

**PENGARUH LITERASI DIGITAL, *UNDERUTILIZED TALENT* DAN
HUMAN ERROR TERHADAP EFEKTIVITAS PELAYANAN DENGAN
PENGEMBANGAN DIRI SEBAGAI VARIABEL MODERASI
(*STUDI PADA PEGAWAI DINAS PERDAGANGAN PROVINSI DI WILAYAH
SUMATERA BAGIAN SELATAN*)**



Disertasi Oleh :

ACHMAD MIRZA
NIM:01023622227002

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Doktor
pada
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumber Daya Manusia

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI,
SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI**

2025

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Disertasi : Pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* Dan *Human Error* Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi Di Wilayah Sumatera Bagian Selatan)

Nama Mahasiswa : Achmad Mirza

NIM : 01023622227002

Program Studi : Doktor Ilmu Manajemen

Kekhususan : Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Menyetujui,

Promotor,



Prof. Drs. Isnurhadi., M.B.A., Ph.D.
NIP. 196211121989111001

Co Promotor,

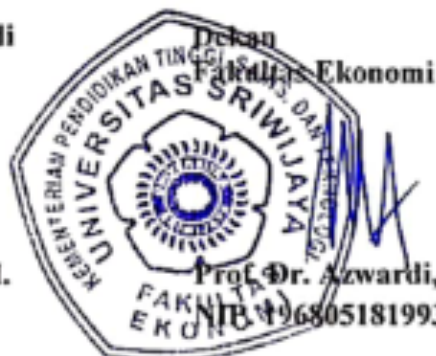


Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., S.M., M.M.
NIP. 198907112018031001

Koordinator Program Studi
Doktor Ilmu Manajemen,
Universitas Sriwijaya,



Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.M.
NIP. 197608252002122004



Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si
NIP. 196805181993031003

Tanggal Lulus :

2025

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Achmad Mirza
NIM : 01023622227002
Jurusan : Ilmu Manajemen
Bidang Kajian : Sumber Daya Manusia
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang berjudul:

Pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* Dan *Human Error* Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi Di Wilayah Sumatera Bagian Selatan).

Pembimbing:

Promotor : Prof. Drs. Isnurhadi, M.B.A., Ph.D.
Co. Promotor : Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T.,S.M.,M.M
Tanggal Ujian : 02 Agustus 2024

Adalah benar hasil karya Saya sendiri. Dalam disertasi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan Saya ini tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut kelulusan dan gelar keserjanaan

Palembang, 2025

nbuat Pernyataan

Achmad Mirza
NIM. 01023622227002

SURAT KETERANGAN PENGECEKAN SIMILARITY

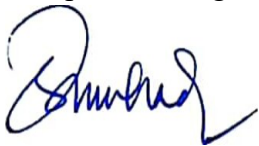
Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Achmad Mirza
Nim : 01023622227002
Prodi : Doktor Ilmu Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa benar hasil pengecekan similarity Skripsi/Tesis/Disertasi/Lap. Penelitian yang berjudul Pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* Dan *Human Error* Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi Di Wilayah Sumatera Bagian Selatan) adalah 11 %. Dicek oleh dosen pembimbing

Demikianlah surat keterangan ini saya buat dengan sebenarnya dan dapat saya pertanggung jawabkan.

Menyetujui
Dosen pembimbing,



Prof. H. Isnurhadi, SE., MBA., Ph.D
NIP.196211121989111001

Indralaya, Mei 2025

Yang menyatakan,



Achmad Mirza
NIM. 00123622227002

*Lingkari salah satu jawaban tempat anda melakukan pengecekan Similarity

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dengan judul "Pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* Dan *Human Error* Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi" (Studi Pada Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi di Wilayah Sumatera Bagian Selatan).

Disertasi ini disusun untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen pada Program Doktor Universitas Sriwijaya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui Pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* Dan *Human Error* Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi Di Wilayah Sumatera Bagian Selatan).

Analisis data yang dilakukan untuk menguji penelitian ini adalah dengan metode *Structural Equation Modelling - Partial Least Square* (SEM-PLS). Teknik pengambilan sampling data menggunakan *Stratified Random Sampling* (SRS) dan sampel penelitian sebanyak 207 responden.

Penelitian ini menyoroti pentingnya literasi digital, pemanfaatan bakat pegawai, dan pengurangan *Human Error* dalam meningkatkan efektivitas pelayanan di Dinas Perdagangan Provinsi di wilayah Sumatera Bagian Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa literasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan. *Underutilized Talent* dan *Human Error* tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelayanan. Pengembangan diri memperkuat hubungan antara literasi digital dan efektivitas pelayanan tetapi tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan. Rekomendasi bagi Dinas Perdagangan adalah untuk meningkatkan program literasi digital, memastikan pemanfaatan maksimal dari bakat pegawai, dan mengimplementasikan langkah-langkah untuk mengurangi *Human Error* melalui pelatihan dan pengembangan diri yang berkelanjutan.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi kesempurnaan penelitian ini. Akhir kata, penulis mengucapkan terima

kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan disertasi ini, terutama kepada:

- Prof Dr. Taufik Marwa, SE. M.Si selaku Rektor Universitas Sriwijaya; Prof. Dr. Azwardi, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya; Prof. Drs. Isnurhadi., MBA., Ph.D selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya; Prof. Dr. Yuliani, S.E., M.Si. selaku Koordinator Program Studi Doktor Ilmu Manajemen;
- Prof. Drs. Isnurhadi, M.B.A., Ph.D. selaku Promotor, yang telah meluangkan waktu dengan sabar telah mengarahkan, membimbing, serta memotivasi penulis dalam penyelesaian disertasi;
- Dr. Muhammad Ichsan Hadjri, S.T., S.M., M.M. selaku Co. Promotor yang telah meluangkan waktu mengoreksi, memberikan masukan, mengarahkan, dan membimbing penulis dalam penyelesaian disertasi;
- Prof. Dr., Dra. Noermijati, S.E., M.T.M, CPHR., selaku Dosen Penguji Eksternal dari Universitas Brawijaya, yang telah memberikan koreksi masukan yang sangat berharga dalam perbaikan dan penyempurnaan Naskah Disertasi ini;
- Prof. Badia Parizade, M.B.A., Ph.D., selaku Dosen Penguji Internal Universitas Sriwijaya, yang telah memberikan motivasi, masukan, koreksi, yang sangat berharga dalam perbaikan dan penyempurnaan Naskah Disertasi ini;
- Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.E., M.Kom., selaku Dosen Penguji Internal Universitas Sriwijaya, yang telah memberikan masukan, koreksi, motivasi yang sangat berharga dalam perbaikan dan penyempurnaan Naskah Disertasi ini;
- Staf pengajar Program studi Doktor Ilmu Manajemen dan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya atas ilmu yang telah diajarkan;
- Staf Administrasi dan karyawan dilingkungan pengajar Program studi Doktor Ilmu Manajemen dan Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, khususnya Bapak Muhammad Abror dan Bapak Hendri yang telah melayani dan membantu proses pembelajaran dengan penuh dedikasi;
- Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi di Wilayah Sumatera Bagian Selatan yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini;
- Ayahanda Alm H.Wazir Hanan, Ibunda Alm Hj. Siti Aminah, Ayahanda Alm Drs. Sjahrudin Aziz dan Ibunda Alm Hj. Lestari Rahmad yang semasa hidupnya

selalu mendoakan penulis dengan penuh cinta dan kasih sayang, semoga Allah SWT memberikan surga-Mu bagi mereka..

- Istriku terkasih Ir. Endang Herawati dan anak-anakku tercinta Aulia Eza Kanazawa, S.T., M.M, Eldea Eza Ostraly Mirza, A.md.Pajak, yang terus menyemangati, memotivasi dan mendoakan penulis tanpa henti, dalam menyelesaikan studi Doktor di Universitas Sriwijaya;
- Teman satu Angkatan (Nehemia, Agus, Erdian, Porwani, Fitri, Venny, Adev) yang saling membantu dan mendukung dengan penuh keikhlasan;
- Serta semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan disertasi ini.

Semoga disertasi ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan dapat memberikan kontribusi bagi Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi Di Wilayah Sumatera Bagian Selatan.

Palembang, 2025

Penulis

ABSTRAK

Pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* Dan *Human Error* Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi (Studi Pada Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi Di Wilayah Sumatera Bagian Selatan)

Oleh:

Achmad Mirza

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh literasi digital, bakat yang kurang dimanfaatkan (*Underutilized Talent*), dan kesalahan manusia (*Human Error*) terhadap efektivitas pelayanan, dengan pengembangan diri sebagai variabel moderasi. Studi ini dilakukan pada pegawai Dinas Perdagangan Provinsi di wilayah Sumatera Bagian Selatan dengan sampel sebanyak 207 responden, yang dipilih menggunakan teknik *Stratified Random Sampling* (SRS). Data dianalisis menggunakan metode Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa literasi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelayanan. Pegawai dengan literasi digital yang baik cenderung melaksanakan tugas dengan lebih efisien dan akurat, yang mengurangi kesalahan dan meningkatkan kepuasan pengguna jasa. Sebaliknya, temuan bahwa *Underutilized Talent* dan *Human Error* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas pelayanan, menambah kompleksitas dalam memahami peran *Underutilized Talent* dan *Human Error* dalam konteks pelayanan publik. Pengembangan diri terbukti memperkuat hubungan antara literasi digital dan efektivitas pelayanan. Pegawai yang aktif dalam pengembangan diri lebih mampu memanfaatkan literasi digital untuk meningkatkan kinerjanya. Namun, pengembangan diri tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan. Penelitian ini menyarankan peningkatan program literasi digital, pemanfaatan maksimal dari bakat pegawai, serta pengurangan *Human Error* melalui pelatihan dan pengembangan diri berkelanjutan sebagai langkah untuk meningkatkan efektivitas pelayanan di Dinas Perdagangan Provinsi di wilayah Sumatera Bagian Selatan.

Kata kunci: Literasi Digital, *Underutilized Talent*, *Human Error*, Efektivitas Pelayanan, Pengembangan Diri, SEM-PLS.

ABSTRACT

The Influence of Digital Literacy, Underutilized Talent and Human Error on Service Effectiveness with Self-Development as a Moderating Variabel (Study of Provincial Trade Service Employees In the Southern Sumatra Region)

By:

Achmad Mirza

The research aims to examine the influence of digital literacy, underutilized talents, and human error on service effectiveness, with self-development as a moderation variable. The research was conducted on provincial trade department officials in the South Sumatra region with a sample of 207 respondents, selected using the Stratified Random Sampling technique (SRS). Data analyzed using the method Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS). Research results show that digital literacy has a positive and significant influence on service effectiveness. Officers with good digital literacy tend to perform tasks more efficiently and accurately, which reduces errors and increases customer satisfaction. On the contrary, the finding that Underutilized Talent and Human Error have no significant influence on service effectiveness. It adds a layer of complexity in understanding the role of Underutilized Talent and Human Errors in the context of public service. Self-development has proven to strengthen the link between digital literacy and service effectiveness. Officers who are active in self-development are better able to use digital literacy to improve their performance. However, self-development does not significantly moderate the relationship between Underutilized Talent and Human Error to service effectiveness. The research suggests enhancing digital literacy programmes, maximizing staff talent, and reducing Human Error through sustained training and self-development as a measure to improve service effectiveness at the Provincial Trade Service in the South Sumatra region.

Keywords: *Digital Literacy, Underutilized Talent, Human Error, Service Effectiveness, Personal Development, SEM-PLS.*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iii
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	15
1.3. Tujuan Penelitian	16
1.4. Manfaat Penelitian	16
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	17
1.4.2. Manfaat Praktis	17
1.5. Kebaharuan Penelitian	18
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN.....	21
2.1. Kajian Teori	21

2.1.1. <i>Theory of Planned Behavior</i>	21
2.1.2. <i>Theory of Reasoned Action</i>	22
2.1.3. <i>Theory Of Technology Acceptance Model</i>	24
2.1.4. Efektivitas Pelayanan	25
2.1.5. Pengembangan Diri	29
2.1.6. Literasi Digital	31
2.1.7. <i>Underutilized Talent</i>	32
2.2. Penelitian terdahulu	37
2.3. Hubungan antar Variabel	40
2.3.1. Literasi Digital terhadap efektivitas pelayanan	40
2.3.2. <i>Underutilized Talent</i> terhadap efektivitas pelayanan	41
2.3.3. <i>Human Error</i> terhadap efektivitas pelayanan	42
2.3.4. Pengembangan diri memoderasi pengaruh Literasi Digital terhadap efektivitas pelayanan	42
2.3.5. Pengembangan diri memoderasi pengaruh <i>Underutilized Talent</i> terhadap efektivitas pelayanan	44
2.3.6. Pengembangan diri memoderasi pengaruh <i>Human Error</i> terhadap efektivitas pelayanan	46
2.4. Alur Pikir	47
2.4.1. Proposisi	47
2.4.2. Hipotesis	49
BAB III METODE PENELITIAN	50
3.1. Ruang Lingkup Penelitian	50

3.2. Rancangan Penelitian.....	50
3.3 . Jenis dan Sumber Data.....	50
3.3.1. Jenis Data	50
3.3.2. Sumber Data.....	51
3.4. Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.5. Populasi dan Sampel.....	52
3.5.1. Populasi.....	52
3.5.2. Sampel.....	52
3.6. Teknik Analisis	54
3.6.1. Konversi Skala dari Ordinal ke Interval	54
3.6.2. PLS- SEM.....	55
3.6.3. Evaluasi Model.....	58
3.6.4. Analisis Efek Moderasi	60
3.7. Definisi operasional dan Pengukuran Variabel	63
3.8. Filosofi Pengetahuan.....	66
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	69
4.1. Hasil Penelitian	69
4.1.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	69
4.1.2. Gambaran Umum Responden	70
4.2. Distribusi Frekuensi	74
4.2.1. Variabel Literasi Digital	74
4.2.2. Variabel Underutilized Talent.....	78
4.2.3. Variabel Human Error.....	80

4.2.4. Pengembangan Diri Aparatur Sipil Negara (ASN).....	84
4.3. Analisis Data dengan PLS-SEM.....	90
4.3.1. Uji Konstruk.....	91
4.3.2. Pengujian Model	98
4.3.3. Pengukuran Model Structural	100
4.4. Pembahasan.....	104
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	114
5.1 Kesimpulan	114
5.3. Implikasi Penelitian	116
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	120
DAFTAR PUSTAKA	122
LAMPIRAN-LAMPIRAN	138

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1	Penerbitan Surat Keterangan Asal (e- SKA)/ <i>Certificate Of Origin</i> (CoO) Tahun 2020-2022	4
Tabel 1. 2	Tingkat Pendidikan ASN dan Non ASN	8
Tabel 1. 3	Pelatihan Pegawai	9
Tabel 1. 4	Penerbitan Surat Keterangan Asal (e- SKA) /	11
Tabel 3. 1	Operasional Variabel Penelitian	65
Tabel 4. 1	Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	71
Tabel 4. 2	Responden Berdasarkan Masa Usia.....	71
Tabel 4. 3	Responden Berdasarkan Masa Kerja	72
Tabel 4. 4	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Formal.....	73
Tabel 4. 5	Responden Berdasarkan jabatan	73
Tabel 4. 6	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Variabel <i>Literasi Digita</i>	74
Tabel 4. 7	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Variabel <i>Underutilized Talent</i>	78
Tabel 4. 8	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Variabel <i>Human Error</i>	81
Tabel 4. 9	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Pengembangan Diri Aparatur Sipil Negara (ASN).....	84
Tabel 4. 10	Distribusi Frekuensi Responden terhadap Efektivitas Pelayanan.....	87
Tabel 4. 11	Hasil Uji CFA Variabel Literasi Digital	91
Tabel 4. 12	Hasil Uji CFA-2 Variabel Literasi Digital.....	92
Tabel 4. 13	Hasil Uji CFA Variabel <i>Underutilized Talent</i>	92
Tabel 4. 14	Uji CFA <i>Human Error</i>	93
Tabel 4. 15	Hasil Uji CFA Eksogen.....	93

Tabel 4. 16	Uji CFA Pengembangan Diri.....	95
Tabel 4. 17	CFA-2 Pengembangan Diri.....	95
Tabel 4. 18	Uji CFA Efektivitas Pelayanan.....	96
Tabel 4. 19	Uji CFA Efektivitas Pelayanan.....	96
Tabel 4. 20	Hasil Uji CFA Endogen.....	97
Tabel 4. 21	<i>Goodness of Fit</i>	98
Tabel 4. 22	Hasil Uji <i>R-Square</i>	99
Tabel 4. 23	<i>F-Square</i>	99
Tabel 4. 24	<i>Q-Square</i>	100
Tabel 4. 25	Pengaruh Langsung.....	102
Tabel 4. 26	Pengaruh Moderasi.....	102
Tabel 4. 27	Tabel Hipotesis.....	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1	Visual Density Variabel Penelitian	19
Gambar 2. 1	<i>Apply Teory</i>	48
Gambar 2. 2	Kerangka Konseptual	48
Gambar 3. 1	Diagram Jalur Pengaruh Literasi Digital, <i>Underutilized Talent</i> Dan <i>Human Error</i> Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi	63
Gambar 3. 2.	Filsafat Pengetahuan Penelitian.....	68
Gambar 4. 1.	Struktur Organisasi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Perwakilan SUMBAGSEL	70
Gambar 4. 2	Pengaruh Literasi Digital, <i>Underutilized Talent</i> Dan <i>Human Error</i> Terhadap Efektivitas Pelayanan Dengan Pengembangan Diri Sebagai Variabel Moderasi	101

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Penelitian terdahulu	138
Lampiran 2. Similarity	168
Lampiran 3. Kuesioner	170
Lampiran 4. Surat Permohonan Izin Penelitian	177
Lampiran 5. Izin Penelitian	178
Lampiran 6. Rekapitulasi Kuesioner	183
Lampiran 7. <i>Output</i> MSI	186
Lampiran 8. <i>Output</i> SmartPLS	192
Lampiran 9. Sertifikat Presenter	217
Lampiran 10. Bukti <i>Submit – Review – Editing</i> Artikel	218
Lampiran 11. Artikel Ilmiah	222
Lampiran 12. Matrik Perbaikan Ujian Naskah	231

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pelayanan publik memiliki peran penting dalam pemerataan pelayanan bagi seluruh lapisan masyarakat, khususnya yang berada di daerah terpencil atau yang kurang berkembang. Dengan adanya pelayanan publik, seluruh masyarakat dapat memperoleh akses ke pelayanan dasar yang dibutuhkan. Kepuasan masyarakat menjadi fokus utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang berkualitas, (Jensen & Bro, 2018; Torfing, 2019). Pelayanan publik yang baik dapat menciptakan kepercayaan dan kepuasan masyarakat dalam mengakses pelayanan publik, sehingga tercipta hubungan yang baik antara masyarakat dan penyedia pelayanan publik, (Arundel et al., 2019; Torfing et al., 2019).

Pelayanan publik yang berkualitas juga dapat meningkatkan kredibilitas organisasi di mata masyarakat, (Koliba et al., 2018). Organisasi yang memberikan pelayanan publik yang baik dianggap lebih profesional dan terpercaya, sehingga masyarakat merasa lebih nyaman dan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap kinerja organisasi, (Agostino et al., 2021; Arundel et al., 2019; Y. Yang, 2018). Kualitas pelayanan publik yang baik juga dapat menjadi dasar pengambilan keputusan oleh organisasi dalam merencanakan dan mengelola kebijakan publik, (Agostino et al., 2021; Schott & Ritz, 2018). Informasi mengenai kualitas pelayanan publik dapat memberikan gambaran mengenai kebutuhan masyarakat dan area mana yang perlu ditingkatkan

kinerjanya. Oleh karena itu, pelayanan publik menjadi penting sebagai salah satu bentuk kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan membangun negara yang lebih baik, (Lin et al., 2021; Schott & Ritz, 2018; Tuan, 2019). Dalam melaksanakan pelayanan publik, diperlukan kualitas dan efektivitas yang baik agar dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat.

Efektivitas pelayanan merupakan kemampuan untuk memberikan pelayanan yang memenuhi tujuan masyarakat dan organisasi secara bersamaan. Efektivitas pelayanan mencakup kemampuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara tepat waktu, memberikan solusi atas masalah masyarakat, dan memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan masyarakat, (Demir et al., 2021; Rita et al., 2019). Pelayanan yang efektif dapat memberikan citra positif bagi organisasi di mata masyarakat dan masyarakat luas, (Pham et al., 2019; Solimun & Fernandes, 2018). Hal ini dapat meningkatkan kepercayaan dan reputasi organisasi. Kualitas pelayanan menurut Philip Kotler & Keller, (2021) dilihat dari kehandalan (*reliability*), daya tanggap (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*empathy*), dan bukti fisik (*tangible*). Hal ini dikarenakan pelayanan yang efektif dapat membantu organisasi mengidentifikasi kebutuhan masyarakat dan memberikan solusi yang tepat dan efektif.

Efektivitas pelayanan publik yang baik sangat penting untuk meningkatkan kepuasan masyarakat dan memperbaiki kinerja organisasi, (Berman et al., 2021; Osborne, 2018; Rasul & Rogger, 2018). Di era digital saat ini, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat telah membawa perubahan signifikan dalam hal pelayanan publik, (Kirov, 2017; Trischler & Westman Trischler, 2022). Organisasi menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas pelayanan

publik dan memberikan kemudahan akses pelayanan bagi masyarakat, (Gil-Garcia et al., 2018; Lindgren et al., 2019). Oleh karena itu, Literasi Digital menjadi hal yang penting bagi masyarakat dalam mengakses pelayanan publik.

Pelayanan publik pada Dinas Perdagangan untuk mendukung dan memfasilitasi pelaku usaha dalam menjalankan usaha secara legal dan teratur. Pelayanan publik ini berfungsi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pengembangan sektor perdagangan yang sehat dan berkelanjutan. Dalam menjalankan tugasnya, Dinas Perdagangan juga bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengatur kegiatan perdagangan di wilayahnya. Dengan demikian, pelayanan publik yang diberikan oleh Dinas Perdagangan juga bertujuan untuk melindungi konsumen dan mencegah terjadinya praktik perdagangan yang tidak sehat atau merugikan masyarakat.

Dinas Perdagangan juga berperan dalam mempromosikan produk-produk lokal dan meningkatkan daya saing pelaku usaha lokal di pasar global. Hal ini dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti pameran dagang, kegiatan ekspor impor, harga sembako dan komoditas strategis. Informasi yang ada pada Dinas Perdagangan Provinsi selalu *update*, mengingat perubahan kebijakan serta peraturan lain sangat dinamis.

Indeks Harga Konsumen (IHK) 90 kota di seluruh Indonesia, serta perkembangan harga sembilan bahan pokok dan barang penting lainnya, dapat diakses melalui Sistem Pemantauan Pasar dan Kebutuhan Pokok (SP2KP) yang disediakan oleh Kementerian Perdagangan. Metode pemantauan harga yang diterapkan dalam SP2KP

diadopsi dari Badan Pusat Statistik (BPS), yang menguatkan sinergi antara kedua sumber data ini. SP2KP mencakup pemilihan pasar, responden, dan teknik wawancara serta mencakup daerah pemantauan yang sejalan dengan Indeks Harga Konsumen (IHK) oleh BPS. Saat ini, SP2KP mengawasi 216 pasar di 90 kabupaten/kota yang tersebar di 34 provinsi. Komoditas yang dipantau terus berkembang sesuai kebijakan harga dan ketersediaan bahan pokok, mencakup 20 komoditas dengan 47 variasi sebagai kebutuhan pokok dan pangan lainnya, serta 9 komoditas dengan 29 variasi sebagai barang penting. Selain itu, data nilai ekspor non-migas Indonesia juga tersedia secara terintegrasi dalam satu sistem yang dikelola oleh Kementerian Perdagangan RI. Informasi ini dapat diakses *online* melalui portal www.Kemendag.go.id dengan konsep "satu data," yang memungkinkan akses informasi ekspor per provinsi. Data ini berasal dari berbagai instansi terkait dan dikelola oleh tim Kementerian Perdagangan RI sebelum diunggah ke portal dengan menggunakan tag "satu data."

Tabel 1. 1 Penerbitan Surat Keterangan Asal (e- SKA) / *Certificate Of Origin* (CoO) Tahun 2020-2022

No.	Tahun/ Provinsi	2020	2021	2022
1.	Sumatera Selatan	6.389	6.488	6721
2.	Lampung	11.520	12.288	12.800
3.	Bangka Belitung	938	1.080	1.376
4.	Jambi	1.728	1.668	1.821
5.	Bengkulu	225	230	205
Sumbagsel		20.800	21.714	22.923

Sumber : Aplikasi SKA.Kemendag 2023.

Berdasarkan Tabel 1.1. terdapat peningkatan jumlah penerbitan e-SKA untuk total penerbitan Surat Keterangan Asal Ekspor pada periode tahun 2020-2022 di kelima Dinas yang bertanggung jawab atas Perdagangan Provinsi Sumbagsel. Trendnya menunjukkan peningkatan. Dalam memberikan pelayanan, suatu instansi perlu

didukung oleh fasilitas penunjang seperti perangkat lunak yang memadai. Selain itu, operator juga harus dapat beradaptasi dengan teknologi terkini, seperti berbagai program atau perangkat lunak yang dapat mempermudah proses entri data. Saat ini, komputer dan mesin telah menjadi komponen penting dalam berbagai sektor.

Selama proses penyelesaian dokumen, hal-hal seperti biaya, waktu yang dibutuhkan, dan kualitas proses penerbitan selalu muncul. Pada tahap awal pemrosesan dokumen, perencanaan dan ketelitian dalam mengisi data adalah penting. Dalam kegiatan memberikan pelayanan yang lebih efisien dengan waktu lebih singkat. Adanya platform digital di Dinas Perdagangan mempercepat proses pemrosesan data untuk membuat dokumen dan informasi. Penerbitan dokumen elektronik Sesuai Keterangan Asal meningkat sejak penerapan tersebut (Lakip Dinas Perdagangan Sumsel, 2022).

Penggunaan perangkat lunak yang mempermudah proses entri data, seperti program-program khusus untuk penerbitan Surat Keterangan Asal (e-SKA) yang merupakan salah satu dokumen pendamping kegiatan ekspor, dapat mempercepat dan memperlancar proses pelayanan, (Hastutik et al., 2022; Puspita et al., 2023). Dengan adanya perangkat lunak yang memadai, operator di Dinas Perdagangan dapat mengurangi risiko kesalahan manusia (*Human Error*) yang mungkin terjadi saat menginput data atau menjalankan proses penerbitan e-SKA. Dengan memberikan pelatihan yang tepat kepada pegawai, dapat mengurangi jumlah kesalahan yang terjadi.

Perangkat lunak dari sistem informasi digital digunakan untuk mengelola pelayanan yang disediakan oleh Dinas Perdagangan Sumatera Bagian Selatan melalui platform digital. Namun, sumber daya manusia tidak siap untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi berbasis internet, serta konten pelayanan informasi, sehingga terjadi penurunan efektivitas operasional pelayanan. Ini karena kurangnya pemahaman

tentang pentingnya *e-government*. Dinas perdagangan juga memiliki unit kerja yang tidak terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik, yang menghambat pengambilan keputusan dan pelaksanaan tugas. Seluruh kondisi tersebut diperparah oleh ketidakpastian ekonomi yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19 yang melanda Indonesia sejak awal tahun 2020 dan menyebabkan penghambatan efektivitas pelayanan di Dinas Perdagangan.

Penggunaan perangkat lunak yang memadai oleh operator Dinas Perdagangan dapat mengurangi risiko kesalahan manusia, seperti kesalahan dalam penginputan data atau proses penerbitan e-SKA. Kesalahan dalam pengisian data, seperti nomor HS (kode barang), tarif bea, data yang tidak valid, dan kesalahan dalam informasi pengiriman barang, dapat memiliki dampak merugikan bagi pengguna dokumen tersebut. Salah pengisian data dapat menyebabkan penolakan dokumen yang telah diterbitkan karena tidak sesuai dengan informasi yang seharusnya ada pada dokumen tersebut. Dalam konteks ekspor-impor, kesalahan dalam dokumen dapat mengakibatkan penolakan barang ekspor, yang kemudian memerlukan re-ekspor, yang tentu saja sangat merugikan pelaku usaha. (Dinas Perdagangan Provinsi Sumatera Selatan, 2022). Dalam konteks penggunaan perangkat lunak yang meminimalkan kesalahan manusia dalam proses penerbitan dokumen, penerapan *Teori Expectancy-Confirmation Model* (ECM) dapat membantu dalam mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas pelayanan yang disediakan oleh Dinas Perdagangan.

Teori Expectancy-Confirmation Model menyatakan bahwa kepuasan pelanggan tergantung pada sejauh mana ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan terpenuhi atau

bahkan melebihi saat menggunakan produk atau pelayanan suatu organisasi, (Oliver, 1980). Teori ini menyatakan bahwa kepuasan konsumen tergantung pada sejauh mana produk atau pelayanan yang diberikan memenuhi harapan dan pengalaman sebelumnya. Jadi, semakin tinggi kecocokan antara harapan dan pengalaman sebelumnya dengan kenyataan, semakin besar kemungkinan konsumen puas.

Tuntutan kompetensi yang semakin tinggi dari masyarakat memerlukan pegawai pelayanan publik yang memiliki kualitas dan kemampuan yang baik. Pengembangan diri pegawai dapat meningkatkan kemampuan dalam mengatasi masalah dan memberikan solusi yang tepat. Teori *Self-Actualization* menyatakan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan untuk mencapai potensi tertinggi dalam hidup melalui pengembangan diri, (Maslow, 1958). Pengembangan diri merupakan proses di mana individu mencapai potensi penuh dengan mengejar tujuan yang penting, dan merasa puas dengan hidup secara keseluruhan, (Maslow, 1970; Maslow, 1943). Pengembangan diri dapat membantu pegawai dalam memahami perubahan sistem dan meningkatkan kemampuan dalam memberikan pelayanan sesuai dengan sistem yang ada. Pengembangan diri dalam Literasi Digital dapat meningkatkan kemampuan pegawai pelayanan publik dalam menghadapi persaingan global dan menjaga daya saing organisasi pelayanan publik.

Pelayanan publik dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan pegawai. Pegawai yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang lebih baik dalam melakukan tugas-tugasnya, termasuk dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Berikut ini merupakan

tingkat pendidikan pegawai Dinas Perdagangan Sumatera Bagian Selatan.

**Tabel 1. 2 Tingkat Pendidikan ASN dan Non ASN
Dinas Perdagangan Sumatera Bagian Selatan
Tahun 2023**

Tingkat Pendidikan	Sumatera Selatan		Bangka Belitung		Jambi		Lampung		Bengkulu	
	ASN	Non ASN	ASN	Non ASN	ASN	Non ASN	ASN	Non ASN	ASN	Non ASN
Strata 3	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-
Strata 2	15	8	11	-	17	-	22	-	11	-
Strata 1	29	3	56	8	50	29	48	17	62	7
Diploma 3	1	26	16	4	6	4	8	3	1	3
SMA	9	-	11	20	23	17	14	8	13	17
Jumlah	55	37	94	32	96	50	92	28	88	27

Sumber: Rencana Strategis Dinas Perdagangan Sumbagsel, 2023

Berdasarkan Tabel 1.2. Klasifikasi status pegawai atau pegawai yang bekerja dalam Dinas Perdagangan terdiri dari ASN (Aparatur Sipil Negara) dan Non ASN. ASN merupakan pegawai negeri yang diangkat oleh pemerintah atau lembaga pemerintah untuk bekerja dalam berbagai posisi dan jabatan di Dinas Perdagangan. Sedangkan Non-ASN merupakan individu yang bekerja di Dinas Perdagangan sebagai pegawai kontrak atau pegawai honorer. Untuk tingkat pendidikan, pegawai yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki kemampuan dalam memahami kebutuhan masyarakat yang dilayani, serta memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih luas dalam menangani masalah yang dihadapi oleh masyarakat. Selain itu, pegawai yang memiliki pendidikan yang lebih tinggi cenderung memiliki keterampilan dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, yang dapat membantu memberikan pelayanan publik yang lebih efektif.

Meskipun pendidikan dapat memberikan dasar yang kuat untuk pengembangan diri, pengembangan diri juga dapat terjadi melalui pengalaman kerja dan pelatihan tambahan. Oleh karena itu, pendidikan hanya satu faktor dari banyak faktor yang dapat

mempengaruhi pengembangan diri pegawai.

**Tabel 1. 3 Pelatihan Pegawai
Dinas Perdagangan Sumatera Bagian Selatan
Tahun 2021-2023**

No.	Kategori	Tahun Pelatihan			Jumlah Pegawai	
		2021	2022	2023	ASN	Non ASN
1	Structural					
	a). Pelatihan Kepemimpinan Tingkat III	0	1	0	1	-
	b). Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV	0	2	0	2	-
2	Fungsional					
	a). Pelatihan Fungsional Analisis Perdagangan	3	3	0	6	-
	b). Pelatihan Fungsional Pengawas Perdagangan	4	0	0	4	-
3	Teknis					
	a). Pelatihan Teknis Bagi Pengelolaan Pasar bagi ASN Daerah	2	1	0	3	-
	b). Pelatihan Ekspor Impor	5	5	0	7	2
	c). Pelatihan e-Commerce	10	7	0	2	15
	d). Pelatihan e-SKA Versi 2	4	5	0	3	6
	e). Pelatihan Pengawas Barang Beredar	10	0	0	4	6
	f). Pelatihan Sistem Resi Gudang	5	0	0	2	3
	g). Pelatihan Perlindungan Konsumen	5	4	0	4	5
	h). <i>Training Of Course</i> (TOC)	3	0	0	1	2
Jumlah		66				

Sumber: Bandiklat Kemendag, 2022

Berdasarkan Tabel 3. Pengembangan diri Pegawai Dinas Perdagangan didominasi oleh pegawai muda. Demikian pula, tenaga yang mengoperasikan *platform online* di Dinas Perdagangan didominasi oleh pegawai muda yang masih berstatus "Honorar" atau non ASN. Kehadiran pegawai muda ini menghadirkan sebuah kondisi di mana pegawai senior cenderung enggan melakukan pengembangan diri untuk meningkatkan kompetensi dalam bekerja menggunakan *platform online*. Hal ini disebabkan oleh perbedaan generasi dan kurangnya kesadaran pentingnya pengembangan diri dalam era teknologi informasi yang semakin maju. Namun, upaya pengembangan diri secara terus-menerus sangat penting guna meningkatkan efektivitas pelayanan yang lebih optimal.

Dinas Perdagangan Provinsi di wilayah Sumatera Bagian Selatan, terdapat tiga kategori pelatihan utama. Pelatihan kepemimpinan tingkat III dan tingkat IV, ditujukan

untuk pengembangan kemampuan manajerial dan kepemimpinan. Kategori pelatihan fungsional, seperti pelatihan analisis perdagangan dan pengawasan perdagangan, berfokus pada keterampilan fungsional. Sedangkan, pelatihan teknis mencakup berbagai jenis pelatihan yang mengasah keterampilan teknis dalam perdagangan. Analisis tren pengikut pelatihan dalam setiap kategori dan perubahan dari tahun ke tahun membantu organisasi dalam perencanaan pelatihan yang lebih efektif sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tujuan organisasi.

Situasi dimana pendidikan dan pelatihan (Diklat) hanya ditawarkan kepada pegawai yang sudah menjadi PNS, dan kemudian hanya segelintir orang yang ditunjuk untuk mengikuti pelatihan tersebut, seringkali karena keterbatasan jumlah PNS, dapat menciptakan kondisi yang disebut sebagai "*Underutilized Talent*" atau bakat yang kurang dimanfaatkan. Penunjukan pegawai yang cenderung dilakukan tanpa mempertimbangkan prinsip meritokrasi dan terkadang hanya berdasarkan tugas atau kewajiban, dapat menciptakan ketidakpuasan dan keengganan di kalangan pegawai yang tidak terpilih, (Jessurun et al., 2020; Kaliannan et al., 2023). Selanjutnya, apabila pegawai mengikuti Diklat hanya karena kewajiban tugas dan bukan karena dorongan intrinsik untuk meningkatkan diri, hal ini dapat mengakibatkan kurangnya minat untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh, (Brito et al., 2019; Jacocks & Bell, 2023). Terlebih lagi, ketika pegawai merasa bahwa peluang untuk mengaplikasikan keterampilan baru sangat terbatas tersebut dalam pekerjaan sehari-hari, (Aguinis & Burgi-Tian, 2021; Kwon & Jang, 2022).

Tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Organisasi Perangkat Daerah (OPD) belum dipahami dengan baik oleh SDM aparatur sering kali mengakibatkan kinerja pelayanan publik yang kurang optimal. Distribusi tugas pokok dan fungsi OPD per SDM aparatur

mungkin tidak dilakukan dengan jelas atau terdokumentasi dengan baik, menyebabkan kebingungan dan ketidakpastian di antara SDM tentang peran dan tanggung jawab mereka. Untuk mengatasi hal ini, penting untuk memastikan bahwa tupoksi setiap SDM aparatur dijelaskan secara menyeluruh dan terperinci melalui komunikasi yang efektif dan pembinaan dari pimpinan OPD. Pelatihan reguler dan program pengembangan pegawai juga harus mencakup pemahaman tentang tugas pokok dan fungsi OPD serta peran individu dalam mencapai tujuan organisasi, (Dinas Perdagangan Sumsel, 2022). Evaluasi dan umpan balik berkala terhadap pemahaman SDM tentang tupoksi mereka penting untuk memperbaiki pemahaman mereka. Selain itu, penegakan standar kinerja dan akuntabilitas, termasuk penghargaan dan tindakan korektif, juga diperlukan untuk memastikan pemahaman yang baik dan penerapan tupoksi yang efektif. Dengan langkah-langkah ini, diharapkan pemahaman SDM aparatur tentang tugas pokok dan fungsi OPD dapat ditingkatkan, yang pada gilirannya akan mendukung peningkatan kinerja pelayanan publik yang lebih baik, (Dinas Perdagangan Sumsel, 2022).

**Tabel 1. 4 Penerbitan Surat Keterangan Asal (e- SKA) /
Certificate Of Origin (CoO) yang Dibatalkan
Tahun 2020-2022**

No.	Tahun/ Provinsi	2021	2022
1.	Sumatera Selatan	19	23
2.	Lampung	30	32
3.	Bangka Belitung	25	31
4.	Jambi	6	7
5.	Bengkulu	1	1
Sumbagsel		81	94

Sumber : Dinas Perdagangan Provinsi, 2023.

Terbatasnya jumlah pegawai yang menguasai beberapa aplikasi pelayanan, seperti aplikasi penerbitan Surat Keterangan Asal (SKA), menjadi tantangan tersendiri.

Meskipun sudah ada lebih dari satu pegawai yang bertanggung jawab memeriksa SKA, dan kadang-kadang pemohon juga terlibat dalam proses tersebut, seharusnya hal ini dapat mengurangi intensitas kesalahan yang disebabkan oleh *Human Error* dalam penerbitan, (Dinas Perdagangan Sumsel, 2022). Masih sering ditemui adanya kesalahan meskipun langkah-langkah tersebut telah diambil. Penyebabnya bervariasi, seperti kurangnya pemahaman mendalam terhadap proses aplikasi, kelelahan atau tekanan dalam lingkungan kerja, kurangnya pelatihan atau pembaruan terhadap aplikasi, atau bahkan kesalahan sistematis dalam proses yang perlu dievaluasi dan diperbaiki. Oleh karena itu, penting untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap proses, memastikan bahwa pegawai memiliki pemahaman yang cukup, memberikan pelatihan tambahan jika diperlukan, dan mencari solusi-solusi sistematis untuk mengurangi kesalahan yang mungkin terjadi, (M. Elahi & Ahmad, 2020; Nurochman & Dewi, 2019).

Faktor lain yang turut berperan adalah kurangnya dukungan organisasi dan insentif, (Berniell et al., 2021; Vaduganathan et al., 2022). Ketika tidak terdapat dukungan yang memadai atau insentif yang jelas untuk mendorong penerapan keterampilan yang diperoleh dari Diklat, pegawai mungkin merasa bahwa investasi waktu dan usaha yang dikeluarkan untuk mengikuti program tersebut tidak memberikan nilai tambah yang signifikan, (Makarius et al., 2024; Masenya, 2022). Selain itu, *Underutilized Talent* dapat terjadi jika pegawai memiliki keterampilan yang tidak sepenuhnya relevan dengan tugas atau penempatan dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman pegawai. Pengembangan karir yang terbatas juga dapat menghambat potensi pegawai, terutama jika kurangnya peluang pertumbuhan dan pengembangan keterampilan, (Agarwal & Gaule, 2020; Semete-Makokotlela et al., 2022).

Underutilized Talent dalam lingkup organisasi dapat menjadi semakin relevan

dengan perkembangan teknologi dan informasi, (Cumming, 2023; Daubner-Siva, 2021). Dengan adanya kemajuan teknologi, peluang untuk memanfaatkan berbagai bakat dan keterampilan pegawai semakin bertambah, (Makarius et al., 2024; Valk, 2022). Namun, jika talenta yang ada tidak dioptimalkan secara efektif, potensi positif yang dapat dihasilkan dari perkembangan teknologi dan informasi dapat terlewatkan, (M. Elahi & Ahmad, 2020; Zubair, 2021). Oleh karena itu, perlu keselarasan antara pengembangan bakat individu dengan tuntutan dan kemajuan teknologi untuk memastikan bahwa setiap pegawai dapat berkontribusi secara optimal dalam era digital ini, (Ellis et al., 2022; A. Paul et al., 2021).

Perkembangan teknologi dan informasi telah mempengaruhi cara organisasi memberikan pelayanan kepada masyarakat, (Filgueiras et al., 2019; Jehan & Alahakoon, 2020; Mittal, 2020). Organisasi sekarang dapat menggunakan berbagai alat dan sistem untuk mempercepat dan memudahkan pelayanan. Seperti menggunakan *platform online* dan aplikasi *mobile* untuk mempermudah masyarakat dalam melakukan transaksi atau mengakses informasi tentang pelayanan yang disediakan, (Larsson & Teigland, 2019; Leão & Canedo, 2018; Lindgren & Veenstra, 2018). Selain itu, perkembangan sosial media juga berdampak pada cara organisasi memberikan pelayanan. Masyarakat sekarang lebih memperhatikan nilai-nilai seperti keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan, sehingga organisasi harus dapat menyesuaikan pelayanan masyarakat agar sesuai dengan nilai-nilai tersebut, (Sergi & Sari, 2021; Tangi et al., 2021). Literasi Digital diperlukan untuk memungkinkan para pemimpin birokrasi memahami teknologi yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan, komunikasi, dan pengelolaan data.

Pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan

proses bisnis, dan mempercepat pengambilan keputusan, (Akhras, 2016; Burnett, 2018). Literasi Digital menjadi suatu hal yang penting bagi para pemimpin birokrasi untuk dapat memimpin organisasi dengan baik dan berhasil di era digital yang terus berkembang, (Svelec-Juricic & Luic, 2021; Zeike et al., 2019). Kemampuan Literasi Digital juga memungkinkan para pemimpin birokrasi untuk memperoleh dan menganalisis informasi secara akurat dan cepat sehingga dapat membuat keputusan yang lebih baik. (Kane et al., 2019; H Santoso et al., 2019). Kurangnya pemahaman tentang Literasi Digital dapat menyebabkan *Human Error* dalam menggunakan perangkat dan aplikasi digital, seperti kesalahan input data, kesalahan operasional, atau kesalahan dalam mengambil keputusan berdasarkan data yang salah atau tidak lengkap.

Human Error dapat terjadi dalam berbagai situasi dan konteks, baik dalam kehidupan sehari-hari, pekerjaan, maupun dalam lingkup organisasi, (Simpson & Horberry, 2018). *Human Error* dapat memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas pelayanan. Kesalahan manusia dapat menyebabkan berbagai macam masalah dalam pelayanan, seperti keterlambatan, kecacatan dalam produk atau jasa yang diberikan, dan bahkan kecelakaan yang mengancam keselamatan pelanggan dan pegawai, (Paramanantham & Liyanage, 2023; Velmurugan et al., 2022). Ketidakpatuhan terhadap prosedur atau kebijakan yang telah ditetapkan juga dapat berdampak negatif pada efektivitas pelayanan. Hal ini dapat mengakibatkan penurunan kualitas produk atau jasa yang diberikan dan mempengaruhi kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan atau organisasi yang bersangkutan, (Orhan et al., 2022; Velmurugan et al., 2022). Selain itu, *Human Error* juga dapat mempengaruhi produktivitas pegawai dan meningkatkan biaya operasional, terutama jika kesalahan tersebut memerlukan waktu dan sumber daya tambahan untuk diperbaiki, (Elias & Goodell, 2021; Senders & Moray, 2020). Oleh

karena itu, pengendalian risiko *Human Error* dan peningkatan kesadaran dan keterampilan pegawai dalam mengikuti prosedur dan kebijakan yang telah ditetapkan menjadi sangat penting untuk meningkatkan efektivitas pelayanan, (Chicu et al., 2019; Moraru et al., 2020)

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis mengangkat pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan dengan pengembangan diri sebagai variabel moderasi (studi pada pegawai Dinas Perdagangan Provinsi Di wilayah Sumatera Bagian Selatan).

1.2. Perumusan Masalah

Pada Kantor Dinas Perdagangan Provinsi Sumatera Selatan, pelayanan akan menjadi kurang efektif jika pegawai kurang dalam kemampuan digital. Teknologi dan informasi telah mengubah cara organisasi dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Masih ada pegawai yang belum mampu menggunakan aplikasi dan perangkat lunak penunjang pekerjaan secara optimal karena kurangnya literasi digital.

Pegawai tidak terbiasa atau tidak dilatih untuk menggunakan teknologi baru itu secara optimal. Kerancuan alur kerja atau proses yang tidak efisien, juga masalah komunikasi antar tim atau bagian, yang menyebabkan penggunaan teknologi tidak efektif. Akibatnya, pekerjaan menjadi lebih lambat, tidak efisien, membuat kesalahan dalam pemasukan data dan lainnya yang menyebabkan kualitas layanan menjadi lebih buruk. kesalahan manusia sering terjadi, dan dalam organisasi bakat mereka tidak dimanfaatkan sepenuhnya. Implikasi dari kesulitan tersebut dapat menyebabkan pegawai tidak memanfaatkan bakat yang mereka miliki. Setiap individu memiliki keunggulan dan keahlian unik. Jika bakat ini tidak dikembangkan, maka potensi

maksimal karyawan tidak akan tercapai, dan pelayanan akan menjadi buruk. Pengembangan diri mungkin sangat penting untuk mengatasi masalah ini.

Dilatarbelakangi hal tersebut, sehubungan dengan permasalahan pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan dengan pengembangan diri sebagai variabel moderasi, maka secara komprehensif dan elaborasi memunculkan beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan,, yaitu:

1. Apakah pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan ?.
2. Apakah pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan dengan pengembangan diri sebagai variabel moderasi?.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk membuktikan, menganalisis dan mengembangkan teori Literasi Digital, *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan.
2. Untuk mengkaji keterkaitan antara Literasi Digital, *Underutilized Talent* dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan dengan pengembangan diri sebagai variabel moderasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam setiap penelitian diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya maupun yang terkait secara langsung di dalamnya. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Bagi para peneliti, memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur penelitian empirik dibidang efektivitas pelayanan pegawai Dinas Perdagangan Provinsi di wilayah Sumatera Bagian Selatan.
2. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan terhadap efektivitas pelayanan terkait dampak dari Literasi Digital, *Underutilized Talent*, *Human Error* dan pengembangan diri.
3. Mengembangkan dan melahirkan konsep/teori baru terkait model efektivitas pelayanan sebagai hasil empiris yang berkontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktis yaitu :

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi Dinas Perdagangan Provinsi di wilayah Sumatera Bagian Selatan dalam meningkatkan efektivitas pelayanan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk menjadi masukan dan bahan pertimbangan dalam mengevaluasi efektivitas pelayanan dan pengembangan diri pegawai.
3. Bagi Pegawai Dinas Perdagangan Provinsi di wilayah Sumatera Bagian Selatan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat guna meningkatkan efektivitas pelayanan
4. Bagi para praktisi, penelitian ini mempunyai implikasi sebagai bahan pertimbangan kebijaksanaan (*policy*) dalam menghadapi dan memahami masalah efektivitas pelayanan dan pengembangan diri pegawai.

1.5. Kebaharuan Penelitian

Kebaruan/*novelty* penelitian ini yaitu pada variabel pengembangan diri sebagai variabel moderasi. Variabel ini belum banyak digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya yang mengkaji pengaruh Literasi Digital, *Underutilized Talent*, dan *Human Error* terhadap efektivitas pelayanan publik. Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa Literasi Digital, *Underutilized Talent*, dan *Human Error* berpengaruh terhadap efektivitas pelayanan publik. Namun, penelitian-penelitian tersebut belum menguji pengaruh pengembangan diri sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan diri dapat memoderasi hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan efektivitas pelayanan publik.

Penelitian ini, pengembangan diri dianggap sebagai variabel moderasi yang berperan dalam mengatur hubungan antara Literasi Digital, *Underutilized Talent*, dan *Human Error* dengan efektivitas pelayanan publik. Teori Perilaku Terencana (*Theory of Planned Behavior*/TPB) menekankan bahwa pengembangan diri memberikan individu perasaan kontrol atau kemampuan untuk mengubah perilaku mereka terkait dengan faktor-faktor tersebut, (Fishbein & Ajzen, 1975). Sementara itu, *Theory of Reasoned Action*/TRA menyoroti peran pengembangan diri dalam mempengaruhi niat individu untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik, (Fishbein & Ajzen, 1975 & 1980).

Di sisi lain, *Technology Acceptance Model*/TAM menekankan bahwa pengembangan diri dapat memoderasi hubungan antara faktor-faktor tersebut dengan penerimaan atau penolakan individu terhadap teknologi atau inovasi yang dapat meningkatkan efektivitas pelayanan publik, (Davis, 1993). Dengan demikian,

penelitian terhadap variabel tersebut masih jarang dilakukan. Area dengan tingkat kepadatan yang lebih rendah menunjukkan bahwa ada sedikit informasi atau data yang tersedia tentang variabel tersebut di area tersebut

DAFTAR PUSTAKA

- Aboalshamat, K., Hou, X.-Y., & Strodl, E. (2015). Psychological well-being status among medical and dental students in Makkah, Saudi Arabia: a cross-sectional study. *Medical Teacher*, 37(sup1), S75–S81.
- Abun, D., La Gente, D., Francis, J., & Encarnacion, M. J. (2022). The Effect of Bureaucratic and Humanistic Leadership Styles on the Innovative Work Behavior of Employees. *Abun et Al., Divine Word International Journal of Management and Humanities*, 1(1), 41–57.
- Aburayya, A., Alshurideh, M., Al Marzouqi, A., Al Diabat, O., Alfarsi, A., Suson, R., & Salloum, S. A. (2020). An empirical examination of the effect of TQM practices on hospital service quality: An assessment study in uae hospitals. *Syst. Rev. Pharm*, 11(9), 347–362.
- Agarwal, R., & Gaule, P. (2020). Invisible geniuses: Could the knowledge frontier advance faster? *American Economic Review: Insights*, 2(4), 409–424.
- Agostino, D., Arnaboldi, M., & Lema, M. D. (2021). New development: COVID-19 as an accelerator of digital transformation in public service delivery. *Public Money & Management*, 41(1), 69–72.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 233–240.
- Ajzen, I. (1988). *From intentions to actions. Attitudes, personality and behavior*. Chicago: Dorsey Press.
- Ajzen, I. (1991). The *Theory of Planned Behavior*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2011). The theory of planned behavior: Reactions and reflections. In *Psychology & health* (Vol. 26, Issue 9, pp. 1113–1127). Taylor & Francis.
- Ajzen, I., & Kruglanski, A. W. (2019). Reasoned action in the service of goal pursuit. *Psychological Review*, 126(5), 774.
- Akhras, C. (2016). Rethinking Leadership--Digital Literacy and Authenticity. *Society for Information Technology & Teacher Education International Conference*, 1743–1746.
- Akhtari, M., Moreira, D., & Trucco, L. (2022). Political turnover, bureaucratic turnover, and the quality of public services. *American Economic Review*, 112(2), 442–493.

- Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., & Hizam, S. M. (2022). Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 11.
- Amegavi, G. B., Bawole, J. N., & Buabeng, T. (2018). The dynamics of e-government enactment in a developing country public sector organisation: evidence from Ghana. *International Journal of Electronic Governance*, 10(1), 74–92.
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: A qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675–691.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice : A Guide to the Theory and Practice of People Management* (13th ed.). Kogan Page Ltd.
- Arshad, U., Ullah, O., & Malik, U. (2021). Bureaucratic leadership style and teachers' professionalism: A case study of public sector universities. *Global Regional Review*, VI, 6, 211–222.
- Arundel, A., Bloch, C., & Ferguson, B. (2019). Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals. *Research Policy*, 48(3), 789–798.
- Barkah Rosadi, M. D., & Silalahi, B. A. (2022). The effects of beureaucratic leadership towards motivation and job performance of employees of public service institution: A Study in Indonesia. *Resmilitaris*, 12(1), 30–43.
- Berkowitz, D., & Krause, G. A. (2020). How bureaucratic leadership shapes policy outcomes: Partisan politics and affluent citizens' incomes in the American states. *Journal of Public Policy*, 40(2), 305–328.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems*. CQ Press.
- Berniell, I., Berniell, L., De la Mata, D., Fawaz, Y., Machado, M. P., & Marchionni, M. (2021). Motherhood and the Allocation of Talent. *Yarine and Machado, Matilde P and Marchionni, Mariana, Motherhood and the Allocation of Talent*.
- Biggins, D., Holley, D., & Zezulko, M. (2017). Digital competence and capability frameworks in higher education: importance of life-long learning, self-development and well-being. *EAI Endorsed Transactions on E-Learning*, 4(13).
- Biyana, M. (2021). *An evaluation of bureaucratic leadership as a panacea for effective performance among subordinates*. Cape Peninsula University of Technology.
- Bizuneh, S. (2022). Belief in Counseling Service Effectiveness and Academic Self-Concept as Correlates of Academic Help-Seeking Behavior Among College Students. *Frontiers in Education*, 7, 834748.

- Brito, M., Ramos, A. L., Carneiro, P., & Gonçalves, M. A. (2019). The eighth waste: Non-utilized talent. *Lean Manufacturing: Implementation, Opportunities and Challenges*. NY, USA: Nova Science Publisher, 151–163.
- Burić, I., Parmač Kovačić, M., & Huić, A. (2021). Transformational leadership and instructional quality during the covid-19 pandemic: A moderated mediation analysis. *Društvena Istraživanja: Časopis Za Opća Društvena Pitanja*, 30(2), 181–202.
- Burnett, D. D. (2018). Leadership perspectives of digital learning and digital literacy adoption at rural community colleges. *Community College Enterprise*.
- Çakır, R., Şahin, H., Balci, H., & Vergili, M. (2021). The effect of basic robotic coding in-service training on teachers' acceptance of technology, self-development, and computational thinking skills in technology use. *Journal of Computers in Education*, 8, 237–265.
- Carayon, P., & Hoonakker, P. (2019). Human factors and usability for health information technology: old and new challenges. *Yearbook of Medical Informatics*, 28(01), 71–77.
- Cetindamar Kozanoglu, D., & Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649–1672.
- Chicu, D., del Mar Pàmies, M., Ryan, G., & Cross, C. (2019). Exploring the influence of the human factor on customer satisfaction in call centres. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(2), 83–95.
- Chikazhe, L., Siziba, S., Bhebhe, T., Sifile, O., & Nyagadza, B. (2023). Fleet management system, perceived service quality and the public health sector performance in Zimbabwe. *International Journal of Public Sector Management*, 36(2), 113–129.
- Cumming, B. (2023). Unlocking the Potential of Justice-Impacted Talent. *MIT Sloan Management Review*, 64(3), 1–3.
- Daubner-Siva, D. (2021). It's not Either/or, It's Both-And: The Paradox Between Exclusive Talent Management and Inclusive Diversity Management. In *The Routledge Companion to Talent Management* (pp. 253–264). Routledge.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319–340.
- Davis, F. D. (1993). User acceptance of information technology: system characteristics, user perceptions and behavioral impacts. *International Journal of Man-Machine Studies*, 38(3), 475–487.

- De Boeck, G., Dries, N., & Tierens, H. (2019). The experience of untapped potential: Towards a subjective temporal understanding of work meaningfulness. *Journal of Management Studies*, 56(3), 529–557.
- Dekker, S. (2017). *The Safety Anarchist: Relying on Human Expertise and Innovation, Reducing Bureaucracy and Compliance*. Routledge.
- Demir, A., Maroof, L., Khan, N. U. S., & Ali, B. J. (2020). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Demir, A., Maroof, L., Sabbah Khan, N. U., & Ali, B. J. (2021). The role of E-service quality in shaping online meeting platforms: a case study from higher education sector. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 13(5), 1436–1463.
- Ding, F., Lu, J., & Riccucci, N. M. (2021). How bureaucratic representation affects public organizational performance: A meta-analysis. *Public Administration Review*, 81(6), 1003–1018.
- Dwityas, N. A., Briandana, R., Marta, R. F., & Aliagan, I. Z. (2022). Marketing communication strategy for creative talents service providers a case study of an online marketplace in Indonesia. *Ijcs*, 4, 352.
- Elahi, E., Khalid, Z., & Zhang, Z. (2022). Understanding farmers' intention and willingness to install renewable energy technology: A solution to reduce the environmental emissions of agriculture. *Applied Energy*, 309, 118459.
- Elahi, M., & Ahmad, M. S. (2020). *Human resource management practices and project success in hydel projects of Pakistan : moderation of Islamic work ethics and country of origin*. 7(5), 425–451.
- Elias, M. F., & Goodell, A. L. (2021). *Human Errors* in automated office blood pressure measurement: still room for improvement. *Hypertension*, 77(1), 6–15.
- Ellis, B. J., Abrams, L. S., Masten, A. S., Sternberg, R. J., Tottenham, N., & Frankenhuys, W. E. (2022). Hidden talents in harsh environments. *Development and Psychopathology*, 34(1), 95–113.
- Ferdinand, A. T. (2019). *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Filgueiras, F., Flávio, C., & Palotti, P. (2019). Digital transformation and public service delivery in Brazil. *Latin American Policy*, 10(2), 195–219.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley. <https://people.umass.edu/ajzen/f&a1975.html>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social*

Behavior. NJ: Prentice-Hall.

- Fleming, C. J. (2020). Prosocial rule breaking at the street level: The roles of leaders, peers, and bureaucracy. *Public Management Review*, 22(8), 1191–1216.
- Gaisina, L. M., Belonozhko, M. L., Kirichuk, S. M., Sultanova, E. A., & Tumanova, A. Y. (2017). Self-organization and self-development as key factors in improving productivity. *J. Advanced Res. L. & Econ.*, 8, 444.
- Gheith, E., & Aljaberi, N. (2018). Reflective Teaching Practices in Teachers and Their Attitudes toward Professional Self-Development. *International Journal of Progressive Education*, 14(3), 160–179.
- Ghozali, I. (2017). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Squares (PLS)* (2nd ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646.
- Gilster, P. (1997). *Digital Literacy*. John Wiley & Sons, Inc.
- Govender, S., Gerwel Proches, C. N., & Kader, A. (2018). Examining leadership as a strategy to enhance health care service delivery in regional hospitals in South Africa. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 157–166.
- Grattan, D. D. J. (2018). Improving barrier effectiveness using human factors methods. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 55, 400–410.
- Gultom, A., & Situmorang, B. (2020). Effect of Democratic Leadership Style and Bureaucratic Leadership Style against Teacher Work Motivation in Dolok Batu Naggar State 1 State School. *Unimed International Conference on Economics Education and Social Science Individual, (Unicees)*, 306–313.
- Guralnyk, N., Voievidko, L., Koloskova, Z., Rastryhina, A., & Sokolova, O. (2023). *Self-development of the future music teachers under wartime conditions in Ukraine*.
- Hague, C., & Payton, S. (2010). *Digital Literacy Across the Curriculum: a Futurelab Handbook*.
- Hai, T. N., & Van, Q. N. (2021). Servant leadership styles: A theoretical approach. *Emerging Science Journal*, 5(2), 245–256.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Hastutik, S., Sudarmiati, S., & Bidin, R. (2022). MSMe Export Finance Go Internasional. *Eduvest-Journal of Universal Studies*, 2(5), 949–962.

- Hernawaty, H., & Syahrani, M. (2022). Managing workforce agility through bureaucratic leadership and organizational culture in public service mediated by psychological empowerment. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 15(2), 197–212.
- Hewapathirana, G. I., & Almasri, F. (2021). Talent development challenges and opportunities in the 4th industrial revolution: A boundaryless career theory perspectives. *Fourth Industrial Revolution and Business Dynamics: Issues and Implications*, 287–320.
- Hidayat. (1986). *Teori Efektivitas Dalam Kinerja Karyawan*. Gajah Mada University Press.
- Hooi, L. W., & Chan, A. J. (2022). Innovative culture and rewards-recognition matter in linking transformational leadership to workplace digitalisation? *Leadership & Organization Development Journal*, 43(7), 1063–1079.
- Huque, A. S., & Ferdous, J. (2019). Bureaucratic and political leadership in Bangladesh: dynamics of administrative reform and the public interest. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 41(3), 169–180.
- Idowu, T. S., & Fadun, O. S. (2022). Analysis of insurance products and services effectiveness in rural areas (Case study of Lagos state, Nigeria). *Nigerian Journal of Risk and Insurance*, 12(1), 243–258.
- Ievtushenko, I., Kaliuzhna, Y., & Nezhynska, O. (2020). The study of the self-development model in the context of structural security of the individual integrity. *Journal of Intellectual Disability–Diagnosis and Treatment*, 3, 288–297.
- Jacocks, C. W., & Bell, R. G. (2023). Workforce Members with Disabilities: An Underutilized Talent Pool for Mutual Growth. In *The Palgrave Handbook of Fulfillment, Wellness, and Personal Growth at Work* (pp. 543–563). Springer.
- Jamkhaneh, H. B., Shahin, R., & Leva, M. C. (2021). A new framework for optimisation and effectiveness of service operations approaches to reduce *Human Errors* in healthcare. *International Journal of Human Factors and Ergonomics*, 8(2), 157–182.
- Jehan, S. N., & Alahakoon, M. U. I. (2020). Digitalization of public services—an input output logit analysis. *Applied System Innovation*, 3(4), 56.
- Jensen, U. T., & Bro, L. L. (2018). How transformational leadership supports intrinsic motivation and public service motivation: The mediating role of basic need satisfaction. *The American Review of Public Administration*, 48(6), 535–549.
- Jessurun, J. H., Weggeman, M. C. D. P., Anthonio, G. G., & Gelper, S. E. C. (2020). Theoretical Reflections on the Underutilization of Employee Talents in the Workplace and the Consequences. *SAGE Open*, 10(3), 2158244020938703.

- Jiang, X., Xu, S., Houghton, J. D., & Kulich, S. J. (2021). Leader self-development: Why do people develop themselves as leaders? *Business Horizons*, 64(2), 239–248.
- Jogiyanto. (2007). *Sistem Informasi Keperilakuan*. Andi Offset.
- Joo, C. A. (2022). *Reshaping Employee Engagement: The Effects of Transformational Leadership, Workplace Digitalisation, Innovative Culture, Digital Literacies and Rewards-Recognition*. Swinburne University of Technology Sarawak Campus.
- Josephson, L. (2004). *The underutilized employee: How to unlock employee potential and productivity*. Jossey-Bass.
- Kaliannan, M., Darmalingam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34–39.
- Kasmir. (2017). *Customer Service Excellent: Teori dan Praktik*. PT Raja. Grafindo Persada.
- Kassymova, G. K., Yurkova, M. G., Zhdanko, T. A., Gerasimova, J. R., Kravtsov, A. Y., Egorova, J. V., Gasanova, R. R., & Larionova, L. A. (2019). Personal self-development in the context of global education: the transformation of values and identity. *Научный Журнал «Вестник НАН РК»*, 6, 195–207.
- Kassymova, G. K., Stepanova, G. A., Stepanova, O. P., Menshikov, P. V., Arpentieva, M. R., Merezchnikov, A. P., & Kunakovskaya, L. A. (2018). Self-development management in educational globalization. *Harmony*, 3(4), 171–176.
- Kerr, B., Kerr, G. R., & Miller, W. (2014). Bureaucratic, leadership, and workforce representation among female administrators, principals, assistant principals, and classroom teachers in US school districts, 2002-2008. *Public Administration Quarterly*, 371–404.
- Kirov, V. (2017). Digitalization of public services in Europe: Policy challenges for the European trade union movement. *Policy Implications of Virtual Work*, 251–272.
- Koliba, C. J., Meek, J. W., Zia, A., & Mills, R. W. (2018). *Governance networks in public administration and public policy*. Routledge.
- Kotler, Philip, & Keller, K. L. (2021). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Kotler, Phillip, & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing, Global Edition, 18th Edition* (18th ed.). Pearson.
- Kozlovskaya, S., & Kozlovskaya, D. (2020). Self-development and stress tolerance of future specialists on social work in modern conditions. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 265–270.

- Kuye, O. L., & Akinwale, O. E. (2021). Conundrum of bureaucratic processes and healthcare service delivery in government hospitals in Nigeria. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 3(1), 25–48.
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94–120.
- Larsson, A., & Teigland, R. (2019). *Digital transformation and public services: Societal impacts in Sweden and beyond*. Taylor & Francis.
- Leão, H. A. T., & Canedo, E. D. (2018). Best practices and methodologies to promote the digitization of public services citizen-driven: A systematic literature review. *Information*, 9(8), 197.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Sage Publication, Inc.
- Lee, T., Lee, B.-K., & Lee-Geiller, S. (2020). The effects of information literacy on trust in government websites: Evidence from an online experiment. *International Journal of Information Management*, 52, 102098.
- Lejonberg, E., Elstad, E., Sandvik, L. V., Solhaug, T., & Christophersen, K.-A. (2018). Developmental relationships in schools: pre-service teachers' perceptions of mentors' effort, self-development orientation, and use of theory. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 26(5), 524–541.
- Lesmana, D., Rosadi, B., Hermana, D., Liu, R., & Winarno, A. (2022). Analyzing the Effect of Bureaucratic Leadership on Public Service Motivation and Job Performance. *Journal of Local Government Issues*, 5(2), 114–127.
- Lin, Y.-H., Lin, F.-J., & Wang, K.-H. (2021). The effect of social mission on service quality and brand image. *Journal of Business Research*, 132, 744–752.
- Lindgren, I., Madsen, C. Ø., Hofmann, S., & Melin, U. (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. *Government Information Quarterly*, 36(3), 427–436.
- Lindgren, I., & Veenstra, A. F. van. (2018). Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age*, 1–6.
- Littlejohn, A., Beetham, H., & McGill, L. (2012). Learning at the digital frontier: a review of digital literacies in theory and practice. *Journal of Computer Assisted Learning*, 28(6), 547–556.
- Mahajani, A. A., Prabhughate, A. S., Tiwari, P., Sohoni, S., Phatak, A. G., Morgaonkar, V. A., & Nimbalkar, S. M. (2018). “Self-development matters”-Perception of

- Sakhis (CHWs) assessing self-development outcomes of their participation in the HBNC Program. *BMC Women's Health*, 18(1), 1–7.
- Mahdikhani, M., & Yazdani, B. (2020). Transformational leadership and service quality in e-commerce businesses: The role of trust and team performance. *International Journal of Law and Management*, 62(1), 23–46.
- Makarius, E. E., Dachner, A. M., Paluch, R. M., & Pedde, J. (2024). Feel the churn: Exercising talent management practices to support a climate for career mobility. *Business Horizons*, 67(1), 55–69.
- Manarvi, I. A., & Raza, K. (2018). Evaluating effectiveness of aircraft maintenance safety management system to reduce *Human Errors*. *2018 IEEE Aerospace Conference*, 1–7.
- Marlina, L., Senen, S. H., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2023). Human capital competitiveness model in the digital era of craft creative industry entrepreneurs. *Journal of Competitiveness*, 15(2).
- Masenya, T. M. (2022). Integrating talent and knowledge management practices in the new normal business environment: developing future leaders in public sector organizations. In *Navigating the new normal of business with enhanced human resource management strategies* (pp. 113–144). IGI global.
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and Personality*. Harper & Row Publisher.
- Maslow, Abraham H. (1958). *A Dynamic Theory of Human Motivation*.
- Maslow, Abraham Harold. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2018). *Human Resource Management*. Salemba Empat.
- McDonald, V. ., & Lawton., P. . (1977). *Improving Management Performance: The Contributions of Productivity and Performance Measurement Local Government management Project. Series B*. Publication Technical Papers.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society* (Vol. 111). University of Chicago press Chicago.
- Meister, V. (1971). *Human Factors in Engineering and Design*. Mc Graw – Hill, Inc.
- Mensah, R., Cater-Steel, A., & Toleman, M. (2021). Factors affecting e-government adoption in Liberia: A practitioner perspective. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 87(3), e12161.
- Metz, D., Ilieș, L., & Nistor, R. L. (2020). The impact of organizational culture on customer service effectiveness from a sustainability perspective. *Sustainability*, 12(15), 6240.

- Mittal, P. (2020). Impact of digital capabilities and technology skills on effectiveness of government in public services. *2020 International Conference on Data Analytics for Business and Industry: Way Towards a Sustainable Economy (ICDABI)*, 1–5.
- Momeni, A., Kaffashpoor, A., Malekzadeh, G., & Khorakian, A. (2020). Presenting employees' self-development behavior pattern. *International Journal of Procurement Management*, 13(4), 578–595.
- Montero-Hernandez, V., & Drouin, S. (2021). The journey into a new me: Narratives of self-development and community revitalization among first-generation, Latinx, adult graduate students. *Journal of Adult and Continuing Education*, 27(2), 175–204.
- Moraru, R.-I., Băncilă-Afrim, N., Ispășoiu, A., Barb, C.-M., Szabo, Z.-G., & Fraitag, D.-N. (2020). Organizational Environment Impact on *Human Error*: Assessment Methodology Development and Implementation. *Calitatea*, 21(177), 139–146.
- Mustofa, Y. A., & Cahyono, B. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Digital Workplace for Employee Performance. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*, 5(8), 96–105.
- Nag, D., & Farhat, Z. (2021). Bureaucratic Leadership at Ground Level: A Case Study of Block Development Officers in West Bengal (India). *Indian Journal of Public Administration*, 67(2), 188–200.
- Neumeyer, X., Santos, S. C., & Morris, M. H. (2020). Overcoming barriers to technology adoption when fostering entrepreneurship among the poor: The role of technology and digital literacy. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1605–1618.
- Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136, 102886.
- Nguyen, M. (2022). I see myself in my leader: transformational leadership and its impact on employees' technology-mediated knowledge sharing in professional service firms. *Journal of Service Theory and Practice*, 33(2), 257–279.
- Nguyen, T.-M., & Malik, A. (2022). Impact of knowledge sharing on employees' service quality: the moderating role of artificial intelligence. *International Marketing Review*, 39(3), 482–508.
- Nimran, U., Al Musadieq, M., & Afrianty, T. W. (2024). Empowerment effect on competence and organizational commitments: Organizational learning culture as moderating. *Multidisciplinary Reviews*, 7(2), 2024038.
- Notanubun, Z. (2021). The effect of organizational citizenship behavior and leadership effectiveness on public sectors organizational performance: Study in the Department of Education, Youth and Sports in Maluku Province, Indonesia. *Public Organization Review*, 21, 1–18.

- Nurochman, A., & Dewi, U. (2019). Efektivitas Pelayanan Penerbitan Surat Keterangan Asal Barang Ekspor Di Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Journal of Public Policy and Administration Research*, 4(4).
- Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). The relationship between electronic human resource management and employee job satisfaction in organizational value-creation in Africa: the case of Zimbabwe. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(4), 524–538.
- Ohemeng, F. L. K., Obuobisa Darko, T., & Amoako-Asiedu, E. (2020). Bureaucratic leadership, trust building, and employee engagement in the public sector in Ghana: The perspective of social exchange theory. *International Journal of Public Leadership*, 16(1), 17–40.
- Ojogiwa, O. T. (2021). The crux of strategic leadership for a transformed public sector management in Nigeria. *International Journal of Business and Management Studies*, 13(1), 83–96.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- Orhan, M., Celik, M., & Kandemir, C. (2022). Estimation of *Human Error* probabilities in marine safety services: The case of lifeboat and davits inspection. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part M: Journal of Engineering for the Maritime Environment*, 14750902221133884.
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? In *Public Management Review* (Vol. 20, Issue 2, pp. 225–231). Taylor & Francis.
- Palamarchuk, O., Gurevych, R., Maksymchuk, B., Gerasymova, I., Fushtey, O., Logutina, N., Kalashnik, N., Kyliivnyk, A., Haba, I., & Matviichuk, T. (2020). Studying innovation as the factor in professional self-development of specialists in physical education and sport. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*, 12(4), 118–136.
- Paramanantham, S., & Liyanage, S. (2023). Assessing the Impact of *Human Error* Assessment on Organization Performance in the Software Industry. *International Journal of Information Systems and Social Change (IJISSC)*, 14(1), 1–32.
- Pariso, P., & Marino, A. (2020). From digital divide to e-government: re-engineering process and bureaucracy in public service delivery. *Electronic Government, an International Journal*, 16(3), 314–325.
- Paul, A., TN, K., & Scullion, H. (2021). Talent & Career Issues of Female Executives in the Indian IT Industry. *Indian Journal of Industrial Relations*, 56(4).
- Paul, R. K., Iravo, M. A., & Wanjala, M. Y. (2020). Role of Transformational Leadership on Implementation of Digital Literacy Program in Kenya. *International*

Journal of Economics, Commerce and Management, 8(10), 446–470.

- Paul, R. K., Iravo, M. A., & Yusef, M. (2020). Moderating role of legal framework on transformational leadership in implementation of digital literacy program in Kenya. *Global Journal of Management and Business Research*, 20(16), 37–50.
- Pessima, J. D., & Dietz, B. (2019). Global talent management. *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*, 155–170.
- Pham, L., Limbu, Y. B., Bui, T. K., Nguyen, H. T., & Pham, H. T. (2019). Does e-learning service quality influence e-learning student satisfaction and loyalty? Evidence from Vietnam. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 16(1), 1–26.
- Puspita, R. A., Subroto, A., & Arnakim, L. Y. (2023). Digital Sovereignty in Indonesia-China Trade Relations. *Journal of Social Science*, 4(1), 30–39.
- Radovanović, D., Holst, C., Belur, S. B., Srivastava, R., Hounghonon, G. V., Le Quentrec, E., Miliza, J., Winkler, A. S., & Noll, J. (2020). Digital literacy key performance indicators for sustainable development. *Social Inclusion*, 8(2), 151–167.
- Rasmussen, J. (1983). Skills, rules, and knowledge; signals, signs, and symbols, and other distinctions in human performance models. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 3, 257–266.
- Rasul, I., & Rogger, D. (2018). Management of bureaucrats and public service delivery: Evidence from the nigerian civil service. *The Economic Journal*, 128(608), 413–446.
- Rausch, T. M., & Kopplin, C. S. (2021). Bridge the gap: Consumers' purchase intention and behavior regarding sustainable clothing. *Journal of Cleaner Production*, 278, 123882.
- Raza, S. A., Umer, A., Qureshi, M. A., & Dahri, A. S. (2020). Internet banking service quality, e-customer satisfaction and loyalty: the modified e-SERVQUAL model. *The TQM Journal*, 32(6), 1443–1466.
- Reddy, P., Sharma, B., & Chaudhary, K. (2020). Digital literacy: A review of literature. *International Journal of Technoethics (IJT)*, 11(2), 65–94.
- Redman, J., & Fletcher, D. R. (2022). Violent bureaucracy: A critical analysis of the British public employment service. *Critical Social Policy*, 42(2), 306–326.
- Rita, P., Oliveira, T., & Farisa, A. (2019). The impact of e-service quality and customer satisfaction on customer behavior in online shopping. *Heliyon*, 5(10), e02690.
- Robbins, P. S., & Coutler, M. (2016). *Human Resources Management* (16th ed.). Salemba Empat.

- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. (2021). *Organizational Behavior: Global Edition* (18th ed.). Pearson Education Limited.
- Roberts, S. E. (2020). The bureaucratic and political work of immigration classifications: An analysis of the temporary foreign workers program and access to settlement services in Canada. *Journal of International Migration and Integration*, 21, 973–992.
- Rodríguez-Hevía, L. F., Navío-Marco, J., & Ruíz-Gómez, L. M. (2020). Citizens' involvement in E-government in the European Union: The rising importance of the digital skills. *Sustainability*, 12(17), 6807.
- Ronoh, P. K. (2021). *Transformational Leadership and Implementation of Digital Literacy Programme in Kenya*. JKUAT-COHRED.
- Samuel, M., Doctor, G., Christian, P., & Baradi, M. (2020). Drivers and barriers to e-government adoption in Indian cities. *Journal of Urban Management*, 9(4), 408–417.
- Santoso, H, Elidjen, E., Abdinagoro, S., & Arief, M. (2019). The role of creative self-efficacy, transformational leadership, and digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: Evidence from telecommunications industry. *Management Science Letters*, 9(13), 2305–2314.
- Santoso, Henny, Abdinagoro, S. B., & Arief, M. (2019). The role of digital literacy in supporting performance through innovative work behavior: The case of indonesia's telecommunications industry. *International Journal of Technology*, 10(8), 1558–1566.
- Schott, C., & Ritz, A. (2018). The dark sides of public service motivation: A multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29–42.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis* (6th ed.). Salemba Empat.
- Semete-Makokotlela, B., Mahlangu, G. N., Mukanga, D., Darko, D. M., Stonier, P., Gwaza, L., Nkambule, P., Matsoso, P., Lehnert, R., & Rosenkranz, B. (2022). Needs-driven talent and competency development for the next generation of regulatory scientists in Africa. *British Journal of Clinical Pharmacology*, 88(2), 579–586.
- Senders, J. W., & Moray, N. P. (2020). *Human Error: Cause, prediction, and reduction*. CRC Press.
- Sergi, D., & Sari, I. U. (2021). Prioritization of public services for digitalization using fuzzy Z-AHP and fuzzy Z-WASPAS. *Complex & Intelligent Systems*, 7(2), 841–856.

- Shim, D. C., Park, H. H., Keum, J., & Kim, S. (2021). Street-level bureaucrats' work engagement: Can public managers' servant-leader orientation make a difference? *Public Personnel Management*, 50(3), 307–326.
- Shimengah, M. M. (2018). Influence of strategic leadership practices on service delivery within county governments in Kenya: A literature review. *Journal of Strategic Management*, 3(1), 1–13.
- Siagian, S. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Silitonga, M. S. (2023). The Public Sector's Digital Skills Gap in Indonesia: The Challenges and Opportunities. *Jurnal Good Governance*, 70–79.
- Simpson, G., & Horberry, T. (2018). *Understanding Human Error in Mine Safety*. CRC Press.
- Smothers, J. (2023). Managing innovative talent: a moderated-mediation model of the relationship between leader–member exchange, learning strategies and innovation. *The Learning Organization*.
- Solimun, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty. *Journal of Management Development*, 37(1), 76–87. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0315>
- Stamatiou, Y. C., Halkiopoulos, C., Giannoulis, A., & Antonopoulou, H. (2022). Utilizing a restricted e-learning platform for reform, equity, and self-development in correctional facilities. *Emerging Science Journal*, 6, 241–252.
- Strauch, B. (2017). *Investigating Human Error: Incidents, accidents, and complex systems*. CRC Press.
- Sumaryadi, I. N. (2005). *Perencanaan Pembangunan Daerah Otonom dan Pemberdayaan Masyarakat*. Penerbit Citra Utam.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., & Achmad, W. (2022). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadershi, and Digital Transformation on MSMEs Performance and Work Innovation Capabilities. *Central European Management Journal*, 30(4), 751–762.
- Svelec-Juricic, D., & Luic, L. (2021). The importance of information and data literacy of leaders in a turbulent environment of digital business transformation. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 298–307.
- Tangi, L., Benedetti, M., Gastaldi, L., Noci, G., & Russo, C. (2021). Mandatory provisioning of digital public services as a feasible service delivery strategy: Evidence from Italian local governments. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101543.
- Tao, D., Tham, J., & Azam, S. M. F. (2019). Voluntary community service effectiveness

- among college students in Tongren University, China. *European Journal of Social Sciences Studies*.
- Tatiana, U., Ludmyla, G., Iryna, T., Olga, D., & Ludmila, S. (2018). Economical self-sufficiency of a territorial community as a system characteristic of its self-development. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1–8.
- Thuryrajah, V., Ahmed, E. M., & Jeyakumar, R. (2017). Factors determining the university counselling services effectiveness. *Business Economics Journal*, 8(4), 1–6.
- Torring, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1430248>
- Torring, J., Sørensen, E., & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825.
- Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2022). Design for experience—a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*, 24(8), 1251–1270.
- Tuan, L. T. (2019). HR flexibility and job crafting in public organizations: The roles of knowledge sharing and public service motivation. *Group & Organization Management*, 44(3), 549–577.
- Tumanggor, S. (2020). The impact of principal leadership in guidance and counseling services on self-development of senior high school students. *Islamic Guidance and Counseling Journal*, 3(2), 130–135.
- Ullah, Z., Álvarez-Otero, S., Sulaiman, M. A. B. A., Sial, M. S., Ahmad, N., Scholz, M., & Omhand, K. (2021). Achieving organizational social sustainability through electronic performance appraisal systems: The moderating influence of transformational leadership. *Sustainability*, 13(10), 5611.
- Ulrich, D. (2005). *The talent management handbook: Creating a talent-driven organization*. Harvard Business School Press.
- Umar, H. (2018). *Metode Riset Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Vaduganathan, N., Zweig, B., McDonald, C., & Simon, L. (2022). What Outperformers Do Differently to Tap Internal Talent. *MIT Sloan Management Review*, 64(1), 1–4.
- Valk, R. (2022). A squeezed lemon or an appetizing olive? Exploring expatriate and repatriate talent management. *Employee Relations: The International Journal*, 44(6), 1516–1537.

- Velmurugan, K., Saravanasankar, S., Venkumar, P., Sudhakarapandian, R., & Di Bona, G. (2022). Hybrid fuzzy AHP-TOPSIS framework on *Human Error* factor analysis: Implications to developing optimal maintenance management system in the SMEs. *Sustainable Futures*, 4, 100087.
- Voss, J. (2018). Who learns from collaborative digital projects? Cultivating critical consciousness and metacognition to democratize digital literacy learning. *Composition Studies*, 46(1), 57–80.
- Wijaya, S., Ningrum, S., Myrna, R., & Karlina, N. (2022). The Relationship Between Bureaucratic Leadership, Organizational Agility and Organizational Performance in the Tax Sector. *KnE Social Sciences*, 563–574.
- Woo, H. R. (2020). Perceived overqualification and job crafting: the curvilinear moderation of career adaptability. *Sustainability*, 12(24), 10458.
- Wu, H., Sears, L. E., Coberley, C. R., & Pope, J. E. (2016). Overall well-being and supervisor ratings of employee performance, accountability, customer service, innovation, prosocial behavior, and self-development. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(1), 35–40.
- Yang, F. (2018). *I*. Harvard University.
- Yang, Y. (2018). Is transparency a double-edged sword in citizen satisfaction with public service? Evidence from China's public healthcare. *Journal of Service Theory and Practice*, 28(4), 484–506. <https://doi.org/10.1108/JSTP-06-2017-0102>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628.
- Zia, M. Q., Decius, J., NAVEd, M., & Anwar, A. (2022). Transformational leadership promoting employees' informal learning and job involvement: the moderating role of self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 333–349.
- Zia, M. Q., NAVEd, M., Bashir, M. A., & Shamsi, A. F. (2020). The interaction of situational factors on individual factors and self-development. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 509–530.
- Zubair, S. (2021). Talent Abuse: Challenges Turning Talent Management Into Talent Abuse. *Governance and Management Review*, 5(2).
- Іванюк, Г. І., Венгловська, О. А., & Антипін, Є. Б. (2020). Self-development as a factor in the professional growth of future teachers. *Journal of History Culture and Art Research (Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi)*, 9(4), 77–86.
- Іванюк, Г. І., Венгловська, О. А., Куземко, Л. В., Антипін, Є. Б., & Вовчок, Я. (2022). The use of digital tools in interdisciplinary projects of students' personal and professional self-development. *Amazonia Investiga*, 11(54), 94–108.