Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648



ISSN 2598-9928 (online), https://ijler.umsida.ac.id, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

Table Of Contents

Journal Cover 1
Author[s] Statement 3
Editorial Team 4
Article information 5
Check this article update (crossmark) 5
Check this article impact 5
Cite this article 5
Title page 6
Article Title 6
Author information 6
Abstract 6
Article content 7

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

Originality Statement

The author[s] declare that this article is their own work and to the best of their knowledge it contains no materials previously published or written by another person, or substantial proportions of material which have been accepted for the published of any other published materials, except where due acknowledgement is made in the article. Any contribution made to the research by others, with whom author[s] have work, is explicitly acknowledged in the article.

Conflict of Interest Statement

The author[s] declare that this article was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright Statement

Copyright © Author(s). This article is published under the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0) licence. Anyone may reproduce, distribute, translate and create derivative works of this article (for both commercial and non-commercial purposes), subject to full attribution to the original publication and authors. The full terms of this licence may be seen at http://creativecommons.org/licences/by/4.0/legalcode

Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

EDITORIAL TEAM

Editor in Chief

Dr. Wisnu Panggah Setiyono, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia (Scopus) (Sinta)

Managing Editor

Rifqi Ridlo Phahlevy , Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia (Scopus) (ORCID)

Editors

Noor Fatimah Mediawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia (Sinta

Faizal Kurniawan, Universitas Airlangga, Indonesia (Scopus)

M. Zulfa Aulia, Universitas Jambi, Indonesia (Sinta)

Sri Budi Purwaningsih, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia (Sinta)

Emy Rosnawati, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia (Sinta)

Totok Wahyu Abadi, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia (Scopus)

Complete list of editorial team (link)

Complete list of indexing services for this journal (link)

How to submit to this journal (link)

ISSN 2598-9928 (online), https://ijler.umsida.ac.id, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

Article information

Check this article update (crossmark)



Check this article impact (*)















Save this article to Mendeley



(*) Time for indexing process is various, depends on indexing database platform

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Indonesian Journal of Law and Economics Review

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

Adaptability and Work Discipline Emerge as Key Factor in Digital Personnel Services

Kemampuan Adaptasi dan Disiplin Kerja Muncul sebagai Faktor Kunci dalam Layanan Kepegawaian Digital

Novyan Noer Anugerah, 22012010161@student.upnjatim.ac.id

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

Bowo Santoso, bowo.santoso.mnj@upnjatim.ac.id

Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Indonesia

(*) Corresponding author

Abstract

General Background: Digital transformation in public administration requires organizational readiness to sustain personnelserviceperformance. **Specific Background:** The implementation of SI-MASTER in regional personnel administration creates operational demands involving employee adaptability, digital competence, and work discipline. **Knowledge Gap:** Previous studies have examined these factors separately, leaving their simultaneous relationships with digital personnel service performance insufficiently investigated. **Aims:** This study examines the relationships between adaptability, digital competence, work discipline, and personnel service performance using a quantitative explanatory design. Data from 61 civil servants selected through purposive sampling were analyzed using partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). **Results:** Adaptability showed a positive and significant relationship with service performance ($\beta = 0.485$, $p < 0.001$), followed by work discipline ($\beta = 0.263$, $p = 0.022$). Digital competence demonstrated a positive but statistically nonsignificant relationship ($\beta = 0.179$, $p = 0.171$). The structural model explained 65.5% of the variance in personnel service performance ($R^2 = 0.655$). **Novelty:** The study simultaneously evaluates three employee-related factors within a specific digital personnel administration system, distinguishing significant behavioral and disciplinary factors from nonsignificant technical competence. **Implications:** Public personnel agencies should prioritize adaptability training, procedural guidance, and consistent work discipline while maintaining digital skills development. Further research should examine untested organizational and system-related factors.

Highlights:

- Behavioral flexibility showed the strongest significant association ($\beta = 0.485$; $p < 0.001$).
- Technical proficiency was not statistically significant ($p = 0.171$).
- The structural model explained 65.5% of the outcome variance.

Keywords: Adaptability, Digital Competence, Work Discipline, Personnel Service Performance, SI-MASTER

Published date: 2026-11-14

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

Pendahuluan

Pelayanan publik diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif, efisien, dan transparan, dan langkah percepatan transformasi digital terus didorong oleh pemerintah Indonesia lewat penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) untuk meningkatkan kinerja layanan. Indeks SPBE nasional meningkat konsisten dari 2,24 (kategori cukup) pada 2021 menjadi 3,12 (kategori baik) pada 2024 [1], namun kenaikan ini belum diiringi perbaikan nyata pada kinerja layanan publik. Ombudsman Republik Indonesia mencatat kualitas layanan masih menghadapi kendala pada kompetensi pelaksana, pemenuhan standar layanan, dan pengelolaan pengaduan [2], yang mengindikasikan digitalisasi birokrasi dan peningkatan kinerja layanan tidak selalu bergerak paralel, melainkan bergantung pada kesiapan sumber daya manusia yang mengoperasikan sistem. Pengelolaan aparatur sipil negara (ASN) secara profesional dan berbasis sistem merit, dengan orientasi perilaku adaptif, kompeten, dan berorientasi pelayanan, menjadi amanat regulasi kepegawaian nasional dalam meningkatkan kinerja birokrasi.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur, sebagai instansi yang menyelenggarakan layanan kepegawaian seperti pengelolaan data ASN, kenaikan pangkat, mutasi, dan pengembangan karier, telah mengimplementasikan SI-MASTER sebagai bagian dari upaya menopang penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), sejalan dengan ketentuan yang tertuang dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Kehadiran SI-MASTER tidak dengan sendirinya menjamin efektivitas layanan, mengingat kompleksitas layanan kepegawaian menempatkan faktor aparatur sebagai penentu utama optimalisasi sistem. Data predikat kinerja resmi periode April sampai Mei 2026 menunjukkan fluktuasi: dari 131 pegawai, proporsi predikat "Sangat Baik" menurun 9,9 poin persentase (48,4% menjadi 38,5%), sementara pada Mei muncul satu pegawai berpredikat "Kurang/Misconduct" yang sebelumnya tidak ada. Pra-survei terhadap tujuh aparatur memperkuat temuan ini, dengan 85,7% responden menyatakan target waktu layanan sering tidak tercapai saat beban kerja tinggi dan 71,4% mengakui pekerjaan tertunda akibat prioritas tugas lain, mengindikasikan fluktuasi kinerja bersumber dari tekanan kerja yang belum terkelola optimal pada level individu aparatur.

Secara teoritis, kinerja layanan berbasis sistem digital dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi, kemampuan digital, dan disiplin kerja aparatur mencakup kesiapan menghadapi perubahan sistem, penguasaan teknologi informasi, serta konsistensi menjalankan prosedur yang sejalan dengan amanat Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 mengenai Disiplin Pegawai Negeri Sipil [3]. Namun, kondisi lapangan menunjukkan indikasi sebaliknya: 57,1% responden menyatakan perubahan sistem sempat menurunkan efisiensi kerja di awal penerapan (adaptasi), 57,1% masih kesulitan menggunakan sistem tanpa panduan orang lain (kemampuan digital), dan data presensi April sampai Mei 2026 menunjukkan peningkatan proporsi izin dan alpha meski hari kerja lebih sedikit, didukung 71,4% responden yang mengaku pernah menunda pekerjaan saat beban kerja padat (disiplin kerja).

Penelitian sebelumnya mengkaji pengaruh ketiga variabel tersebut secara terpisah dan tidak selalu konsisten: pada level sistem, keterbatasan kemampuan adaptasi terbukti menjadi hambatan multidimensi dalam optimalisasi digitalisasi birokrasi [4], sementara pada level individu, kompetensi digital dan disiplin kerja masing-masing terbukti memberikan kontribusi atas capaian kinerja ASN [5], [6]. Inkonsistensi cakupan ini menunjukkan hubungan antar variabel belum diuji secara simultan, khususnya pada konteks layanan yang bertumpu pada sistem digital spesifik seperti SI-MASTER.

Penelitian yang ada umumnya mengukur kinerja individu dalam konteks kerja konvensional, sehingga belum mempertimbangkan tekanan operasional khas layanan berbasis sistem elektronik, ketergantungan pada alur sistem, dinamika beban kerja fluktuatif, serta tuntutan ketepatan prosedural. Karakteristik ini menjadikan layanan kepegawaian di BKD sebagai konteks yang memerlukan pengujian empiris lebih spesifik, di mana kemampuan adaptasi, kemampuan digital, dan disiplin kerja berpotensi secara bersama-sama menentukan efektivitas layanan.

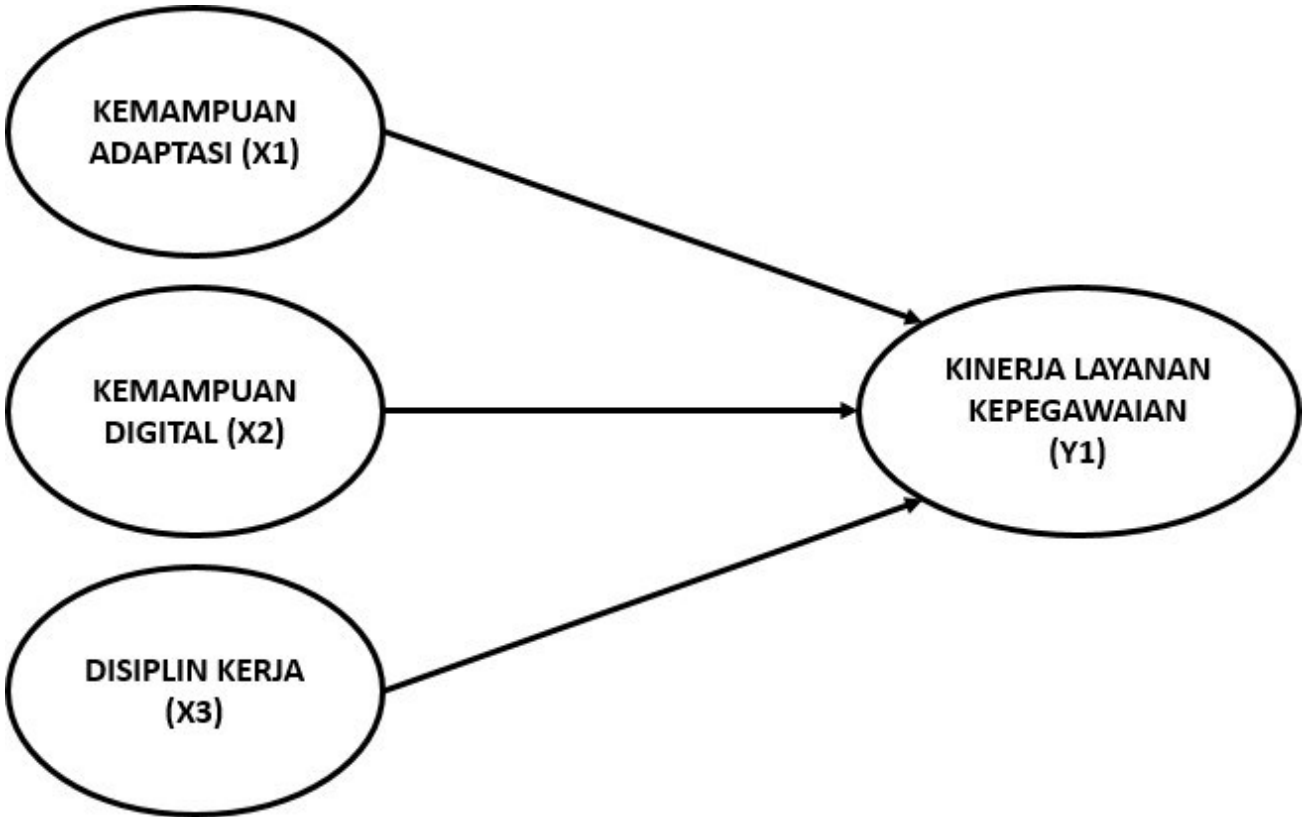
Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan mengkaji secara simultan pengaruh kemampuan adaptasi, kemampuan digital, dan disiplin kerja terhadap kinerja layanan kepegawaian pada lingkup instansi pemerintahan daerah berbasis sistem digital, kombinasi variabel yang belum diuji bersamaan pada penelitian sebelumnya. Analisis mengenai pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja layanan kepegawaian di BKD Provinsi Jawa Timur menjadi tujuan utama penelitian ini. Diharapkan, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan pertimbangan evaluatif bagi BKD Provinsi Jawa Timur, sekaligus menjadi acuan bagi kajian selanjutnya yang menelaah faktor-faktor yang memengaruhi kinerja layanan kepegawaian berbasis digital.

Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual studi ini merujuk pada model kesuksesan sistem informasi DeLone dan McLean (2003), yang menerangkan bahwa efektivitas sebuah sistem informasi lahir dari interaksi antara kualitas sistem, penggunaan sistem, serta dampak yang ditimbulkan bagi individu maupun organisasi [7]. Dalam konteks penelitian ini, efektivitas layanan kepegawaian tidak hanya berkaitan dengan keberadaan SI-MASTER sebagai sistem digital, tetapi juga dengan kemampuan ASN dalam memanfaatkan sistem tersebut untuk mendukung pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan kemampuan adaptasi, kemampuan digital, dan disiplin kerja ASN sebagai faktor yang diduga berkaitan dengan kinerja layanan kepegawaian. Hubungan antarvariabel penelitian tersebut disajikan pada Gambar 1.

ISSN 2598-9928 (online), https://ijler.umsida.ac.id, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Indonesian Journal of Law and Economics Review
Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Kemampuan Adaptasi terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian

Kemampuan adaptasi mencerminkan kesanggupan aparatur menyelaraskan diri terhadap perubahan sistem kerja dan tuntutan tugas yang terus berkembang. Aparatur dengan kemampuan adaptasi yang baik akan lebih cepat memahami sistem kerja baru, sehingga hambatan pelaksanaan tugas berkurang dan kelancaran penyelesaian layanan tetap terjaga. Semakin tinggi kemampuan adaptasi aparatur, semakin baik pula kinerja layanan kepegawaian yang dihasilkan.

H1 : Kemampuan adaptasi berpengaruh positif terhadap kinerja layanan kepegawaian. [8], [9].

2. Pengaruh Kemampuan Digital Terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian

Kemampuan digital mencerminkan kapasitas aparatur dalam menggunakan dan mendayagunakan teknologi informasi untuk mendukung pelaksanaan layanan berbasis sistem. Aparatur dengan kemampuan digital yang baik mampu mengoperasikan sistem layanan secara optimal, menekan kesalahan administrasi, serta mempercepat penyelesaian pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan digital aparatur, semakin baik pula kinerja layanan kepegawaian yang dihasilkan.

H2 : Kemampuan digital berpengaruh positif terhadap kinerja layanan kepegawaian. [10], [11].

3. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian

Disiplin kerja mencerminkan konsistensi aparatur dalam menjalankan tugas sesuai aturan, standar kerja, dan tanggung jawab yang ditetapkan. Aparatur dengan disiplin kerja yang tinggi lebih sanggup menuntaskan tugas tepat waktu, menghindari penundaan pekerjaan, serta menjaga kinerja layanan yang diberikan. Semakin tinggi disiplin kerja aparatur, semakin baik pula kinerja layanan kepegawaian yang dihasilkan.

H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja layanan kepegawaian. [12], [13].

ISSN 2598-9928 (online), https://ijler.umsida.ac.id, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

Metode

Pendekatan kuantitatif dengan tipe penelitian asosiatif-eksplanatori diterapkan pada penelitian ini guna menguji pengaruh kemampuan adaptasi, kemampuan digital, dan disiplin kerja terhadap kinerja layanan kepegawaian pada jajaran aparatur sipil negara di lingkungan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Populasi penelitian berjumlah 131 ASN pengguna aktif sistem layanan kepegawaian berbasis digital (SI-MASTER). Penentuan jumlah sampel minimum menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh kebutuhan minimum sebanyak 57 responden. Penelitian ini memperoleh 61 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan secara langsung dalam pengelolaan layanan kepegawaian, sehingga jumlah responden yang dianalisis telah melampaui kebutuhan sampel minimum. Kuesioner berskala Likert 1–5 digunakan sebagai instrumen pengumpulan data primer, didukung wawancara dan observasi terbatas terhadap pihak yang memahami proses layanan, sedangkan data sekunder didapatkan melalui dokumen kinerja dan presensi instansi. Analisis data dilakukan dengan metode Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan perangkat lunak SmartPLS, mencakup penilaian model pengukuran (composite reliability, Average Variance Extracted (AVE), cross loading, R-square) beserta hasil uji hipotesis lewat path coefficients.

Hasil dan Pembahasan

A. Hasil

1. *Composite Reliability*

Pengujian reliabilitas dimaksudkan guna mengetahui tingkat keandalan suatu alat ukur sehingga layak dipakai secara konsisten. Sebuah konstruk dikategorikan memiliki reliabilitas baik apabila besaran cronbach's alpha dan composite reliability-nya melampaui angka 0,70.Tujuan dari pengujian tersebut ialah memastikan tiap variabel penelitian memiliki konsistensi internal yang memadai. Tabel 1 menyajikan hasil pengolahan datanya.

Tabel 1. *Composite Reliability*

Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability*
Kemampuan Adaptasi (X1)	0.765	0.850
Kemampuan Digital (X2)	0.878	0.915
Disiplin Kerja (X3)	0.712	0.838
Kinerja Layanan Kepegawaian (Y)	0.762	0.849

Tabel 1 memperlihatkan bahwa nilai Composite Reliability pada variabel Kemampuan Adaptasi ASN (X1), Kemampuan Digital ASN (X2), Disiplin Kerja ASN (X3), dan Kinerja Layanan Kepegawaian (Y) masing-masing berada di angka 0,850, 0,915, 0,838, dan 0,849, diiringi nilai Cronbach's Alpha yang juga melampaui 0,70 pada seluruh variabel. Temuan ini mengindikasikan bahwa alat ukur yang dipakai dalam penelitian ini tergolong layak dipercaya serta telah memenuhi syarat uji reliabilitas.

2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Pengujian convergent validity dilakukan guna mengetahui valid-tidaknya keterkaitan antara masing-masing indikator dengan variabelnya, yang tercermin dari capaian nilai Average Variance Extracted (AVE), dengan syarat besaran AVE tersebut wajib berada di atas 0,5. Tabel 2 memuat hasil perolehan nilai AVE tersebut.

Tabel 2. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Average variance extracted (AVE)
Kemampuan Adaptasi (X1)	0.588
Kemampuan Digital (X2)	0.729
Disiplin Kerja (X3)	0.633
Kinerja Layanan Kepegawaian (Y)	0.587

Berdasarkan Tabel 2, besaran Average Variance Extracted (AVE) pada keempat variabel yang diteliti sebesar 0,588 untuk X1, 0,729 untuk X2, 0,633 untuk X3, dan 0,587 untuk Y, seluruhnya berada di atas ambang 0,50. Perolehan tersebut mengindikasikan bahwa setiap konstruk pada model yang dibangun telah memenuhi kriteria convergent validity.

3. *Cross Loading*

Nilai cross loading juga dapat dijadikan acuan dalam menguji validitas diskriminan, yaitu dengan membandingkan besaran loading suatu indikator terhadap variabelnya sendiri dengan besaran loading indikator tersebut pada variabel-variabel lainnya. Sebuah indikator dikategorikan valid manakala nilai loading terhadap variabel asalnya melebihi nilai loading pada variabel-variabel lain. Tabel 3 menampilkan hasil pengujian cross loading pada penelitian ini.

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Indonesian Journal of Law and Economics Review
Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

Tabel 3. *Cross Loading*

	Kemampuan Adaptasi (X1)	Kemampuan Digital (X2)	Disiplin Kerja (X3)	Kinerja Layanan Kepegawaian (Y)
X1.1	0.803	0.467	0.576	0.586
X1.2	0.738	0.401	0.459	0.532
X1.3	0.825	0.524	0.568	0.687
X1.4	0.692	0.434	0.382	0.521
X2.1	0.639	0.864	0.569	0.637
X2.2	0.473	0.859	0.416	0.484
X2.3	0.370	0.850	0.241	0.400
X2.4	0.501	0.843	0.424	0.479
X3.2	0.570	0.388	0.798	0.582
X3.3	0.327	0.283	0.749	0.424
X3.4	0.619	0.509	0.836	0.571
Y1.1	0.650	0.515	0.597	0.845
Y1.2	0.554	0.377	0.462	0.730
Y1.3	0.577	0.385	0.499	0.678
Y1.4	0.553	0.557	0.484	0.801

Pada Tabel 3, seluruh indikator pada masing-masing variabel Kemampuan Adaptasi (X1), Kemampuan Digital (X2), Disiplin Kerja (X3), dan Kinerja Layanan Kepegawaian (Y) memperoleh besaran loading factor yang lebih tinggi ketimbang nilai loading factor-nya pada variabel-variabel lain. Temuan tersebut menunjukkan bahwa seluruh indikator pada penelitian ini telah memenuhi syarat discriminant validity yang baik.

4. *R-Square*

Nilai R-square dipakai untuk menguji model struktural, yang mengindikasikan besarnya kontribusi variabel bebas dalam menerangkan variabel terikat. Perolehan nilai R-square pada penelitian ini termuat dalam Tabel 4.

Tabel 4. *R-Square*

Variabel	***R-square***
Kinerja Layanan Kepegawaian (Y)	0.655

Hasil analisis pada Tabel 4 menunjukkan capaian nilai R-Square pada Kinerja Layanan Kepegawaian (Y) mencapai 0,655, yang mengindikasikan bahwa variabilitas kinerja layanan kepegawaian dapat dijelaskan oleh Kemampuan Adaptasi, Kemampuan Digital, dan Disiplin Kerja sebesar 65,5%, sementara 34,5% sisanya dipengaruhi oleh variabel-variabel di luar cakupan model penelitian ini.

Pengujian hipotesis atas pengaruh langsung dilaksanakan guna mengungkap ada-tidaknya keterkaitan langsung antar variabel bebas dan variabel terikat, dengan mengacu pada besaran T-statistic dan P-values yang dihasilkan lewat prosedur bootstrapping. Sebuah hipotesis dinyatakan diterima jika nilai T-statistic berada di atas 1,96 dan nilai P-values berada di bawah 0,05. Tabel 5 memaparkan hasil pengujian atas hipotesis pengaruh langsung tersebut.

Tabel 5. Path Coefficients (Mean, STDEV, T Values, P Values)

Variabel	**Original sample (O)**	**Sample mean (M)**	**Standard deviation (STDEV)**	**T statistics (|O/STDEV|)**	**P values**
Kemampuan Adaptasi -> Kinerja Layanan Kepegawaian	0.485	0.495	0.116	4.187	0.000
Kemampuan Digital -> Kinerja Layanan Kepegawaian	0.179	0.167	0.131	1.369	0.171
Disiplin Kerja -> Kinerja Layanan Kepegawaian	0.263	0.276	0.115	2.295	0.022

Tabel 5 menjadi dasar interpretasi hasil uji hipotesis, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

H1: Kemampuan Adaptasi ASN terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian, dengan nilai T-Statistic 4,187 (>1,96), P-Values 0,000 (<0,05), serta Original Sample 0,485 yang bertanda positif — mengindikasikan bahwa semakin baik kemampuan ASN beradaptasi terhadap perubahan sistem, prosedur, dan lingkungan kerja, semakin tinggi pula kinerja layanan kepegawaian yang dihasilkan. Hipotesis 1 (H1) atas dasar itu dinyatakan diterima.

H2: Kemampuan Digital ASN menunjukkan arah hubungan positif terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian melalui nilai Original Sample sebesar 0,179, namun pengaruhnya tidak terbukti signifikan secara statistik, sebagaimana ditunjukkan nilai T-Statistic 1,369 (<1,96) dan P-Values 0,171 (>0,05). Hipotesis 2 (H2) dengan demikian dinyatakan ditolak.

H3: Disiplin Kerja ASN terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian, dengan nilai T-Statistic 2,295 (>1,96), P-Values 0,022 (<0,05), serta Original Sample 0,263 yang bertanda positif menunjukkan bahwa peningkatan disiplin kerja ASN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya akan sejalan dengan peningkatan kinerja layanan kepegawaian. Hipotesis 3 (H3) atas dasar itu dinyatakan diterima.

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

B. Pembahasan

1. Pengaruh Kemampuan Adaptasi terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian

Kemampuan ASN dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, prosedur, maupun tuntutan pekerjaan terbukti sejalan dengan kinerja layanan kepegawaian yang dihasilkan. Aparatur yang mampu beradaptasi tetap dapat menjalankan tugas secara efektif ketika menghadapi perubahan lingkungan kerja, sehingga proses pelayanan berlangsung lancar, tepat, dan sesuai kebutuhan organisasi. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur yang telah menerapkan layanan berbasis digital melalui SI-MASTER menjadikan kesiapan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja sebagai unsur penting agar setiap perubahan dapat diimplementasikan tanpa menghambat penyelenggaraan layanan. Keberhasilan implementasi perubahan sistem kerja pada akhirnya tidak hanya bergantung dari penyempurnaan teknologi, melainkan perlu adanya kesiapan ASN sebagai pelaksana utama layanan untuk memahami serta menyesuaikan diri terhadap suatu perubahan yang akan terjadi.

Proses adaptasi tetap tidak dapat diserahkan sepenuhnya pada kemampuan individu meskipun sebagian besar ASN sanggup mempelajari penggunaan sistem baru, sehingga sosialisasi, pelatihan, dan pendampingan berkelanjutan perlu dipastikan organisasi pada setiap perubahan sistem. Kemampuan adaptasi turut berperan meningkatkan kinerja pegawai, mengingat individu yang mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan akan lebih siap menghadapi dinamika pekerjaan serta mempertahankan pelaksanaan tugas [8]. Kapasitas aparatur untuk menerima, memahami, dan menyesuaikan diri terhadap perubahan pada sistem kerja turut membantu merespons perkembangan regulasi maupun teknologi, sehingga pelaksanaan pekerjaan berjalan lebih optimal dan kinerja layanan tetap terjaga [14]. Kemampuan adaptasi dengan demikian menjadi salah satu aspek yang perlu terus dikembangkan BKD Provinsi Jawa Timur agar pelaksanaan layanan kepegawaian tetap mampu mengikuti tuntutan transformasi digital secara berkelanjutan.

2. Pengaruh Kemampuan Digital terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian

Kemampuan digital yang dimiliki ASN belum terbukti menjadi faktor utama penentu peningkatan kinerja layanan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. Penguasaan teknologi dan kemampuan mengoperasikan sistem belum tentu diikuti peningkatan kualitas pelaksanaan layanan apabila diduga masih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem kerja, koordinasi antarpegawai, pengalaman kerja, maupun konsistensi penerapan prosedur. Kondisi ini dapat dipahami karena sebagian besar ASN di BKD Provinsi Jawa Timur telah menggunakan SI-MASTER sebagai bagian dari pelaksanaan tugas sehari-hari, sehingga kemampuan mengoperasikan sistem telah menjadi kompetensi dasar yang dimiliki hampir seluruh aparatur. Kemampuan digital tetap diperlukan dalam mendukung pelaksanaan tugas, meski berdasarkan hasil penelitian ini belum menjadi faktor yang secara langsung menentukan kinerja layanan kepegawaian.

Ritme kerja dalam pelaksanaan layanan kepegawaian tidak hanya dipengaruhi kemampuan individu dalam mengoperasikan aplikasi. Pada periode tertentu, seperti pengusulan kenaikan pangkat, mutasi, atau layanan administrasi yang dilakukan bersamaan, tingginya volume akses terhadap SI-MASTER maupun banyaknya pekerjaan yang harus diproses dalam waktu yang sama dapat menjadi salah satu penjelasan yang mungkin atas belum signifikannya pengaruh kemampuan digital terhadap kinerja layanan kepegawaian. Dengan demikian, kondisi tersebut perlu dipandang sebagai dugaan kontekstual dan bukan sebagai hasil pengujian langsung dalam penelitian ini.

Temuan ini berbeda dari kajian Fathiyatuzzahra dan Sary yang menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Kuningan [15], serta kajian yang menunjukkan dukungan kemampuan digital terhadap peningkatan kinerja pegawai baru terwujud apabila ditopang kondisi organisasi yang memadai [16]. Perbedaan hasil tersebut dapat menjadi indikasi bahwa hubungan kemampuan digital dengan kinerja tidak selalu berdiri sendiri dan mungkin dipengaruhi oleh kondisi kontekstual organisasi. Namun, faktor seperti kapasitas dan stabilitas sistem, beban kerja, serta koordinasi antarbidang tidak diuji dalam model penelitian ini, sehingga pengaruhnya belum dapat dipastikan. Faktor-faktor tersebut dapat dipertimbangkan sebagai agenda penelitian selanjutnya untuk menjelaskan lebih lanjut kondisi yang mungkin memengaruhi hubungan antara kemampuan digital dan kinerja layanan kepegawaian.

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Layanan Kepegawaian

Disiplin kerja yang dimiliki ASN terbukti sejalan dengan kinerja layanan kepegawaian yang dihasilkan. Disiplin kerja mendorong aparatur melaksanakan tugas secara konsisten, bertanggung jawab, serta mematuhi prosedur dan target kerja yang telah ditetapkan, sehingga proses pelayanan berlangsung lebih teratur, penyelesaian administrasi lebih tepat waktu, dan kualitas layanan tetap terjaga meski dihadapkan beban kerja tinggi. Lingkungan BKD Provinsi Jawa Timur yang menangani beragam layanan administrasi kepegawaian menjadikan disiplin kerja sebagai unsur penting dalam memastikan setiap proses pelayanan berjalan sesuai standar yang ditetapkan, sejalan dengan karakteristik pekerjaan yang menuntut aparatur mengelola banyak tugas secara bersamaan dengan tetap menjaga ketepatan penyelesaian pekerjaan.

Potensi penundaan penyelesaian pekerjaan pada kondisi tertentu masih dapat ditemukan meski secara umum pelaksanaan tugas telah berjalan baik, sehingga beberapa target layanan bulanan belum terselesaikan sesuai waktu yang direncanakan. Upaya berkelanjutan diperlukan untuk memperkuat budaya disiplin melalui pengingat rutin pada apel pagi maupun rapat evaluasi, khususnya mengenai pentingnya menyelesaikan pekerjaan sesuai prioritas dan menghindari penundaan ketika menghadapi banyak tugas secara bersamaan. Disiplin kerja berperan meningkatkan kinerja ASN dengan kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan [17], sebagaimana aparatur yang mampu menjaga konsistensi pelaksanaan tugas cenderung menghasilkan kinerja lebih baik dibandingkan aparatur yang kurang

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

disiplin [6]. Penguatan disiplin kerja perlu terus menjadi perhatian BKD Provinsi Jawa Timur sebagai upaya menjaga konsistensi pelaksanaan tugas dan meningkatkan kinerja layanan kepegawaian secara berkelanjutan.

Simpulan

Hasil penelitian mengenai kemampuan adaptasi, kemampuan digital, dan disiplin kerja terhadap kinerja layanan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan kepegawaian, sedangkan kemampuan digital memiliki arah pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Kemampuan adaptasi membantu ASN menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja, prosedur, dan kompleksitas SI-MASTER, sementara disiplin kerja mendorong konsistensi dalam menyelesaikan tugas, mematuhi prosedur, dan menjaga ketepatan waktu. Kemampuan digital tetap diperlukan dalam pelaksanaan layanan berbasis sistem, tetapi hasil penelitian ini belum menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja layanan kepegawaian. Faktor lain seperti koordinasi, pengelolaan beban kerja, kapasitas dan stabilitas sistem, serta pengalaman kerja diduga dapat menjadi faktor kontekstual yang berkaitan dengan hubungan kemampuan digital dan kinerja, namun faktor-faktor tersebut tidak diuji dalam penelitian ini sehingga belum dapat disimpulkan pengaruhnya.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur perlu memperkuat kemampuan adaptasi dan disiplin kerja ASN melalui pelatihan berkala, sosialisasi setiap pembaruan SI-MASTER, pendampingan perubahan prosedur, evaluasi penyelesaian pekerjaan, serta pengingat rutin mengenai pentingnya menyelesaikan tugas sesuai prioritas dan waktu yang ditetapkan. Pengembangan kemampuan digital juga tetap dapat dilakukan melalui penyediaan panduan penggunaan sistem, forum berbagi pengetahuan, dan pendampingan teknis agar aparatur dapat menjalankan pekerjaan berbasis digital secara lebih mandiri. Sementara itu, faktor seperti beban kerja, koordinasi, kapasitas dan stabilitas sistem, serta organizational climate dapat dipertimbangkan dalam penelitian selanjutnya untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang mungkin memengaruhi kinerja layanan kepegawaian berbasis digital.

References

[1] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, “Indeks SPBE nasional meningkat, Menteri Rini: Penguatan integrasi pelayanan publik berbasis digital,” Jan. 6, 2025. [Online]. Available: https://www.menpan.go.id/posts/indeks-spbe-nasional-meningkat-menteri-rini-penguatan-integrasi-pelayanan-publik-berbasis-digital.
[2] Ombudsman Republik Indonesia, Ringkasan Eksekutif: Opini Ombudsman RI Penilaian Maladministrasi Pelayanan Publik Tahun 2025. Jakarta, Indonesia: Ombudsman Republik Indonesia, 2025.
[3] Pemerintah Republik Indonesia, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil. Jakarta, Indonesia, 2021. [Online]. Available: https://peraturan.bpk.go.id/Details/177031/pp-no-94-tahun-2021.
[4] Subhan and I. Sartika, “Tantangan dan strategi implementasi SPBE dalam reformasi birokrasi pelayanan publik di Indonesia,” Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development, vol. 7, no. 6, pp. 4648–4656, 2025, doi: 10.38035/rrj.v7i6.1809.
[5] H. Yuniasari, T. Setyowati, and N. N. P. Martini, “Pengaruh kompetensi digital dan kapabilitas adaptif terhadap kinerja pegawai BKPSDM Jember dengan employee engagement sebagai variabel intervening,” Alignment: Journal of Administration and Educational Management, vol. 9, no. 1, pp. 34–51, 2026, doi: 10.31539/b9cxe040.
[6] M. Hanafi, “Pengaruh kualitas pelayanan publik dan disiplin pegawai terhadap kepuasan masyarakat di Kantor Mall Pelayanan Publik Kota Pekanbaru,” Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru, Indonesia, 2025.
[7] W. H. DeLone and E. R. McLean, “The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update,” Journal of Management Information Systems, vol. 19, no. 4, pp. 9–30, 2003, doi: 10.1080/07421222.2003.11045748.
[8] P. Augusta, “Pengaruh kompetensi dan adaptabilitas terhadap kinerja asesor kompetensi dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel moderasi di Lembaga Sertifikasi Profesi CERTIF–Jakarta,” Master's thesis, Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur, Surabaya, Indonesia, 2026.
[9] I. S. Emanuel, “Pengaruh kemampuan adaptasi dan emotional intelligence terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tanjungpinang,” Skripsi, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Tanjungpinang, Tanjungpinang, Indonesia, 2023.
[10] M. Ashdaq, A. A. Bahri, I. Kasim, and N. F. Mandasari, “Kompetensi digital dan fasilitas berbasis digital pengaruhnya terhadap kinerja sumber daya manusia: Studi pada organisasi publik,” MANDAR: Management Development and Applied Research Journal, vol. 7, no. 1, pp. 77–86, 2024, doi: 10.31605/mandar.v7i1.4344.
[11] E. Juliani and D. Sawitri, “Implementasi e-government dan kompetensi terhadap kinerja pemerintah dan dampaknya pada kualitas pelayanan publik di Kabupaten Mojokerto,” Jurnal Ekonomi dan Manajemen, vol. 26, no. 1,
pp. 57–73, 2025, doi: 10.62951/jem.v26i1.66.
[12] M. R. Rumasukun and M. Salim, “Kinerja aparatur sipil negara: Perspektif disiplin kerja dan lingkungan kerja fisik,” Jurnal Ilmu Manajemen Reliability, vol. 1, no. 1, pp. 50–58, 2023, doi: 10.55098/jr.v1i1.364.
[13] T. A. Putri, A. Efendi, and Damingun, “Pengaruh disiplin kerja dan beban kerja terhadap kinerja pegawai,” Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan, vol. 5, no. 2, pp. 11–24, 2025, doi: 10.55606/jurimbik.v5i2.999.
[14] M. H. Rahmadi and E. T. Rusmiati, “Transformasi digital manajemen SDM di instansi pemerintah: Adaptasi, tantangan, dan peluang,” Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi dan Humaniora, vol. 7, no. 2, pp. 113–121, 2025, doi: 10.32509/petanda.v7i2.5174.
[15] R. N. Fathiyatuzzahra and F. P. Sary, “Kompetensi digital dan pelatihan: Kunci peningkatan kinerja pegawai Kementerian Agama Kabupaten Kuningan,” Journal of Management and Bussines (JOMB), vol. 6, no. 1, pp. 203–214, 2024, doi: 10.31539/jomb.v6i1.6995.
[16] A. Busa, Z. Hidayah, and W. Nas, “Pengaruh kompetensi digital dan dukungan organisasi terhadap kinerja pegawai dengan work-life balance sebagai variabel moderasi,” Journal of Authentic Research, vol. 5, no. 1, pp. 225–238, 2026, doi:

Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).

Vol. 21 No. 4 (2026): November
DOI: 10.21070/ijler.v21i4.1648

10.36312/j9wtk370.

[17] G. A. Gama, "Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan Kabupaten Badung," Public Inspiration: Jurnal Administrasi Publik, vol. 8, no. 1, pp. 61–66, 2023, doi: 10.22225/pi.8.1.2023.61-66.

ISSN 2598-9928 (online), https://ijler.umsida.ac.id, published by Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
Copyright © Author(s). This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY).