaruh <i>Digital Competence</i> terhadap <i>Employee Performance</i> .	118
4.5.4	Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Employee Performanc</i> dengan Mediasi <i>Digital Competence</i>	119
4.5.5	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Employee Performanc</i> dengan Mediasi <i>Digital Competence</i>	120
4.5.6	Pengaruh <i>Learning Agility</i> terhadap <i>Digital Competence</i>	121
4.5.7	Pengaruh <i>Work Environment</i> terhadap <i>Digital Competence</i>	123
4.6	Dampak Manajerial dan Kebaharuan	124
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	127
5.1	Simpulan	127
5.2	Keterbatasan Penelitian.....	128
5.3	Saran	129
DAFTAR PUSTAKA		131
RIWAYAT HIDUP		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Skor Indeks Tingkat Kepatuhan Penggunaan Sistem Pengadaan Elektronik LKPP Tahun 2023 dan 2024	5
Tabel 2.	Bobot Komponen Penilaian ITKP dan Kematangan UKPBJ	5
Tabel 3.	Rekapitulasi Hasil Penilaian SKP JF PPBJ di UKPBJ LKPP Tahun 2022–2024	9
Tabel 4.	Matriks Penelitian Terdahulu	37
Tabel 5.	Pengukuran <i>Employee Performance</i>	50
Tabel 6.	Pengukuran <i>Learning Agility</i>	52
Tabel 7.	Pengukuran <i>Work Environment</i>	54
Tabel 8.	Pengukuran <i>Digital Competence</i>	55
Tabel 9.	Populasi Penelitian	58
Tabel 10.	Karakteristik Responden	80
Tabel 11.	Nilai Rata-Rata pada Variabel <i>Employee Performance</i>	82
Tabel 12.	Nilai Rata-Rata pada Variabel <i>Learning Agility</i>	86
Tabel 13.	Nilai Rata-Rata pada Variabel <i>Work Environment</i>	92
Tabel 14.	Nilai Rata-Rata pada Variabel <i>Digital Competence</i>	95
Tabel 15.	Hasil Validitas Konvergen (<i>Outer Loading</i>)	101
Tabel 16.	Hasil Validitas Konvergen (<i>Outer Loading</i>) <i>Re-estimate</i>	103
Tabel 17.	Hasil Validitas Diskriminan HTMT.....	105
Tabel 18.	Hasil Reabilitas Konstruk	106
Tabel 19.	Nilai Koefisien Determinasi.....	107
Tabel 20.	Nilai <i>Q-Square</i>	107
Tabel 21.	Pengukuran Model Fit	109
Tabel 22.	Hasil Pengujian Pengaruh Langsung	109
Tabel 23.	Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung	111
Tabel 24.	Hasil Uji Hipotesis.....	114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	<i>Government Effectiveness</i> Tahun 2023.....	2
Gambar 2.	Realisasi Pengadaan Nasional Tahun 2024.....	3
Gambar 3.	Rekapitulasi Nilai ITKP	4
Gambar 4.	<i>Grand Theory, Middle Theory, dan Applied Theory</i>	24
Gambar 5.	Model Penelitian	44
Gambar 6.	Model Struktural	65
Gambar 7.	Diagram Alir Dari Langkah-Langkah Paling Relevan Dalam Analisis Dan Tinjauan PLS-SEM.....	67
Gambar 8.	Struktur Organisasi UKPBJ	78
Gambar 9.	Dashboard UKPBJ Kementerian/Lembaga	79
Gambar 10.	Outer Model.....	100
Gambar 11.	Model Awal Penelitian.....	113
Gambar 12.	Model Akhir Penelitian.....	115