

**Pengaruh Tupoksi, Disiplin Kerja dan Adaptasi
Terhadap Profesionalisme dengan Kompetensi Sebagai
Variabel Mediasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN)
Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara**

Akhmad Idham Sudrajat, Kertati Sumekar, Mamik Indaryani

Program Pasca Sarjana Universitas Muria Kudus

ukir.918@gmail.com, kertati.sumekar@umk.ac.id, indaryani@umk.ac.id

ABSTRACT

This study aims to analyze the effects of job duties and functions (Tupoksi), work discipline, and adaptability on the competence and professionalism of civil servants (ASN) at the Regional Secretariat of Jepara Regency, as well as to examine the role of competence as an intervening variable. This study employed a quantitative approach with a causal research design. The study population consisted of 181 civil servants, with a sample of 125 respondents selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) with AMOS. The results showed that the research model demonstrated a good fit. The hypothesis testing revealed that job duties and functions had a positive and significant effect on competence, with a coefficient of 0.341 and $p = 0.034$; work discipline had a positive and significant effect on competence, with a coefficient of 0.633 and $p = 0.007$; and adaptability had a positive and significant effect on competence, with a coefficient of 0.035 and $p = 0.014$. Competence had a positive and significant effect on professionalism, with a coefficient of 0.165 and $p = 0.002$. Job duties and functions, work discipline, and adaptability also had positive and significant effects on professionalism, with coefficients of 2.274 ($p = 0.008$), 1.298 ($p = 0.005$), and 0.360 ($p = 0.005$), respectively. Competence was found to mediate the effects of adaptability on professionalism by 0.006, work discipline on professionalism by 0.105, and job duties and functions on professionalism by 0.056. The R^2 value for competence was 0.876, indicating that 87.6% of the variance in competence was explained by job duties and functions, work discipline, and adaptability. Meanwhile, the R^2 value for professionalism was 0.829, indicating that 82.9% of the variance in professionalism was explained by competence, job duties and functions, work discipline, and adaptability. In conclusion, job duties and functions, work discipline, and adaptability play important roles in enhancing the competence and professionalism of civil servants, both directly and indirectly through competence as an intervening variable.

Keywords: Job Duties and Functions, Work Discipline, Adaptability, Competence, Professionalism, Civil Servants.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh Tupoksi, Disiplin Kerja, dan Adaptasi terhadap Kompetensi dan Profesionalisme ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara serta menganalisis peran Kompetensi sebagai variabel intervening. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausal. Populasi penelitian berjumlah 181 ASN dengan sampel sebanyak 125 responden dengan metode *pusposive sampling*. Pengumpulan data menggunakan kuesioner, sedangkan analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa model memiliki *good fit*. Uji hipotesis didapatkan tupoksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

Kompetensi dengan koefisien 0,341 dan $p = 0,034$; Disiplin Kerja terhadap Kompetensi sebesar 0,633 dengan $p = 0,007$; serta Adaptasi terhadap Kompetensi sebesar 0,035 dengan $p = 0,014$. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Profesionalisme sebesar 0,165 dengan $p = 0,002$. Tupoksi, Disiplin Kerja, dan Adaptasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Profesionalisme masing-masing sebesar 2,274 ($p = 0,008$), 1,298 ($p = 0,005$), dan 0,360 ($p = 0,005$). Kompetensi terbukti memediasi pengaruh Adaptasi terhadap Profesionalisme sebesar 0,006, Disiplin Kerja terhadap Profesionalisme sebesar 0,105, dan Tupoksi terhadap Profesionalisme sebesar 0,056. Nilai R^2 Kompetensi sebesar 0,876 menunjukkan bahwa 87,6% variasi Kompetensi dijelaskan oleh Tupoksi, Disiplin Kerja, dan Adaptasi, sedangkan R^2 Profesionalisme sebesar 0,829 menunjukkan bahwa 82,9% variasi Profesionalisme dijelaskan oleh Kompetensi, Tupoksi, Disiplin Kerja, dan Adaptasi. Kesimpulannya, Tupoksi, Disiplin Kerja, dan Adaptasi berperan penting dalam meningkatkan Kompetensi dan Profesionalisme ASN, baik secara langsung maupun melalui Kompetensi sebagai variabel intervening.

Kata kunci: Tupoksi, Disiplin Kerja, Adaptasi, Kompetensi, Profesionalisme, ASN.

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki posisi strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. ASN tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memiliki tanggung jawab untuk memastikan kebijakan pemerintah terlaksana secara efektif, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara menegaskan kebutuhan untuk membangun ASN yang berintegritas, profesional, netral, bebas dari intervensi politik, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Regulasi tersebut juga menempatkan perilaku berorientasi pelayanan, akuntabilitas, kompetensi, harmonisasi, loyalitas, adaptasi, dan kolaborasi sebagai karakter penting ASN dalam menghadapi tuntutan modern (Kementerian Sekretariat Negara, 2023).

Profesionalisme ASN menjadi salah satu indikator penting untuk menilai kualitas aparatur dalam melaksanakan tugas pemerintahan. Badan Kepegawaian Negara menjelaskan bahwa Indeks Profesionalitas ASN menggambarkan kualitas ASN berdasarkan kesesuaian kualifikasi, kompetensi, kinerja, dan kedisiplinan pegawai dalam melaksanakan tugas jabatan. Pengukuran tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi, pencapaian kinerja, dan kepatuhan terhadap ketentuan organisasi (Badan Kepegawaian Negara, 2025).

Peningkatan profesionalisme ASN menjadi bagian penting dalam penguatan tata kelola pemerintahan dan reformasi birokrasi. ASN yang profesional diharapkan mampu melaksanakan tugas pemerintahan secara efektif, memberikan pelayanan publik secara berkualitas, serta menyesuaikan pelaksanaan pekerjaan dengan perkembangan kebutuhan masyarakat. Profesionalisme juga memiliki keterkaitan dengan kualitas sumber daya manusia karena aparatur membutuhkan kompetensi, kedisiplinan, tanggung jawab, dan kemampuan menjalankan tugas sesuai dengan standar organisasi (Porajow et al., 2024).

Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara memiliki posisi strategis dalam mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah. ASN pada Sekretariat Daerah melaksanakan berbagai fungsi yang berkaitan dengan koordinasi penyelenggaraan pemerintahan, penyusunan kebijakan, pelayanan administrasi pimpinan, pengelolaan kepegawaian, fasilitasi kegiatan pemerintahan, penyusunan produk hukum, serta monitoring dan evaluasi program. Kompleksitas pekerjaan tersebut membutuhkan aparatur yang mampu memahami tugas dan tanggung jawab jabatan, memiliki kompetensi yang sesuai, menerapkan disiplin kerja, serta mampu beradaptasi dengan perubahan kebijakan dan perkembangan teknologi pemerintahan.

Kondisi profesionalisme ASN pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara masih menunjukkan adanya kesenjangan antara target dan realisasi organisasi. Data Rencana Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2025 menunjukkan beberapa sasaran strategis belum mencapai target yang ditetapkan.

Tabel 1.1

Rencana Kerja Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2025

Sasaran Strategis	Target (%)	Realisasi (%)	Gap
Reformasi Birokrasi	90	82	-8
Akuntabilitas Kinerja	90	84	-6
Kualitas Pelayanan Publik	88	80	-8
Koordinasi Perangkat Daerah	85	78	-7
Profesionalisme ASN	85	75	-10

Sumber: Renstra Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2025–2030.

Tabel 1.1 menunjukkan seluruh sasaran strategis belum mencapai target yang ditetapkan. Indikator profesionalisme ASN menunjukkan capaian terendah, yaitu 75% dari target 85%, sehingga terdapat kesenjangan sebesar 10%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa profesionalisme ASN masih membutuhkan perhatian dalam mendukung pencapaian sasaran organisasi. Kesenjangan tersebut menjadi semakin penting karena profesionalisme aparatur berkaitan dengan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara bertanggung jawab, tepat, dan sesuai dengan tuntutan organisasi.

Permasalahan profesionalisme tersebut dapat dilihat dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) pegawai. Tupoksi memberikan arah mengenai pekerjaan, tanggung jawab, kewenangan, dan hasil yang harus dicapai pegawai. Kejelasan pembagian tugas memungkinkan pegawai memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya serta mengurangi kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan. Fenomena terkait kesenjangan antara Tugas Pokok dan Fungsi Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mengerjakan tugas di luar deskripsi jabatan (disparitas beban kerja) dan rendahnya kualitas pelayanan publik akibat pemahaman regulasi yang belum merata. Seringkali terjadi penumpukan pekerjaan pada satu pegawai, sementara pegawai lain memiliki beban kerja minim. Hal ini diakibatkan oleh

penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan atau kompetensi (*the right man on the right place*).

Fenomena pelaksanaan tupoksi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara menunjukkan adanya perbedaan capaian antarjenis pekerjaan. Data pelaksanaan tupoksi tahun 2025 disajikan pada tabel berikut;

Tabel 1.2

Tugas Pokok dan Fungsi Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara Tahun 2025

No	Uraian Tupoksi	Target Kegiatan	Realisasi	Capaian (%)
1	Penyusunan kebijakan	120	92	76.67
2	Koordinasi pelaksanaan program	350	250	71.43
3	Fasilitasi rapat koordinasi pimpinan	280	210	75
4	Penyusunan produk hukum daerah	165	97	58.79
5	Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program	210	188	89.52
6	Pelayanan administrasi pimpinan	520	490	94.23
7	Pengelolaan administrasi kepegawaian	460	320	69.57
8	Pengelolaan pengadaan barang dan jasa	185	165	89.19
9	Penyusunan laporan kinerja dan reformasi birokrasi	96	80	83.33
10	Pelayanan masyarakat dan tindak lanjut pengaduan	420	350	83.33

Sumber: berbagai sumber dan hasil observasi Tahun 2025.

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa capaian pelaksanaan tupoksi masih bervariasi antarjenis kegiatan. Pelayanan administrasi pimpinan memiliki capaian tertinggi sebesar 94,23%, sedangkan penyusunan produk hukum daerah memiliki capaian terendah sebesar 58,79%. Pengelolaan administrasi kepegawaian juga hanya mencapai 69,57%, koordinasi pelaksanaan program mencapai 71,43%, dan fasilitasi rapat koordinasi pimpinan mencapai 75,00%. Kondisi tersebut menunjukkan adanya pekerjaan yang belum mencapai target secara optimal.

Indikator pelayanan administrasi pimpinan memiliki tingkat capaian tertinggi yaitu 94,23%, diikuti Monitoring dan evaluasi pelaksanaan program sebesar 89,52%, pengelolaan pengadaan barang dan jasa sebesar 89,19%, serta penyusunan laporan kinerja dan reformasi birokrasi dan pelayanan masyarakat dan tindak lanjut pengaduan yang masing-masing mencapai 83,33%. Tingginya capaian pada kegiatan menunjukkan bahwa fungsi pelayanan administrasi dan kegiatan operasional organisasi telah berjalan relatif efektif.

Capaian tupoksi yang berbeda antarbagian dapat berkaitan dengan distribusi beban kerja, kesesuaian penempatan pegawai, dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Penumpukan pekerjaan pada pegawai tertentu dapat terjadi ketika distribusi tugas tidak seimbang atau ketika pegawai tertentu memiliki

kemampuan yang lebih sesuai dengan pekerjaan tertentu. Kondisi tersebut dapat menyebabkan sebagian pegawai memperoleh beban pekerjaan yang lebih besar, sedangkan pegawai lain memiliki beban pekerjaan yang relatif lebih rendah. Situasi tersebut menunjukkan pentingnya kesesuaian antara tugas pokok dan fungsi dengan kompetensi pegawai agar setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif.

Akumulasi capaian pelaksanaan tupoksi pada data tersebut menunjukkan rata-rata capaian sekitar 79,90%. Capaian tersebut menunjukkan pelaksanaan berbagai fungsi organisasi masih memiliki ruang untuk peningkatan. Kondisi tersebut menjadi penting karena pelaksanaan tupoksi merupakan bentuk konkret dari profesionalisme pegawai dalam menjalankan tanggung jawab jabatan. Pegawai yang memahami tugas, memiliki kemampuan sesuai pekerjaan, dan mampu menyelesaikan tanggung jawab secara konsisten diharapkan dapat mendukung peningkatan profesionalisme organisasi.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa meskipun berbagai kebijakan penegakan disiplin telah diterapkan, peningkatan disiplin kerja ASN masih menjadi tantangan bagi Organisasi Pemerintah Daerah, termasuk di lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal lain perlu mendapatkan perhatian yaitu tentang disiplin kerja pegawai, karena disiplin kerja merupakan aspek penting yang diukur dengan tingginya tingkat kehadiran pegawai, ketaatan pada atasan serta pegawai mempunyai Tingkat kesadaran yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaan. Berikut adalah tabel disiplin kerja pegawai Setda jepara tahun 2025 yang dirangkum peneliti.

Tabel

Kesenjangan antar Pegawai Setda Jepara Tahun 2025

No	Adaptasi	ASN Memenuhi Standar	ASN Belum Memenuhi	Persentase Memenuhi (%)
1	Perubahan Kebijakan	153	28	84,5
2	Teknologi Digital	145	36	80,1
Rata-rata	Adaptasi ASN	149	32	82,3

Sumber: Setda Jepara 2025

Tabel menunjukkan kemampuan adaptasi ASN terhadap perubahan kebijakan mencapai 84,5%, sedangkan kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital mencapai 80,1%. Kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital menjadi aspek yang lebih rendah dibandingkan adaptasi terhadap perubahan kebijakan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat 36 pegawai yang belum memenuhi standar adaptasi terhadap teknologi digital. Rata-rata kemampuan adaptasi ASN mencapai 82,3%, sehingga masih terdapat kesenjangan sebesar 17,7% dari kondisi ideal.

Kesenjangan kemampuan adaptasi dapat memengaruhi distribusi pekerjaan dan proses pengembangan kompetensi pegawai. Pegawai yang lebih cepat menguasai teknologi dapat menerima pekerjaan tambahan karena memiliki kemampuan yang sesuai dengan tuntutan sistem kerja baru. Pegawai yang mengalami kesulitan beradaptasi dapat membutuhkan pendampingan lebih besar untuk menyelesaikan pekerjaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menerima perubahan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuan pegawai mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk menjalankan tugas.

Fenomena profesionalisme kerja ASN menunjukkan berbagai faktor, diantaranya variabel tupoksi, disiplin kerja dan adaptasi yang didukung dengan bukti empiris. Penelitian sebelumnya mendapatkan bahwa pelaksanaan tugas pokok dan fungsi pegawai telah berjalan sesuai prosedur yang ditetapkan. Pembagian tupoksi yang baik akan meningkatkan profesionalisme (Takwim et al., 2026). Namun, masih ditemui beberapa hambatan, seperti lemahnya partisipasi masyarakat dalam proses perencanaan, terbatasnya anggaran, dan adanya ketergantungan. Penelitian lain menunjukkan bahwa role clarity tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan profesionalisme kerja (Ferrarini et al., 2026). Tupoksi yang tidak jelas dapat menyebabkan pegawai mengalami kesulitan dalam melaksanakan perannya (Kim, 2025).

Variabel disiplin kerja juga menjadi faktor yang mempengaruhi profesionalisme. Penelitian sebelumnya mendapatkan bahwa disiplin berpengaruh kuat terhadap profesionalisme ASN (Purwantini et al., 2023). Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Fitriani et al., 2026). Penelitian lain juga mendapatkan bahwa semakin baik disiplin kerja akan semakin meningkatkan profesionalisme kerja ASN (Porajow et al., 2024), (Wibowo et al., 2024). Berbeda dengan penelitian bahwa penerapan disiplin masih bergantung pada kesadaran individu dan karakter kepemimpinan, sementara sistem penghargaan, penegakan aturan, dan pengawasan belum dilaksanakan secara konsisten (Himmah et al., 2025). Disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap profesionalisme kerja (Muna & Isnawati, 2022).

Variabel adaptasi juga berpengaruh terhadap profesionalisme kerja, yang mana adaptasi terhadap sistem kerja baru berkaitan dengan kemampuan pegawai menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja dan menjalankan pekerjaan sesuai bidang keahliannya (Halawa et al., 2022). Kemampuan adaptasi berpengaruh positif terhadap produktivitas dan profesionalisme kerja pegawai (Yudiana et al., 2025). Berbeda dengan penelitian bahwa kemampuan adaptasi tidak berpengaruh terhadap profesionalisme (Siswanti & Tuti, 2026).

Bukti empiris yang berbeda menunjukkan adanya variabel mediasi terhadap profesionalisme ASN. Kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap profesionalisme ASN dan menjadi mediasi pengaruh disiplin terhadap profesionalisme ASN (Purwantini et al., 2023). Penelitian lain membuktikan bahwa kompetensi berpengaruh positif signifikan terhadap profesionalisme dan variabel

mediasi dapat menjelaskan mekanisme hubungan antara faktor kompetensi dan disiplin dengan hasil kerja pegawai (Fitriani et al., 2026). Pengembangan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap profesionalisme pegawai (Lubis et al., 2025). Kompetensi dengan koefisien sebesar 0,664 berpengaruh positif terhadap Indeks Profesionalisme ASN (Eliza et al., 2024). Berbeda dengan penelitian bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap indeks profesionalitas pegawai ASN (0,540 > 0,05) (Wibowo et al., 2024).

Berdasarkan fenomena empiris, hasil penelitian terdahulu yang belum konsisten (*Research gap*) serta masih terbatasnya penelitian dengan tema tersebut. Tupoksi sebagai faktor yang merepresentasikan kesesuaian dan kejelasan pelaksanaan pekerjaan, disiplin kerja merepresentasikan kepatuhan dan konsistensi perilaku kerja, sedangkan adaptasi merepresentasikan kemampuan ASN menghadapi perubahan lingkungan kerja. Kompetensi sebagai variabel mediasi karena kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja diduga menjadi mekanisme yang menghubungkan ketiga faktor tersebut dengan profesionalisme ASN. Penelitian ini untuk menguji tupoksi, disiplin kerja, dan adaptasi secara simultan sebagai faktor yang memengaruhi profesionalisme ASN dengan kompetensi sebagai variabel mediasi.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian merupakan penelitian kausal, yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh sebab dan akibat antar variabel penelitian. Peneliti bertujuan mengetahui tipe hubungan dari fakta di lapangan untuk membantu memprediksi hubungan tersebut (Ghozali, 2022:195).

Desain penelitian merupakan penelitian kausal, yaitu penelitian untuk mengetahui pengaruh sebab dan akibat antar variabel penelitian. Peneliti bertujuan untuk mengetahui tipe hubungan dari fakta yang ditemukan di lapangan untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan tersebut (Ghozali, 2021:183).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Tupoksi terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Tupoksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi ASN. Nilai C.R. 2,339 > 1,645 dan P 0,034 < 0,05, sehingga hipotesis diterima. Standardized Regression Weight sebesar 0,341 menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, semakin baik pula kompetensi ASN. Kejelasan dan pelaksanaan tugas memberi ruang bagi pegawai untuk menerapkan pengetahuan, mengembangkan keterampilan, meningkatkan komunikasi, serta mendorong pengembangan diri.

Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara, Tupoksi terutama tercermin melalui penetapan rencana kerja (X1_1), pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah (X1_2), dan pengoordinasian pelaksanaan tugas (X1_3). Penetapan rencana kerja memberi arah mengenai tujuan, prosedur, target, dan tanggung jawab sehingga mendukung pengetahuan. Koordinasi penyusunan kebijakan menuntut pemahaman

terhadap permasalahan dan ketentuan serta kemampuan berdiskusi, menyampaikan informasi, dan membangun kesepahaman. Koordinasi pelaksanaan tugas berkaitan dengan keterampilan mengatur pekerjaan, menyampaikan instruksi, bekerja sama, memantau kegiatan, dan menyelesaikan masalah.

Kompetensi direpresentasikan oleh pengetahuan, pengembangan diri, keterampilan, dan kemampuan komunikasi. Keterampilan memiliki mean tertinggi 3,93, diikuti komunikasi 3,89, pengembangan diri 3,83, dan pengetahuan 3,63. Temuan ini sejalan dengan Hia et al. (2026), Suarsa & Iqbal (2022), Badii et al. (2025), Swarnalatha & Mukherjee (2024), dan Lan et al. (2025) yang menekankan pentingnya kesesuaian uraian pekerjaan dengan kompetensi jabatan.

Implikasinya, organisasi perlu memastikan uraian tugas jelas, pembagian pekerjaan sesuai jabatan, dan ASN mendapat kesempatan terlibat dalam koordinasi serta pelaksanaan tugas yang relevan. Aspek pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah perlu diperkuat melalui forum koordinasi, penyusunan bahan kebijakan, diskusi lintas unit, dan pengembangan kompetensi analisis kebijakan.

Pengaruh Disiplin terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi pegawai. Nilai C.R. $2,829 > 1,645$ dan $P\ 0,007 < 0,05$, dengan Standardized Regression Weight 0,633. Artinya, semakin baik disiplin kerja ASN, semakin tinggi kompetensi yang ditunjukkan. Disiplin menjadi salah satu faktor kuat dalam menjelaskan kompetensi ASN Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara.

Hubungan tersebut tercermin melalui tingkat kehadiran (X2_1), kepatuhan terhadap tata cara kerja (X2_2), dan ketaatan pada atasan (X2_3). Kehadiran memberi kesempatan mengikuti proses kerja secara konsisten dan memperoleh pengalaman sehingga mendukung pengetahuan. Kepatuhan terhadap tata cara kerja membiasakan ASN bekerja sesuai prosedur dan meningkatkan keterampilan. Ketaatan pada atasan mendukung pemahaman instruksi, koordinasi, dan komunikasi. Ketiganya juga mendorong pengembangan diri melalui pengalaman kerja.

Mean disiplin kerja sebesar 3,82 dan mean kompetensi sebesar 3,82. Tata cara kerja memiliki mean tertinggi 3,83, diikuti kehadiran 3,81 dan ketaatan pada atasan 3,76. Pada kompetensi, keterampilan tertinggi 3,93, komunikasi 3,89, pengembangan diri 3,83, dan pengetahuan 3,63. Pola ini menunjukkan bahwa kedisiplinan mengikuti tata cara kerja berkaitan dengan pembentukan keterampilan.

Secara konseptual, disiplin mencerminkan kepatuhan terhadap ketentuan, tata cara kerja, kehadiran, arahan pimpinan, dan konsistensi menyelesaikan tanggung jawab (Siagian, 2022; Yulinda, 2023). Temuan ini sejalan dengan Hernawan (2024) dan Zuraini & Hasyim (2026) bahwa disiplin menciptakan pola kerja terstruktur sehingga pegawai lebih sering menggunakan pengetahuan dan keterampilan. Peningkatan disiplin karena itu perlu diarahkan bukan hanya pada kepatuhan administratif, tetapi juga pada kebiasaan kerja konsisten, tanggung jawab, ketepatan waktu, dan penyelesaian pekerjaan secara optimal.

Pengaruh Adaptasi terhadap Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi. Nilai C.R. 2,108 > 1,645 dan $P\ 0,014 < 0,05$. Artinya, semakin baik kemampuan adaptasi pegawai, semakin baik kompetensinya. Meskipun koefisien pengaruh relatif kecil, arah hubungan positif dan signifikansinya menunjukkan bahwa adaptasi tetap berkontribusi terhadap pembentukan kompetensi.

Adaptasi direpresentasikan oleh kemampuan menghadapi perubahan (X3_1), mempelajari hal baru (X3_2), dan memecahkan masalah (X3_4). Kemampuan menghadapi perubahan memiliki mean tertinggi 3,92, kemampuan memecahkan masalah 3,86, dan mempelajari hal baru 3,78; mean adaptasi 3,84. ASN relatif mampu menghadapi perubahan, tetapi pembelajaran berkelanjutan masih perlu diperkuat, terutama dalam menghadapi perubahan regulasi, digitalisasi administrasi, SPBE, dan prosedur kerja.

Kemampuan memecahkan masalah berkaitan dengan keterampilan dan komunikasi karena ASN perlu menemukan solusi, berkoordinasi, dan menyampaikan informasi secara efektif. Adaptasi juga relevan dengan pengetahuan, pengembangan diri, keterampilan, dan komunikasi. Pengetahuan memiliki mean terendah 3,63, sehingga penguatan kemampuan mempelajari hal baru dapat mendukung peningkatan pengetahuan sekaligus pengembangan diri dan keterampilan.

Temuan ini sejalan dengan Robbins & Judge (2023), Wang et al. (2024), Putra Utama et al. (2023), Aliya et al. (2026), Yean et al. (2022), dan Hartanto et al. (2024) yang menempatkan kemampuan adaptasi dan pembelajaran sebagai bagian penting kapasitas pegawai menghadapi tuntutan kerja dinamis. Pengembangan kompetensi ASN perlu menggabungkan peningkatan pengetahuan teknis dengan kemampuan belajar, menyesuaikan diri, dan merespons perubahan secara efektif.

Pengaruh Tupoksi terhadap Profesionalisme

Hasil penelitian menunjukkan Tupoksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme. C.R. 2,759 > 1,645 dan $P\ 0,008 < 0,05$, dengan koefisien 0,341. Semakin baik pelaksanaan tugas pokok dan fungsi, semakin tinggi profesionalisme pegawai. Tupoksi direpresentasikan oleh penetapan rencana kerja, pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah, dan pengoordinasian pelaksanaan tugas. Ketiganya menunjukkan bahwa profesionalisme dibangun melalui fungsi yang sistematis, mulai dari perencanaan, koordinasi, hingga pelaksanaan.

Penetapan rencana kerja mendukung kemandirian, sedangkan koordinasi penyusunan kebijakan dan pelaksanaan tugas berkaitan dengan kemampuan, kemauan, tanggung jawab, dan kerja sama. Kejelasan Tupoksi memberi batasan mengenai pekerjaan, tanggung jawab, dan kewenangan sehingga pegawai memiliki arah kerja yang jelas dan dapat bekerja sesuai standar organisasi. Temuan ini sejalan dengan Ferrarini et al. (2026) dan Silalahi et al. (2023) mengenai pentingnya kesesuaian tugas, kompetensi, dan jabatan.

Profesionalisme ASN tidak hanya menyangkut kemampuan teknis, tetapi juga pelaksanaan tugas yang tepat, bertanggung jawab, transparan, dan berorientasi pada masyarakat. Takwim et al. (2026) menekankan keandalan, ketepatan waktu, dan kualitas kerja. Karena itu, profesionalisme perlu didukung uraian tugas yang jelas, kesesuaian tugas dengan kompetensi, penguatan koordinasi, serta evaluasi pelaksanaan Tupoksi.

Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Profesionalisme

Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme. C.R. 2,560 > 1,645 dan $P\ 0,005 < 0,05$, dengan koefisien 1,298. Kehadiran, tata cara kerja, dan ketaatan pada atasan membentuk kesiapan, kepatuhan prosedur, komitmen, serta tanggung jawab. Mean disiplin 3,82; tata cara kerja 3,83, kehadiran 3,81, dan ketaatan 3,76. Profesionalisme juga 3,82, dengan kemampuan 3,78, kemauan 3,76, dan kemandirian 3,62. Kemandirian masih perlu diperkuat. Temuan ini sejalan dengan Nawir et al. (2024), Purwantini et al. (2023), Porajow et al. (2024), dan Wibowo et al. (2024).

Pengaruh Adaptasi Kerja terhadap Profesionalisme

Adaptasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme. C.R. 2,379 > 1,645 dan $P\ 0,005 < 0,05$, dengan koefisien 0,360. Semakin baik kemampuan adaptasi pegawai, semakin tinggi profesionalismenya. Adaptasi tercermin melalui kemampuan menghadapi perubahan (3,92), memecahkan masalah (3,86), dan mempelajari hal baru (3,78), dengan mean kumulatif 3,84.

Kemampuan mempelajari hal baru memperkuat kapasitas ASN menghadapi tuntutan pekerjaan, sedangkan kemampuan memecahkan masalah mendorong kemandirian. Ketiga aspek tersebut mendukung profesionalisme melalui kemandirian, kemampuan, dan kemauan. Profesionalisme memiliki mean 3,82; kemampuan 3,78, kemauan 3,76, dan kemandirian 3,62. Rendahnya kemandirian relatif terhadap indikator lain menunjukkan perlunya penguatan kemampuan menyelesaikan masalah dan bertindak secara lebih mandiri.

Temuan ini sejalan dengan Tanauma et al. (2022), Wang et al. (2024), Halawa et al. (2022), Yudiana et al. (2025), dan Aliya et al. (2026) yang menempatkan adaptability sebagai kapasitas penting dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. ASN yang mampu menerima perubahan, belajar, bekerja fleksibel, dan memecahkan masalah lebih siap menjalankan tugas secara profesional.

Organisasi perlu memperkuat budaya pembelajaran, pelatihan berkelanjutan, penguasaan teknologi, kemampuan pemecahan masalah, dan lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas. Adaptasi tidak hanya berarti menerima perubahan, tetapi kemampuan menerapkan kompetensi secara fleksibel tanpa mengabaikan standar, tanggung jawab, dan etika pekerjaan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Profesionalisme

Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme. C.R. 2,251 > 1,645 dan $P\ 0,002 < 0,05$, sehingga H_4 diterima. Standardized Regression Weight sebesar 0,165 menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi diikuti peningkatan profesionalisme.

Kompetensi terdiri atas pengetahuan (3,63), pengembangan diri (3,83), keterampilan (3,93), dan kemampuan komunikasi (3,89). Keterampilan menjadi aspek tertinggi, sedangkan pengetahuan terendah. Keterampilan menunjukkan kemampuan menerapkan pengetahuan; pengembangan diri mendukung kesiapan menghadapi perubahan; dan komunikasi memperkuat koordinasi. Keempatnya mendukung profesionalisme melalui kemandirian, kemampuan, dan kemauan. Pada profesionalisme, kemandirian merupakan indikator terendah (3,62), sedangkan kemampuan 3,78 dan kemauan 3,76.

Temuan ini sejalan dengan Lubis et al. (2025), Fitriani et al. (2026), Eliza et al. (2024), dan Purwantini et al. (2023) bahwa kompetensi merupakan fondasi penting profesionalisme ASN. Peningkatan profesionalisme perlu dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pembelajaran mandiri, serta penguatan kemampuan teknis dan komunikasi, dengan perhatian khusus pada peningkatan pengetahuan.

Pengaruh Tupoksi terhadap Profesionalisme dengan Mediasi Kompetensi

Tupoksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme, dengan direct effect 2,274, indirect effect melalui Kompetensi 0,056, dan total effect 2,330. Pengaruh langsung jauh lebih besar daripada pengaruh tidak langsung. Tupoksi juga berpengaruh terhadap Kompetensi sebesar 0,341, sedangkan Kompetensi berpengaruh terhadap Profesionalisme sebesar 0,165. Kompetensi menjadi jalur intervening tambahan, tetapi kontribusi mediasinya relatif kecil.

Tupoksi yang jelas mengurangi ketidakpastian dan membantu pegawai memahami kewenangan, tanggung jawab, prosedur, dan standar perilaku. Kompetensi kemudian memperkuat kemampuan menjalankan tugas tersebut. Temuan ini sejalan dengan Simamora (2021), Ferrarini et al. (2026), Eliza et al. (2024), dan Silalahi et al. (2023). Peningkatan profesionalisme memerlukan Tupoksi yang jelas dan konsisten sekaligus pengembangan kompetensi agar pegawai tidak hanya mengetahui apa yang harus dikerjakan, tetapi mampu melaksanakannya secara efektif.

Pengaruh Disiplin terhadap Profesionalisme dengan Mediasi Kompetensi

Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Profesionalisme baik secara langsung maupun melalui Kompetensi. Disiplin terhadap Kompetensi memiliki C.R. 2,829 dan $p = 0,007$; Kompetensi terhadap Profesionalisme C.R. 2,251 dan $p = 0,002$; sedangkan Disiplin terhadap Profesionalisme C.R. 2,560 dan $p = 0,005$. Koefisien Disiplin terhadap Kompetensi sebesar 0,633, lebih besar daripada Tupoksi 0,341 dan Adaptasi 0,035. Terhadap Profesionalisme, koefisien Disiplin 1,298,

setelah Tupoksi 2,274 dan lebih besar daripada Adaptasi 0,360 serta Kompetensi 0,165.

Direct effect Disiplin terhadap Profesionalisme sebesar 1,298, indirect effect melalui Kompetensi 0,105, dan total effect 1,403. Karena pengaruh langsung lebih besar, Kompetensi berperan sebagai jalur perantara dengan kontribusi lebih kecil. Temuan ini sejalan dengan Porajow et al. (2024), Yulinda (2023), dan Purwantini et al. (2023). Peningkatan profesionalisme ASN tidak cukup melalui kompetensi formal, tetapi perlu penguatan disiplin berupa kepatuhan tata cara kerja, ketaatan, kesadaran, dan tanggung jawab.

Pengaruh Adaptasi terhadap Profesionalisme dengan Mediasi Kompetensi

Adaptasi berpengaruh positif terhadap Profesionalisme, baik langsung maupun melalui Kompetensi. Direct effect sebesar 0,360, indirect effect 0,006, dan total effect 0,366. Koefisien Adaptasi terhadap Kompetensi 0,035 dan terhadap Profesionalisme 0,360, sedangkan Kompetensi terhadap Profesionalisme 0,165. Dengan demikian, pengaruh langsung lebih dominan.

Kemampuan menghadapi perubahan, mempelajari hal baru, bekerja fleksibel, dan memecahkan masalah mendukung profesionalisme dalam situasi kerja dinamis. Temuan ini sejalan dengan Wang et al. (2024), Halawa et al. (2022), dan Aliya et al. (2026). Karena indirect effect 0,006 jauh lebih kecil daripada direct effect 0,360, kontribusi mediasi Kompetensi relatif kecil. Organisasi perlu memperkuat pembelajaran berkelanjutan, penguasaan teknologi, pemecahan masalah, dan lingkungan kerja fleksibel.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tugas pokok dan fungsi (tupoksi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas pembagian tugas, tanggung jawab, dan fungsi yang dijalankan oleh ASN, maka semakin meningkat pula kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan tuntutan organisasi.
2. Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja ASN, maka semakin baik pula kompetensi yang dimiliki untuk menjalankan pekerjaan secara profesional dan mencapai tujuan organisasi.
3. Hasil penelitian menunjukkan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan ASN dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, teknologi, maupun

tuntutan organisasi, maka semakin meningkat pula kompetensi yang dimiliki dalam melaksanakan tugas secara efektif dan profesional.

4. Hasil penelitian menunjukkan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin jelas pemahaman dan pelaksanaan tupoksi oleh pegawai, maka semakin tinggi tingkat profesionalisme dalam menjalankan tugas, memberikan pelayanan, serta memenuhi tanggung jawab sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Hasil penelitian menunjukkan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin kerja pegawai, yang tercermin dari kepatuhan terhadap peraturan, ketepatan waktu, serta tanggung jawab dalam melaksanakan tugas, maka semakin tinggi pula profesionalisme pegawai dalam menjalankan pekerjaan dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.
6. Hasil penelitian menunjukkan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan pegawai dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja, perkembangan teknologi, dan tuntutan organisasi, maka semakin tinggi pula profesionalisme pegawai dalam melaksanakan tugas, memberikan pelayanan, serta mencapai tujuan organisasi secara efektif.
7. Hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi yang dimiliki pegawai, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja, maka semakin tinggi pula tingkat profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan memberikan pelayanan sesuai dengan standar organisasi.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tugas pokok dan fungsi (tupoksi), disiplin kerja, dan adaptasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap profesionalisme pegawai melalui kompetensi sebagai variabel mediasi di Sekretariat Daerah Kabupaten Jepara. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan tupoksi, semakin tinggi disiplin kerja, dan semakin baik kemampuan adaptasi, maka melalui kompetensi akan semakin meningkat yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan profesionalisme.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliya, I. H., Suharsono, R. S., & Zakiyyah, A. M. (2026). The Influence Of Adaptive Work Behavior, Self-Efficacy And Employee Competence On Performance With Job Satisfaction As An Intervening Variable At The Personnel , Education , And Training Agency (BKPP) Of Banyuwangi Regency. *Ekombis Review – Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 14(1), 707–724.
<https://doi.org/10.37676/ekombis.v14i1>

- Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan Praktik*. PT. Rineka Cipta.
- Arikunto, S. (2021). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik* (Revisi). Rineka Cipta.
- Astriana, N., & Tjahjaningsih, E. (2026). Effect Of Competency And Job Characteristics On Performance With Organizationalcitizenship Behavior (Ocb) As Mediation (Study On State Civil Apparatus (Asn) Tegal City Government). *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IJSE)*, 9(1), 2977–2990. <https://doi.org/10.31538/ijse.v9i1.8297>
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Pengukuran Indeks Profesionalisme ASN*. Badan Kepegawaian Negara.
- Badii, T. M., Baharuddin, & Sabandar, S. Y. (2025). Analisis Tupoksi ASN Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai DPMK Kabupaten Nabire. *Jurnal Ekonomi Holistik (ECOHOLIC)*, 1(2), 70–75. <https://doi.org/10.33369/jsn.9.1.1-18>
- Bentzen, T. (2021). Breaking the Vicious Circle of Escalating Control: Connecting Politicians and Public Employees through Stewardship. *Administrative Sciences*, 11(3), 63. <https://doi.org/10.3390/admsci11030063>
- Budiaji, R., Nurdin, N., & Karunia, R. L. (2026). Enhancing Indonesian civil servants' professionalism through integrated frameworks. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 1, 861–866. <https://www.jisem-journal.com>
- Eliza, Habiburahman, & Alam, I. A. (2024). The Influence Of Competency And Performance On The Civil Service Professionalism Index At The Regional Development Planning, Research, And Innovation Agency In Bandar Lampung City. *Jurnal of Management, Business and Social Sciences*, 2(2), 96–106. <http://journal.ubl.ac.id/index.php/mabuss>
- Ferdinand, A. (2021). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ferrarini, F., Costantini, A., Curzi, Y., & Fraccaroli, F. (2026). Job characteristics, organizational citizenship behavior and job performance: does flexible working time matter? Evidence from the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 39(4), 497–516. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2024-0343>
- Fitriani, E., Rahayu, S., & Mesra, B. (2026). Analysis Of Competence And Work Discipline On Employee Performance With Job Satisfaction As A Mediating Variable At The Regional Office Directorate General Of Treasury North Sumatra Province. *Jurnal Fokus Manajemen*, 6(2), 777–784. <https://doi.org/10.37676/jfm.v6i2.11398>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Ghozali, I. (2022). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 24*. Badan Penerbit Undip.
- Gibson, J. (2021). *Organisasi dan Manajemen*. Erlangga.

- Hair, J. ., Black, W. ., Babin, B. ., & Anderson, R. . (2022). *Multivariate Data Analysis* (Pearson Prentice Hall (ed.)).
- Halawa, S. J., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. A. (2022). Dinamika Perubahan Profesionalisme Pegawai Sebagai Bentuk Adaptasi Sistem Kerja Baru Di Tempat Usaha Di Kota Gunungsitoli. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1525–1533. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i4.43997>
- Hartanto, C. F. B., Sukestiyarno, Y. L., Rusdarti, & Abdurrahman. (2024). Examining the Influence of Interpersonal Communication , Leadership Capability , Adaptability , and Excellence on Managerial Competence and Leadership Performance in Maritime Vocational Higher Education. *International Journal of Pedagogy and Teacher Education*, 8(2), 181–197. <https://doi.org/10.20961/ijpte.v8i2.93935>
- Haryono, S. (2020). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL Smart PLS*. PT. Intermedia Personalia Utama.
- Haryono, S., & Wardoyo, P. (2021). Structural Equation Modeling untuk Penelitian Manajemen Menggunakan AMOS 18.00. In *PT. Intermedia Personalia Utama*. PT. Intermedia Personalia Utama. <https://doi.org/10.1002/9781405186407.wbiecs108>
- Hasibuan, A., Sari, A. P., Simarmata, N. I. P., Harizahayu, Estiani, Muadzah, Purba, B., Purba, S., Hasyim, Napitu, R., Ainun, W. O. N., & Munthe, R. N. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM* (Issue January). Yayasan Kita Menulis.
- Hasibuan, M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara.
- Herayanti, & Habiburrahman. (2024). Pengaruh Tugas Pokok Fungsi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Lampung Tengah. *Jurnal Visionist*, 13(2), 126–136. <https://doi.org/10.36448/jmv.v13i2.4218>
- Hernawan. (2024). Competence and Discipline : Key Drivers of Local Government Employee Performance in Indonesia. *Jurnal Office: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 10(1), 102–107. <https://journal.unm.ac.id/index.php/jo/article/view/3268>
- Hia, A. S., Telaumbanua, E., Hulu, F., & Mendrofa, S. A. (2026). Analisis Implementasi Tupoksi Pegawai Di Kantor Kecamatan Afulu Kabupaten Nias Utara. *YUME : Journal of Management*, 9(1), 393–404. <https://doi.org/10.37531/yum.v9i1.10646>
- Himmah, R. Al, Sitorus, P., & Nariyah, H. (2025). Work Discipline of Civil Servants in The Regional Secretariat of Cirebon Regency. *JCS - Journal of Comprehensive*, 4(7), 2060–2068. <https://doi.org/10.59188/jcs.v4i7.3440>
- Junaidi. (2022). *Aplikasi AMOS Dan Structural Equation Modeling (SEM)*. UPT Unhas Press.
- Kementerian Sekretariat Negara. (2023). *Undang-Undang No. 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*. Kementerian Sekretariat Negara.
- Kim, S. (2025). Job-Related Factors and Proactive Administration: The Moderating Role of Public Officials' Rank in South Korea. *Public Organization Review*, 1(1),

- 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11115-025-00948-4>
- Lan, M., Hu, Z., & Nie, T. (2025). Unwilling or Unable? The Impact of Role Clarity and Job Competence on Frontline Employees' Taking Charge Behaviors in Hospitality Industry. In *Behavioral Sciences* (Vol. 15, Issue 4, p. 526). <https://doi.org/10.3390/bs15040526>
- Leong, Frederick T L, Gardner, Danielle M, Nye, Christopher D, & Prasad, Joshua J. (2023). The Five-Factor Career Adapt-Abilities Scale's Predictive and Incremental Validity With Work-Related and Life Outcomes. *Journal of Career Development*, 50(4), 860–882. <https://doi.org/10.1177/08948453221138301>
- Lubis, F. Y., Tanjung, A. M., Muhafidin, D., Pembinaan, U., & Indonesia, M. (2025). The Influence of Competency Development and Performance on the Professionalism of Civil Servants (ASN) in the Padang Lawas Regency. *TOFEDU: The Future of Education Journal*, 4(1), 347–355. <https://doi.org/10.61445/tofedu.v4i1.442>
- Lumingkewas, E., Masengib, E. E., & Supit, B. F. (2024). Implementasi kebijakan disiplin Pegawai Negeri Sipil di Kabupaten Minahasa. *Academy of Education Journal*, 15(1), 357–364. <https://doi.org/10.47200/aoej.v15i1.2197>
- Mondy, W. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga.
- Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(2), 1119–1130. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.652>
- Murray, M., & Pellegrini, E. K. (2026). Leading with humility: unpacking employee career adaptability. *Frontiers in Psychology*, 17, 1839157. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2026.1839157>
- Narpati, B., Sudiantini, D., & Meutia, K. I. (2022). *Perilaku Organisasi (Teori dan Konsep)*. CV. Pena Persada.
- Nawir, M., Bachtiar, R. A., Afifah, S. R., & Lestari, A. (2024). Indikator Disiplin Kerja. *Didaktik: Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri*, 10(3), 301–320. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v10i03.4451>
- Panggabean, S. M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Panggabean, S. N. W., Anggraini, A. W., & Raharja, E. (2024). Employee Empowerment in Order to Increase the Professionalism Index. *Research Horizon*, 4(6), 469–480. <https://doi.org/10.54518/rh.4.6.2024.441>
- Porajow, A., Trang, I., & Djemly, W. (2024). The Influence Of Education Level, Work Experience And Work Discipline On Professionalism In State Civil Apparatus At The South Minahasa Bappeda Office. *Jurnal EMBA*, 12(3), 1182–1191. <https://doi.org/10.35794/emba.v12i03.57202>
- Purwantini, T. B., Juwaini, A., & Rahim, A. (2023). The Effect Of Discipline And Competence On Employee Performance With Professionalism As An Intervening Variable. *Edunomika*, 07(02), 1–16. <https://doi.org/10.29040/jie.v7i2.10174>
- Putra Utama, J. A., Riasnugrahani, M., & Gunawan, G. (2023). Trial of Adaptability

- Competency Training Module to Improve Adaptive Performance for Employees of PT. X. *Analitika: Jurnal Magister Psikologi UMA*, 15(2 SE-Articles), 101–113. <https://doi.org/10.31289/analitika.v15i2.9752>
- Rahadi, D. R. (2023). *Pengantar partial least squares structural equation model (PLS-SEM)*. CV. Lentera Ilmu Madani.
- Rivai, V. (2021). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Salomonsen, H. H., Schillemans, T., & Brummel, L. (2024). Aligning the steering of governmental organizations a comparative mixed-methods study in Denmark using stewardship theory. *Public Management Review*, 26(11), 3320–3341. <https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2332778>
- Siagian, S. P. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Silalahi, M., Putra, H. S., Candra, V., & Simatupang, S. (2023). The Impact Of Job Descriptions On Employee Performance. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 3(6), 2038–2043. <https://doi.org/10.54443/ijebas.v3i6.1332>
- Simamora, B. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Praktek, dan Riset*. Salemba Empat.
- Simanjuntak, M., Revida, E., Ainun, W. O. N., Handiman, U. T., Efendi, Simarmata, H. M. P., Peranginangin, A. M., Aksa, Sitompul, R. S., Purba, S., Kholifah, N., Rasit, Purba, B., & Estiani. (2022). *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Penerbit Yayasan Kita Menulis.
- Siswanti, E., & Tuti, M. (2026). Efikasi Diri Sebagai Mediator: Komunikasi Interpersonal, Kompetensi, Dan Adaptabilitas Pada Kinerja Pegawai. *Jurnal Manajemen*, 3(2), 115–132. <https://doi.org/10.38076/rslfa868>
- Sopiah. (2021). *Perilaku Organisasional*. Andi Offset.
- Su'ud, H. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pena.
- Suarsa, E., & Iqbal, M. A. (2022). Competency Model and Competency Measurement Position Holder in the Human Resources Department of PT TCO. *Scholars Middle East Publishers*, 8(5), 151–159. <https://doi.org/10.36348/sb.2022.v08i05.004>
- Sugiyono. (2021). *Statistika Untuk Penelitian*. CV. Alfabeta.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*.
- Suharman, H. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. In *Handbook of Market Research*. Unpad Press. https://doi.org/10.1007/978-3-319-57413-4_15
- Sutrisno, E. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenada Media Group.
- Swarnalatha, S. M. V., & Mukherjee, S. (2024). Competency based Job Description Leads to Organizational Productivity: An Integrated Literature Review Approach. *Academy of Marketing Studies Journal*, 28(4), 1–12. <https://www.abacademies.org/articles/>

- Takwim, Ansar, T., & Nugas, M. (2026). Evaluasi Kinerja Pegawai dalam Pelaksanaan Tugas Pokok dan Fungsi, pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Konawe. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora (AJSH)*, 6(1), 1624–1631. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v6i1.2993>
- Tampubolon, H. (2022). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Perannya Dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Papas Sinar Sinanti.
- Tanauma, J. F., Tewal, B., & Sendow, G. M. (2022). Profesionalisme Kerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik Dan Pelaksanaan Administrasi Di Kantor Kelurahan Tanjung Batu. *Jurnal EMBA*, 10(2), 820–826. <https://doi.org/10.35794/emba.v14i3>
- Tewal, B., Adolfini, A., Pandowo, M. H. C., & Tawas, H. (2022). *Perilaku Organisasi*. CV. Patra Media Grafindo.
- Tian, S., Zhang, Z., & Jia, L. (2022). Career adaptability of interpreting students: A case study of its development and interactions with interpreter competences in three Chinese universities. *Frontiers in Psychology, Volume 13-2022*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.974417>
- Toha, M. (2022). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Rajawali Press.
- Tumundo, B. B. R., Trang, I., & Pandowo, M. (2022). Pengaruh Profesionalisme Dan Kepribadian Terhadap Loyalitas Pegawai Pada Badan Kepegawaian Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Kota Bitung. *Jurnal EMBA*, 10(1), 373–382. <https://doi.org/10.35794/emba.v10i1.37973>
- Waluyo, M. (2021). *Mudah Cepat Tepat Penggunaan Tools Amos Dalam Aplikasi (SEM)*. UPN Veteran Jawa Timur.
- Wang, Y., Xu, Q., Yin, P., Zhang, J., & Zhang, L. (2024). Development of the core occupational adaptabilities through the learning-orientated interaction of employees' proactivity and organizational support. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1551. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-04080-4>
- Wardiyanto, B., Setijaningrum, E., Samad, S., & Hizrafi, A. (2025). Mending the mismatch of minds and mandates : reimaging competency-centric public service delivery in Bojonegoro Regency , Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2442538>
- Whidiarso, W. (2020). *Praktek Model Persamaan Struktural (SEM) Melalui Program Amos*. Fakultas Psikologi UGM.
- Wibowo, A., Indriani, W., & Wuryanti, L. (2024). Pengaruh Kompetensi, Perilaku, Dan Disiplin Kerja Terhadap Indeks Profesionalitas Pegawai ASN Balai Besar Pengawas Obat Dan Makanan Di Bandar Lampung. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 1(3), 554–562. <https://doi.org/10.59407/jmie.v1i3.637>
- Yean, T. F., Tan, F. C., & Nadarajah, D. (2022). Determinants of adaptability and its impact on the change readiness of civil servants. *International Journal of Public Sector Management*, 35(5), 622–639.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2021-0263>

Yudiana, E. M. P., Syarif, M., & Anggarini, D. T. (2025). Analisis Adaptasi Karyawan Dalam Meningkatkan Produktivitas Dengan Metode Skala Likert Pada Dinas Tata Ruang Kota Bekasi. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 3(2), 207–213. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17019652>

Yulinda. (2023). Peran Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja ASN Di Walikota Jakarta Selatan Dimediasi Oleh Kompetensi. *Jurnal Manajemen Dan Administrasi Bisnis*, 1(4), 383–403. <https://doi.org/10.59061/dinamikapublik.v1i4.447>

Zuraini, & Hasyim, B. (2026). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja ASN dengan Variabel Mediasi Motivasi Kerja. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 6(2), 997–1007. <https://doi.org/10.37481/jmeh.v6i2.1989>