

PERAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP ADAPTASI PEGAWAI MELALUI KESIAPAN MENGHADAPI PERUBAHAN: STUDI PADA KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN GRESIK

Safira Salsabila¹, Mufti Labib²

^{1,2} Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Informasi Artikel

Riwayat naskah:

Diterima : 25 Februari 2025
Disetujui : 15 Maret 2025
Publikasi : 28 Maret 2025

Penulis Korespondensi:

Safira Salsabila
safirassalsabila49@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan teknologi di era digital saat ini menuntut setiap organisasi memiliki pegawai yang mampu menguasai kompetensi digital agar dapat beradaptasi dengan perubahan sistem dan kebijakan kerja yang terus berkembang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi digital terhadap adaptasi pegawai melalui kesiapan menghadapi perubahan sebagai variabel mediasi pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan melalui penyebaran kuesioner kepada 44 responden yang dipilih menggunakan teknik random sampling. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi pegawai dengan koefisien jalur sebesar ($\beta = 0,485$; $p = 0,000$). Namun, peran mediasi kesiapan menghadapi perubahan dalam hubungan antara kompetensi digital dan adaptasi pegawai tidak signifikan (efek tidak langsung $\beta = 0,132$; $p = 0,106$). Nilai R^2 sebesar 0,705 (R^2 adjusted = 0,683) menunjukkan bahwa 68,3% variabilitas adaptasi pegawai dijelaskan oleh kompetensi digital dan kesiapan menghadapi perubahan. Dengan demikian, peningkatan kompetensi digital berperan penting dalam mendukung kemampuan adaptasi pegawai di tengah proses perubahan organisasi berbasis teknologi.

Kata Kunci : Kompetensi Digital, Kesiapan Menghadapi Perubahan, Adaptasi Pegawai

ABSTRACT

Technological developments in the current digital era require every organization to have employees capable of mastering digital competencies to adapt to constantly evolving work systems and policies. This study aims to analyze the effect of digital competency on employee adaptation through readiness to face change as a mediating variable at the Ministry of Religious Affairs of Gresik Regency. The approach used was quantitative by distributing questionnaires to 44 respondents selected using random sampling techniques. Data analysis was conducted using SmartPLS to test the relationship between variables. The results showed that digital competency had a positive and significant effect on employee adaptation with a path coefficient of ($\beta = 0.485$; $p = 0.000$). However, the mediating role of readiness to face change in the relationship between digital competency and employee adaptation was not significant (indirect effect $\beta = 0.132$; $p = 0.106$). The R^2 value of 0.705 (adjusted $R^2 = 0.683$) indicates that 68.3% of the variability in employee adaptation is explained by digital competency and readiness to face change. Thus, improving digital competency plays a significant role in supporting employee adaptability amidst the process of technology-based organizational change.

Keywords : Digital Competence, Readiness for Change, Employee Adaptability

Pendahuluan

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan besar dalam sistem kerja organisasi, termasuk pada sektor pemerintahan. Transformasi digital mendorong setiap instansi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya agar mampu beradaptasi dengan perubahan sistem yang semakin berbasis teknologi. (Kirana et al., 2023) Pegawai tidak hanya dituntut menguasai kemampuan teknis, tetapi juga memiliki kesiapan mental dan perilaku adaptif dalam menghadapi dinamika perubahan di lingkungan kerja.

Kompetensi digital menjadi salah satu faktor penting yang menentukan sejauh mana pegawai mampu beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja. (Syafitri et al., 2025) Pegawai dengan kompetensi digital yang baik akan lebih cepat memahami sistem baru, mampu memanfaatkan teknologi secara efektif, dan menunjukkan kinerja yang lebih adaptif. Sebaliknya dengan kemampuan digital yang rendah cenderung mengalami hambatan dalam menyesuaikan diri, terutama dalam proses kerja berbasis teknologi.

Proses adaptasi pegawai juga didukung oleh kesiapan menghadapi perubahan yang memegang peranan penting. Kesiapan ini mencerminkan sejauh mana individu memiliki keyakinan, motivasi dan dukungan untuk menerima serta menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi. Pegawai yang memiliki kesiapan tinggi biasanya lebih terbuka terhadap pembaruan sistem kerja dan mampu mengelola stres yang timbul akibat perubahan tersebut. (Zaman, 2025)

Adaptasi pegawai sendiri merupakan proses penting yang mencerminkan kemampuan seseorang dalam menyesuaikan perilaku, sikap, dan keterampilan terhadap tuntutan baru di lingkungan kerja. Adaptasi yang baik memungkinkan pegawai untuk tetap produktif meskipun dihadapkan pada perubahan kebijakan, sistem, maupun budaya organisasi. Dalam konteks birokrasi publik, kemampuan adaptasi juga menjadi cerminan profesionalisme pegawai dalam memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat. (Halawa et al., n.d.)

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kompetensi Digital terhadap Adaptasi Pegawai dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan sebagai Variabel Mediasi pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian Manajemen Sumber Daya Manusia, serta menjadi acuan praktis bagi instansi pemerinatah dalam meningkatkan kompetensi digital dan kesiapan pegawai menghadapi transformasi digital.

Kompetensi Digital (X)

Kompetensi digital mencakup beragam kemampuan yang diperlukan dalam menghadapi era teknologi modern, istilah ini sering kali disamakan dengan *e-skill*, *digital skill*, literasi digital, ataupun kompetensi TIK. (Riduan & Firdaus, 2024) Menurut Ilomaki et al, kompetensi digital dipandang sebagai konsep keterampilan yang berkembang seiring dengan kemajuan teknologi dan kebijakan pendidikan. kompetensi ini mencakup 4 aspek utama, yaitu keterampilan teknis dalam mengoperasikan teknologi digital, kemampuan memanfaatkan teknologi tersebut untuk kegiatan belajar, pekerjaan, serta kehidupan sehari-hari, kemampuan menilai secara kritis penggunaan teknologi digital, dan adanya motivasi untuk terlibat aktif dalam budaya digital yang terus berkembang. (Ilomaki et al., 2011)

Indikator kompetensi digital dalam penelitian ini dikembangkan dengan mengacu pada konsep Ferrari et al, yang mencakup aspek literasi informasi, kolaborasi, pembuatan konten digital, keamanan, dan pemecahan masalah (*problem sloving*). Namun, peneliti mengembangkan indikator yang lebih kontekstual terhadap lingkungan kerja, yakni pemahaman informasi digital, penggunaan perangkat lunak dasar, kesadaran keamanan siber, fleksibilitas terhadap sistem baru,

kemandirian belajar teknologi, serta responsivitas terhadap perubahan digital di tempat kerja.(Ferrari, 2013)

Adaptasi pegawai (Y)

Menurut teori, sistem yang mencakup dimensi biologis, perilaku, dan sosial, adaptasi merupakan konsep utama. John Benner mengemukakan bahwa konsep ini berakar dari ilmu biologi dengan aspek penting. Pertama, evolusi genetik yang menitikberatkan pada umpan balik hasil interaksi antara individu dan lingkungannya. Kedua, adaptasi biologis yang berfokus pada perilaku individu sepanjang hidupnya.(Bennett, 2017) Dalam konteks pegawai, adaptasi mencakup bukan hanya respon terhadap perubahan lingkungan kerja, tetapi juga keterlibatan proses kognitif dan kemampuan bertindak yang berkesinambungan untuk mengelola serta menguasai tantangan di lingkungan tersebut.

Kesiapan Menghadapi Perubahan (Z)

Kesiapan menghadapi perubahan adalah sikap individu atau karyawan dalam menerima dan menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi, dengan memperhatikan konteks, isi, sistem, dan proses perubahan yang terjadi, baik pada saat perubahan berlangsung maupun selama prosesnya.(Simbolon, 2017) Menurut Holt et al, kesiapan menghadapi perubahan terdiri dari 4 dimensi utama yaitu: Pertama, *appropriateness* yang berkaitan dengan keyakinan bahwa perubahan yang dilakukan tepat dan bermanfaat bagi organisasi. Kedua, *change efficacy* yang menunjukkan rasa percaya diri individu untuk beradaptasi dan mampu menjalankan perubahan yang diusulkan. Ketiga, *management support* menggambarkan sejauh mana dukungan, arahan, dan motivasi diberikan oleh pimpinan dalam proses perubahan. Sedangkan yang terakhir *personal benefit* berkaitan dengan keyakinan bahwa perubahan membawa keuntungan bagi diri karyawan.(Holt et al., 2007)

Berdasarkan teori tersebut, penelitian ini mengadaptasi indikator dari penelitian Holt et al, dengan menyesuaikan pada konteks pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Adapun indikator kesiapan menghadapi perubahan dalam penelitian ini meliputi:

1. Perubahan dinilai bermanfaat bagi masa depan (manfaat)
2. Ada keinginan untuk ikut terlibat dalam proses perubahan (keterlibatan)
3. Perubahan dianggap penting untuk kemajuan (kemajuan)
4. Atasan memberikan arahan jelas selama perubahan (arahan)
5. Fasilitas disediakan untuk mendukung proses perubahan (fasilitas)
6. Pimpinan memberi motivasi dalam menghadapi perubahan (motivasi)

Metode Penelitian

Hipotesis sebaiknya tidak disajikan secara eksplisit, namun langsung merujuk pada apa yang ingin difalsifikasi. Kuesioner (jika digunakan) sebaiknya disebutkan sumbernya jika merupakan bentuk replikasi. Model penelitian dapat disajikan di bagian ini dalam bentuk gambar. Gambar bagan alur atau model penelitian disajikan dalam monokrom (hitam-putih). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi digital (Variabel X) terhadap adaptasi pegawai (Variabel Y) melalui kesiapan menghadapi perubahan (Variabel Z). Model penelitian ini memfokuskan pada tiga variabel utama yang saling berkaitan, di mana variabel Z berperan sebagai variabel mediasi antara variabel X dan Y. Teknik pengumpulan data yang dilakukan menggunakan kuesioner berbasis *Google Form* yang disusun dengan skala likert.

Tabel 1. Skala Likert

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor <i>Favorabel</i>
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Pada tabel diatas, skala likert menunjukkan bahwasannya responden diminta untuk memberikan persetujuan terhadap serangkaian pertanyaan yang ada di kuesioner. Data yang terkumpul berupa data numerik, kemudian dianalisi secara statistik untuk mengetahui hubungan pengaruh antar variabel. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik yang berjumlah 50 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *simple random sampling* agar setiap anggota populasi ditentukan menggunakan rumus slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{50}{1 + 50(0,05)^2} = \frac{50}{1,125} = 44,44$$

Berdasarkan perhitungan tersebut, jumlah sampel dibulatkan menjadi 44 responden. Jumlah dianggap telah mewakili populasi secara memadai dan sesuai dengan tingkat kesalahan 5% yang ditetapkan.

Sumber data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen internal Kementerian Agama Kabupaten Gresik, literatur ilmiah, jurnal, serta referensi lain yang relevan dengan topik penelitian.

Hasil Dan Pembahasan

Hasil dan pembahasan memuat jawaban atas pertanyaan penelitian, disajikan dalam bentuk diskursus. Apabila penulis menggunakan tabel atau gambar, maka perlu ada interpretasi atas tabel dan gambar. Bagian ini harus menjadi proporsi terbesar dari seluruh artikel. Jika peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif, perlu dijelaskan apakah hasil penelitian mendukung grand theory. Perlu dijelaskan pula mengapa ada perbedaan hasil penelitian dengan penelitian sebelumnya.

Deskripsi Responden

Data dikumpulkan dari total 44 responden yang merupakan pegawai dari beberapa unit kerja di Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Distribusi responden dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	25	56,82%
	Perempuan	19	43,18%
Usia	<25 Tahun	4	9,09%
	26-35 Tahun	8	18,18%
	36-45 Tahun	18	40,90%
	>45 Tahun	14	31,82%
Pendidikan Terakhir	SMA	3	6,82%
	Diploma	0	0%
	Sarjana (S1)	32	72,73%
	Magister (S2)	9	20,45%
Lama Kepegawaian	<1 Tahun	14	31,82%
	1-5 Tahun	5	11,36%
	6-10 Tahun	8	18,18%
	>10 Tahun	17	36,64%
Status Kepegawaian	PNS	20	45,45%
	PPPK	21	47,73%
	Honorer	3	6,82%
Jumlah Responden		44	100%

Berdasarkan tabel diatas, sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (56,82%) dan berusia 36-45 tahun (40,90%). Mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir sarjana (S1) sebesar (72,73%), serta lama bekerja lebih dari 10 tahun (36,64%). Dilihat dari status kepegawaian, responden didominasi oleh PPPK (47,73%), diikuti oleh PNS (45,45%), dan honorer (6,82%).

Deskriptif Statistik

Tabel 3. Deskriptif Statistik

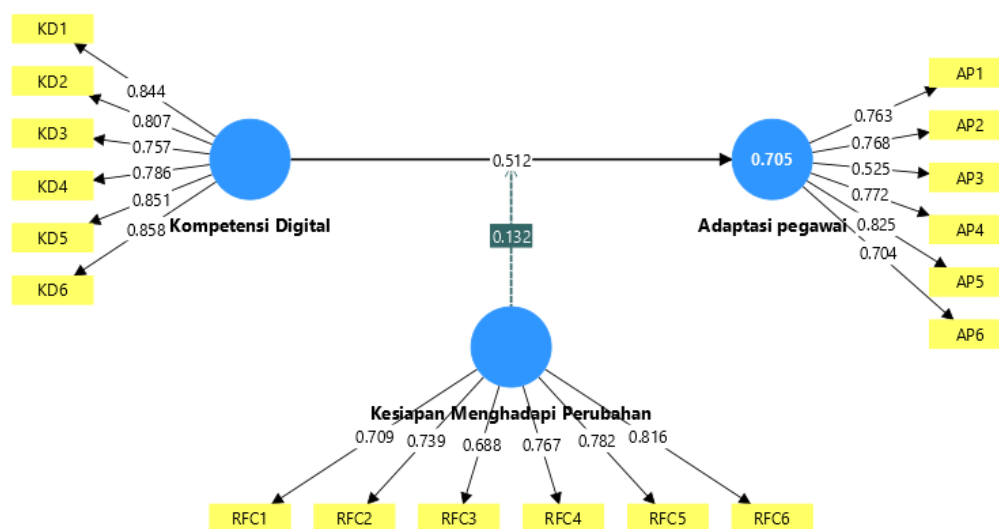
Variabel	N	Mean	Standar Deviasi	Minimum	Maksimum
Kompetensi Digital	44	4,21	0,56	3,00	5,00
Kesiapan Menghadapi Perubahan	44	4,05	0,61	3,00	5,00
Adaptasi Pegawai	44	4,18	0,49	3,00	5,00

Berdasarkan hasil analisis tabel diatas, nilai rata-rata tertinggi terdapat pada variabel kompetensi digital sebesar 4,21 yang menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan digital

yang baik dalam menjalankan tugas berbasis teknologi. Variabel adaptasi pegawai juga memiliki rata-rata tinggi sebesar 4,18 yang menunjukkan kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja. Sementara itu, variabel kesiapan menghadapi perubahan memperoleh rata-rata 4,05, yang menandakan bahwa pegawai cukup siap menerima perubahan yang terjadi di lingkungan kerja.

Evaluasi Outer Model

Validitas dan reliabilitas instrumen diuji melalui evaluasi *outer model*. Hasil evaluasi yang mencakup *Loading Factor*, *Average Variance Extracted (AVE)*, *Composite Reliability (CR)*, dan *Cronbach's Alpha* yang disajikan pada gambar dan tabel berikut:



Gambar 1. Hasil Uji Smart PLS

Gambar tersebut menunjukkan hasil pengujian model pengukuran (*outer model*). Seluruh Indikator menunjukkan nilai *outer loading* yang mendekati atau melebihi 0,700, sehingga dapat dikatakan telah memnuhi kriteria validitas konvergen. Variabel kompetensi digital terdiri dari 6 indikator (KD1-KD6) dengan nilai *outer loading* antara 0,757 hingga 0,858, menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kontribusi yang baik terhadap konstruk yang diukur. Variabel kesiapan menghadapi perubahan memiliki enam indikator (RFC1-RFC6) dengan nilai *outer loading* berkisar antara 0,688 hingga 0,816. Meskipun terdapat 1 indikator dibawah 0,700, nilai tersebut masih dapat diterima karena perbedaannya tidak signifikan dan indikator tersebut tetap dianggap relevan secara teoritis. Selanjutnya, variabel adaptasi pegawai juga memiliki indikator 6 (AP1-AP6) dengan nilai *outer loading* antara 0,525 hingga 0,825. Meskipun terdapat 1 indikator dibawah 0,700, nilai tersebut masih dapat diterima karena perbedaannya tidak signifikan dan indikator tersebut tetap dianggap relevan secara teoritis, dan lainnya menunjukkan validitas konvergen yang baik.

Nilai *path coefficient* menunjukkan bahwa kompetensi digital berpengaruh langsung terhadap adaptasi pegawai sebesar 0,512, dan berpengaruh tidak langsung melalui kesiapan menghadapi perubahan sebesar 0,132. Dengan demikian, seluruh konstruk yang digunakan dinyatakan valid dan reliabel sehingga layak untuk dilanjutkan ke tahap pengujian model struktural (*inner model*).

Berikut ini adalah tabel uji reliabilitas dan validitas konvergen yang digunakan untuk membuktikan konsistensi, akurasi, dan ketepatan dalam mengukur variabel disajikan.

Tabel 4. Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho a)	Composite reliability (rho c)	Average variance extrated (AVE)	keterangan
AP (Y)	6	0,824	0,842	0,872	0,536	Reliabel & valid
KMP (Z)	6	0,846	0,854	0,886	0,565	Reliabel & valid
KD (X)	6	0,901	0,909	0,924	0,669	Reliabel & valid

Berdasarkan hasil pada tabel diatas, seluruh variabel penelitian memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang lebih besar dari 0,70 serta nilai *average variance extrated* (AVE) yang melebihi 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk dalam model penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik dan validitas konvergen yang terpenuhi. Secara rinci sebagai berikut:

1. Variabel adaptasi pegawai (Y) memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,824, *composite reliability* sebesar 0,872, dan AVE sebesar 0,536, sehingga dinyatakan reliabel dan valid.
2. Variabel kesiapan menghadapi perubahan (Z) memiliki nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,846, *composite reliability* sebesar 0,886, dan AVE sebesar 0,565, menunjukkan konstruk yang konsisten dan valid.
3. Variabel kompetensi digital (X) memperoleh nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,901, *composite reliability* sebesar 0,924, dan AVE sebesar 0,669, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel ini sangat reliabel dan valid.

Dengan demikian, seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi syarat reliabilitas dan validitas konvergen yang baik.

Tabel 5. Discriminant Validity (FornellLarcker)

Hasil uji *discriminant validity* menggunakan pendekatan *fornell-larcker*, berikut merupakan hasil tabelnya:

	AP (Y)	KMP (Z)	KD (X)
AP (Y)	0,732		
KMP (Z)	0,732	0,752	
KD (X)	0,734	0,551	0,818

Tabel *discriminant validity* (*fornell-larcker*) menunjukkan bahwa aka kuadrat AVE (nilai diagonal tebal) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antar konstruk di kolom dan baris yang sama. Sebagai contoh, nilai akar AVE untuk variabel adaptasi pegawai (0,732) lebih besar daripada korelasinya dengan variabel lain (0,732 dengan Z dan 0,734 dengan X). Begitu juga dengan variabel kesiapan menghadapi perubahan (0,752) dan kompetensi digital (0,818) yang memiliki nilai lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruksya.

Hasil Uji Model Struktural/Inner Model

Evaluasi model struktural dilakukan untuk mneguji hubungan antara konstruk laten dan hipotesis penelitian. Nilai R2 dari variabel dependen dan signifikansi koefisien jalur (*p-value* dan *statistik-t*) akan disajikan pada tabel berikut:

1. Nilai R-Square

Peneliti menggunakan nilai *R-Square Adjusted* karena memberikan estimasi yang lebih akurat mengenai proporsi varian variabel dependen (adaptasi pegawai) yang dapat dijelaskan oleh variabel independen (kompetensi digital dan kesiapan menghadapi perubahan), dengan memperhitungkan jumlah prediktor yang digunakan dalam model.

Tabel 6. R-Square

	R-square	R-square adjusted
Adaptasi Pegawai	0,705	0,683

Berdasarkan tabel di atas, nilai *R-square* sebesar 0,705 dan *R-square adjusted* sebesar 0,683 menunjukkan bahwa 68,3% variabilitas adaptasi pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi digital dan kesiapan menghadapi perubahan. Sementara sisanya sebesar 31,7% dipengaruhi oleh faktor lain diluar model penelitian ini.

Dengan demikian, model struktural yang digunakan memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel dependen.

2. Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 7. Hipotesis

	Koefisien jalur (β)	T statistics	P value	F square	Kesimpulan
Z -> Y	0,485	5,667	0,000	0,547	Signifikan
Z x X -> Y	0,132	1,615	0,106	0,038	Tidak signifikan
X -> Y	0,512	5,911	0,000	0,570	Signifikan

Penjelasan hasil analisis koefisien jalur (*coefficients*) dan signifikansi (*bootstrapping*) menunjukkan bahwa:

- Kesiapan menghadapi perubahan (Z) -> adaptasi pegawai (Y) berdasarkan hasil uji, diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,485 dengan *T-statistik* 5,667 dan *P-value* 0,000 (<0,05). Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan menghadapi perubahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi pegawai. Nilai F^2 sebesar 0,547 menandakan adanya pengaruh besar. Artinya, semakin tinggi tingkat kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, maka semakin tinggi pula kemampuan adaptasi mereka terhadap lingkungan kerja.
- Interaksi kesiapan menghadapi perubahan x kompetensi digital -> adaptasi pegawai (Z x X -> Y), hasil pengujian menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,132 dengan *T-statistik* 1,615 dan *P-value* (>0,05). Hal ini mengidentifikasikan bahwa variabel moderasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hubungan antara kompetensi digital dan adaptasi pegawai. Nilai f^2 sebesar 0,038 tergolong sangat kecil. Dengan kata lain, interaksi antara kesiapan menghadapi perubahan dan kompetensi digital belum mampu memperkuat pengaruh terhadap adaptasi pegawai secara signifikan.
- Kompetensi digital (X) -> adaptasi pegawai (Y), Hasil analisis menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,51, *T-statistik* 5,911, dan *P-value* 0,000 (<0,05), ini berarti kompetensi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi pegawai, dengan nilai f^2 sebesar 0,570 yang

tergolong efek besar. Artinya, semakin baik kompetensi digital yang dimiliki pegawai, semakin tinggi pula kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan dilingkungan kerja.

Pembahasan

1. Apakah Kompetensi Digital Berpengaruh terhadap Adaptasi Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi pegawai, dengan koefisien jalur (β) sebesar 0,512, *T-statistik* sebesar 5,911 dan *P-value* 0,000 ($<0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi digital yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi kemampuan mereka beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja. Hal ini konsisten dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kesiapan teknologi dan kompetensi digital dapat meningkatkan kinerja adaptif individu dalam organisasi. (Hamid, 2022).

Dalam konteks lembaga publik seperti Kementerian Agama Kabupaten Gresik, di mana transformasi digital makin mendesak, hasil ini mengidentifikasi bahwa investasi pada pelatihan digital, pengembangan literasi teknologi dan peningkatan keterampilan pegawai menjadi sangat relevan. Dengan demikian, organisasi perlu mempertimbangkan program peningkatan kompetensi digital sebagai bagian dari strategi adaptasi pegawai terhadap perubahan.

2. Berapakah Nilai Hubungan Kompetensi Digital terhadap Adaptasi Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Gresik dengan Kesiapan Menghadapi Perubahan sebagai Variabel Moderasi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai *R-square* sebesar 0,705 dan *R-square adjusted* sebesar 0,683, yang berarti bahwa 68,3% variabilitas adaptasi pegawai dapat dijelaskan oleh kompetensi digital dan kesiapan menghadapi perubahan. Sisanya sebesar 31,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Meski model keseluruhan menunjukkan kekuatan yang cukup besar, pengujian khusus untuk moderasi kesiapan menghadapi perubahan menunjukkan bahwa interaksi antara kompetensi digital dan kesiapan menghadapi perubahan tidak signifikan (koefisien jalur = 0,132, *T-statistik* = 1,615, *P-value* = 0,106). Hal ini berarti bahwa meskipun pegawai memiliki kompetensi digital yang baik dan tingkat kesiapan menghadapi perubahan yang tinggi, kesiapan tersebut dalam penelitian ini belum memperkuat secara signifikan pengaruh kompetensi digital terhadap adaptasi pegawai.

3. Apakah Kesiapan Menghadapi Perubahan dapat Memoderasi Hubungan Antara Kompetensi Digital dengan Adaptasi Pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Gresik

Hasil penelitian menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,132, *T-statistik* 1,615, dan *P-value* 0,106 ($>0,05$). Dengan demikian, kesiapan menghadapi perubahan tidak terbukti secara signifikan memoderasi hubungan antara kompetensi digital dan adaptasi pegawai. Nilai *F-Square* sebesar 0,038 menunjukkan efek moderasi tergolong sangat kecil.

Temuan ini dapat dijelaskan bahwa meskipun pegawai memiliki kompetensi digital dan organisasi berupaya meningkatkan kesiapan perubahan, faktor moderasi tersebut belum cukup signifikan dalam memperkuat pengaruh kompetensi digital terhadap adaptasi. Ada kemungkinan terdapat heterogenitas dalam persepsi kesiapan atau keberagaman kondisi organisasi yang belum diakomodasi oleh variabel moderasi tersebut. Hal ini sesuai dengan

literatur bahwa kesiapan perubahan akan berpengaruh bila aspek-aspek struktural, budaya, dan kepemimpinan organisasi juga kuat. (Caci et al., 2025)

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kompetensi digital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi pegawai pada Kementerian Agama Kabupaten Gresik. Pegawai dengan tingkat kompetensi digital yang tinggi mampu beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan sistem kerja berbasis teknologi dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Selain itu, kesiapan menghadapi perubahan juga berpengaruh signifikan terhadap adaptasi pegawai, yang menunjukkan bahwa dukungan, kepercayaan diri, dan motivasi dari pimpinan berperan penting dalam membentuk sikap adaptif terhadap perubahan organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kesiapan menghadapi perubahan belum mampu memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi digital terhadap adaptasi pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi digital secara langsung lebih berpengaruh terhadap kemampuan adaptasi dibandingkan melalui faktor mediasi kesiapan perubahan. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,705 menunjukkan bahwa kompetensi digital dan kesiapan menghadapi perubahan secara bersama-sama mampu menjelaskan sebagaimana besar variasi adaptasi pegawai.

Dengan hasil ini, disarankan agar instansi pemerintah, khususnya Kementerian Agama Kabupaten Gresik, terus mengembangkan program pelatihan digital dan memperkuat kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi organisasi berbasis teknologi

Daftar Pustaka

- Bennett, J. W. (2017). *Human Ecology As Human Behavior: Essays in environmental and development anthropology (Expanded ed.)*.
- Caci, L., Nyantakyi, E., Blum, K., Sonpar, A., Schultes, M., & Albers, B. (2025). *Organizational readiness for change : A systematic review of the healthcare literature*. <https://doi.org/10.1177/26334895251334536>
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP : A Framework for Developing and Understanding Digital Competence in Europe*. <https://doi.org/10.2788/52966>
- Halawa, S. J., Ndraha, A. B., & Telaumbanua, Y. A. (n.d.). *Dinamika Perubahan Profesionalisme Pegawai Sebagai Bentuk Adaptasi Sistem Kerja Baru Di Tempat Usaha Di Kota Gunungsitoli (Studi Perbandingan Sistem Kerja Antara Alfamidi/Franchise Mart dan City Mart/Indomaret)*. 10(4), 1525–1533.
- Hamid, R. A. (2022). *The Role of Employees ' Technology Readiness , Job Meaningfulness and Proactive Personality in Adaptive Performance*.
- Holt, D. T., Achilles, A. A., Hubert, F. S., & G, S. H. (2007). *Readiness for Organizational Change: The Systematic Development of a Scale*. June 1993. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Ilomaki, L., Kantosalo, A., & Lakkala, M. (2011). *What is digital competence ?* March, 1–12.
- Kirana, A. Y., Saifudin, M., Mukhlisin, M. M., & Ansori, M. I. (2023). *Transformasi Digital terhadap Sumber Daya Manusia sebagai Upaya Meningkatkan Kapabilitas Perusahaan*. 2(4).
- Riduan, M., & Firdaus, M. R. (2024). *Transformasi Digital Dan Kinerja : Kajian Peran Budaya Organisasi, Kompetensi Digital, Strategi Bisnis Di Bisnis Telekomunikasi*. 13(1), 48–58.
- Simbolon, H. (2017). *Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kesiapan Menghadapi Perubahan*

Oganisasi.

- Syafitri, N., Sari, D. P., Mulyadi, Sumardiln, & Sabri. (2025). *Kepemimpinan Digital sebagai Kunci Adaptasi Karyawan di Tengah Transformasi Teknologi*. 4(2), 168–181.
<https://doi.org/10.54259/manabis.v4i2.4842>
- Zaman, I. B. (2025). *Meningkatkan Readiness for Change pada Karyawan : Peran Resiliensi , Kepemimpinan Transformasional , dan Modal Psikologis*. 4(8), 8217–8229.