JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v8i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 16 Juli 2026 | **Revised:** 20 Agustus 2026 | **Accepted:** 11 September 2026

Peran Mediasi Kinerja ASN dalam Hubungan Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif terhadap Efektivitas Pelayanan Publik

Fitri Hapsari Pramudita[1] Kasmari Kasmari[2]
[1]Universitas Stikubank, Semarang, Indonesia, fhpramudita@gmail.com
[2]Universitas Stikubank, Semarang, Indonesia. fkasmari@edu.unisbank.ac.id

Corresponding Author: fhpramudita@gmail.com[1]

Abstract: *This study examines the effect of Digital Transformation and Adaptive Organizational Culture on Public Service Effectiveness, with Civil Servant (ASN) Performance as a mediating variable, at the Civil Service and Human Resources Development Agency (BKPSDM) of Temanggung Regency, Indonesia. Public sector digitalization is frequently implemented without adequate attention to the organizational culture and employee performance mechanisms that convert technology into service outcomes, so this mediating pathway remains underexplored at the local government level. This explanatory quantitative study surveyed 105 civil servants selected through total sampling from a population of 141, using a structured five-point Likert questionnaire. Data were screened through factor-based validity analysis and Cronbach's Alpha reliability testing, and then analyzed using multiple linear regressions and the Sobel test in SPSS. The results show that Digital Transformation and Adaptive Organizational Culture each have a positive and significant effect on ASN Performance and on Public Service Effectiveness, ASN Performance has a positive and significant effect on Public Service Effectiveness, and ASN Performance partially mediates the effect of both Digital Transformation (Sobel z = 3.587; p = 0.0003) and Adaptive Organizational Culture (Sobel z = 3.555; p = 0.0004) on Public Service Effectiveness. All seven hypotheses were supported. The study concludes that digital transformation and adaptive culture strengthen public service effectiveness mainly by first improving civil servant performance, so technology investment in public agencies needs to be matched with sustained development of workforce competence and an adaptive work culture.*

Keywords: Digital Transformation, Adaptive Organizational Culture, Civil Servant Performance, Public Service Effectiveness, Mediation

Abstrak: Penelitian ini menganalisis pengaruh Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif terhadap Efektivitas Pelayanan Publik, dengan Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai variabel mediasi, pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Temanggung. Digitalisasi birokrasi kerap dijalankan tanpa memperhatikan secara memadai mekanisme budaya organisasi dan kinerja pegawai yang menjembatani teknologi menjadi hasil layanan, sehingga jalur mediasi tersebut masih jarang

dikaji pada level pemerintah daerah. Penelitian eksplanatori kuantitatif ini melibatkan 105 ASN yang dipilih dengan teknik total sampling dari populasi 141 ASN, menggunakan kuesioner Likert lima poin. Data disaring melalui analisis validitas berbasis analisis faktor dan uji reliabilitas Cronbach's Alpha, kemudian dianalisis dengan regresi linear berganda dan Sobel test berbantuan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN maupun Efektivitas Pelayanan Publik, Kinerja ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pelayanan Publik, serta Kinerja ASN terbukti memediasi secara parsial pengaruh Transformasi Digital (Sobel z = 3,587; p = 0,0003) dan Budaya Organisasi Adaptif (Sobel z = 3,555; p = 0,0004) terhadap Efektivitas Pelayanan Publik. Ketujuh hipotesis penelitian seluruhnya didukung. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital dan budaya adaptif memperkuat efektivitas pelayanan publik terutama melalui peningkatan kinerja ASN terlebih dahulu, sehingga investasi teknologi pada instansi publik perlu diiringi pengembangan kompetensi pegawai dan penguatan budaya kerja adaptif secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Transformasi Digital, Budaya Organisasi Adaptif, Kinerja ASN, Efektivitas Pelayanan Publik, Mediasi

PENDAHULUAN

Transformasi Digital telah menjadi salah satu penentu utama keberlangsungan organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh kegagalan Nokia dan Kodak dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi kendati keduanya pernah menjadi pemimpin pasar global. Pelajaran tersebut relevan bagi sektor publik, karena birokrasi merupakan salah satu institusi yang paling terdampak oleh disrupsi digital. Di tingkat nasional, Indonesia mendorong percepatan pemerintahan digital melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai bagian dari agenda menuju Indonesia Emas 2045, sedangkan di tingkat daerah, Peraturan Daerah Kabupaten Temanggung Nomor 22 Tahun 2020 tentang Penyelenggaraan SPBE menjadi landasan bagi modernisasi layanan kepegawaian.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Temanggung, sebagai Perangkat Daerah yang mengelola urusan kepegawaian, pendidikan, dan pelatihan, telah mengembangkan sejumlah aplikasi layanan digital, antara lain e-Kenaikan Pangkat (e-KP), e-Jabatan Fungsional (e-JF), aplikasi penjagaan pemberhentian PPPK, dan e-KONTRAK PPPK. Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) atas layanan kepegawaian tercatat meningkat dari 3,80 pada tahun 2024 menjadi 3,825 pada tahun 2025, yang mengindikasikan bahwa digitalisasi layanan mulai memberikan dampak positif terhadap pengalaman pengguna layanan. Meskipun demikian, hasil pra-survei terhadap 40 ASN BKPSDM Kabupaten Temanggung menunjukkan bahwa kemampuan ASN mengoperasikan aplikasi digital masih tergolong sedang (skor rata-rata 3,0), ketersediaan pelatihan digital masih terbatas (skor 2,8), dan tingkat partisipasi ASN dalam pengambilan keputusan terkait digitalisasi juga belum optimal (skor 3,2). Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak semata ditentukan oleh ketersediaan sistem, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi dan kinerja aparatur yang menjalankannya.

Sejalan dengan kondisi tersebut, Vial (2019) menegaskan bahwa transformasi digital merupakan proses perubahan organisasi yang menyeluruh, mencakup teknologi, proses kerja, dan sumber daya manusia, sedangkan Mergel, Edelmann, dan Haug (2019) menekankan pentingnya digital mindset pegawai agar teknologi benar-benar dapat dikonversi menjadi nilai layanan. Di sisi lain, budaya organisasi yang adaptif, yaitu nilai dan norma kerja yang mendukung keterbukaan terhadap perubahan (Denison & Mishra, 1995; Denison, 1990), juga diyakini menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan digitalisasi birokrasi, karena organisasi

dengan budaya yang responsif terhadap perubahan lingkungan cenderung lebih mampu mengonversi sumber daya baru menjadi kinerja (Cameron & Quinn, 2011). Kinerja pegawai sendiri dipahami sebagai hasil kerja yang dicapai sesuai standar, kuantitas, dan ketepatan waktu (Mangkunegara, 2017; Robbins & Judge, 2017), yang pada gilirannya menjadi penentu utama efektivitas pelayanan publik yang dirasakan oleh masyarakat (Dwiyanto, 2018; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Kajian-kajian terdahulu pada umumnya masih menitikberatkan pada pengaruh langsung transformasi digital atau budaya organisasi terhadap kinerja pegawai maupun kualitas layanan publik secara terpisah, tanpa secara mendalam menjelaskan mekanisme internal birokrasi yang menjembatani kedua faktor tersebut menjadi peningkatan efektivitas pelayanan. Belum banyak penelitian yang menempatkan kinerja ASN sebagai mekanisme penyalur (mediator) yang menjelaskan bagaimana transformasi digital dan budaya organisasi adaptif secara simultan diterjemahkan menjadi hasil layanan publik, khususnya pada institusi pengelola manajemen ASN di tingkat pemerintah daerah. Kesenjangan inilah yang menjadi landasan kebaruan penelitian ini, yaitu pengembangan model empiris yang mengintegrasikan Transformasi Digital (X1) dan Budaya Organisasi Adaptif (X2) sebagai variabel independen, Kinerja ASN (Y1) sebagai variabel mediasi, serta Efektivitas Pelayanan Publik (Y2) sebagai variabel dependen, dengan mengambil konteks empiris pada BKPSDM Kabupaten Temanggung sebagai institusi strategis pengelola sumber daya aparatur.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif terhadap Kinerja ASN dan Efektivitas Pelayanan Publik, serta menguji peran mediasi Kinerja ASN dalam hubungan antara kedua variabel independen tersebut dengan Efektivitas Pelayanan Publik pada BKPSDM Kabupaten Temanggung. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan kajian transformasi digital dan budaya organisasi adaptif di sektor publik, sekaligus memberikan masukan praktis bagi manajemen BKPSDM Kabupaten Temanggung dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja ASN dan efektivitas pelayanan publik.

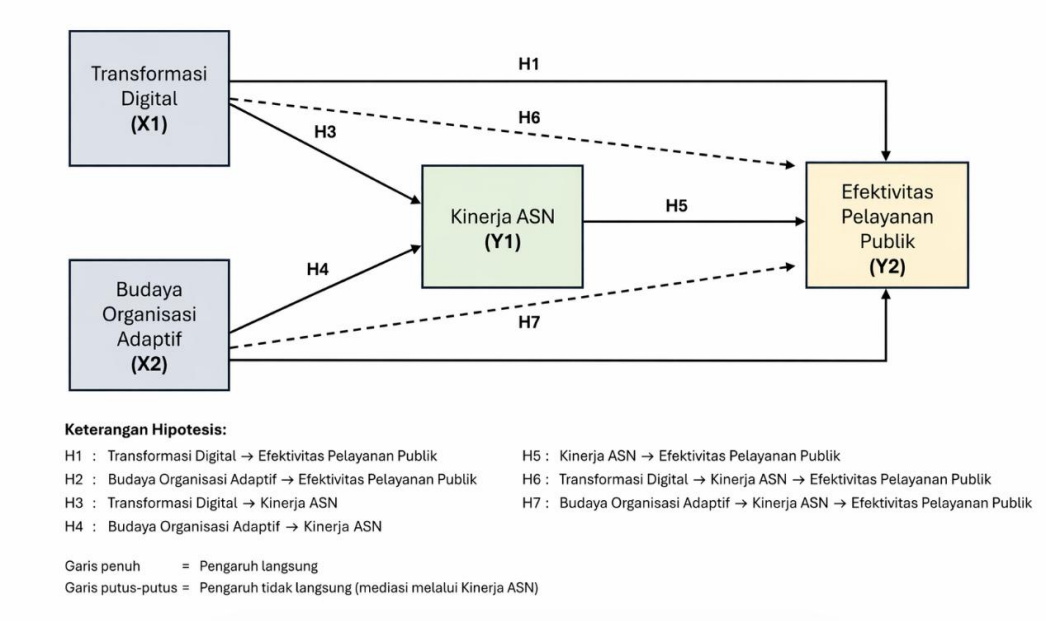
METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori-kausal untuk menguji hubungan sebab akibat antarvariabel secara objektif dan berbasis data (Creswell, 2014; Bougie & Sekaran, 2016). Penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Temanggung, dengan populasi mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan BKPSDM, yaitu 41 Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 100 ASN pengguna layanan kepegawaian digital, sehingga total populasi berjumlah 141 ASN. Ukuran sampel dihitung menggunakan rumus Slovin (Slovin, 1960) dengan tingkat kesalahan 5%, menghasilkan sampel sebanyak 105 responden yang seluruhnya berpartisipasi mengisi kuesioner secara langsung dan daring, sehingga tingkat pengembalian kuesioner mencapai 100%.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berskala Likert lima poin (1 = Sangat Tidak Setuju hingga 5 = Sangat Setuju) yang disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel (Boone & Boone, 2012). Transformasi Digital (X1) diukur melalui delapan dimensi meliputi kemampuan digital, digital mindset, integrasi proses, adopsi teknologi, inovasi digital, pemanfaatan data, kesiapan infrastruktur TI, serta tata kelola digital (Vial, 2019; Mergel, Edelmann, & Haug, 2019; Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Budaya Organisasi Adaptif (X2) diukur melalui dimensi nilai bersama, norma kerja, etos kerja, kolaborasi, inovasi, nilai yang diikrarkan, dan asumsi dasar (Schein, 2017; Denison, 2000). Kinerja ASN (Y1) diukur melalui dimensi kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kompetensi, inisiatif dan adaptabilitas, kerja sama, disiplin kerja, serta orientasi pelayanan (Mangkunegara, 2017; Robbins & Judge, 2017). Efektivitas Pelayanan Publik (Y2) diukur

melalui dimensi kualitas pelayanan, ketepatan waktu, kemudahan akses, responsivitas, dan kepuasan pengguna (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988; Dwiyanto, 2018).

Kerangka konseptual penelitian ini menempatkan Transformasi Digital (X1) dan Budaya Organisasi Adaptif (X2) sebagai variabel independen yang memengaruhi Efektivitas Pelayanan Publik (Y2) secara langsung maupun tidak langsung melalui Kinerja ASN (Y1) sebagai variabel mediasi, sebagaimana disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Diolah dari model penelitian tesis, 2026

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis: Transformasi Digital berpengaruh terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (H1); Budaya Organisasi Adaptif berpengaruh terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (H2); Transformasi Digital berpengaruh terhadap Kinerja ASN (H3); Budaya Organisasi Adaptif berpengaruh terhadap Kinerja ASN (H4); Kinerja ASN berpengaruh terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (H5); Transformasi Digital berpengaruh terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kinerja ASN sebagai variabel mediasi (H6); serta Budaya Organisasi Adaptif berpengaruh terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kinerja ASN sebagai variabel mediasi (H7).

Sebelum pengujian hipotesis, seluruh butir kuesioner diuji validitasnya menggunakan korelasi Pearson (corrected item-total correlation) dan analisis faktor untuk menyaring butir yang tidak memenuhi kriteria kelayakan konstruk berdasarkan nilai komunalitas dan factor loading, kemudian diuji reliabilitasnya dengan Cronbach's Alpha (ambang minimum 0,60). Skor setiap variabel dibentuk melalui prosedur compute mean dari butir-butir yang valid. Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan melalui dua persamaan regresi linear berganda: Persamaan 1 menguji pengaruh X1 dan X2 terhadap Y1, sedangkan Persamaan 2 menguji pengaruh X1, X2, dan Y1 terhadap Y2, dengan uji-t parsial pada taraf signifikansi 0,05. Pengujian peran mediasi Kinerja ASN dilakukan dengan Sobel test, yang menghitung signifikansi efek tidak langsung berdasarkan koefisien jalur a (pengaruh X terhadap Y1) dan jalur b (pengaruh Y1 terhadap Y2) beserta galat bakunya; efek mediasi dinyatakan signifikan apabila nilai p pada statistik Sobel kurang dari 0,05. Seluruh analisis data diolah menggunakan perangkat lunak SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kuesioner disebarkan kepada 105 ASN BKPSDM Kabupaten Temanggung dan seluruhnya kembali dengan lengkap (response rate 100%). Mayoritas responden berusia 31–40 tahun (61,0%), berpendidikan Sarjana/S1 (57,1%), memiliki masa kerja 11–20 tahun

(38,1%), dengan komposisi gender yang relatif seimbang antara laki-laki (49,5%) dan perempuan (50,5%), sebagaimana dirangkum pada tabel 1. Karakteristik ini menunjukkan bahwa responden penelitian didominasi oleh ASN pada usia produktif dan berpengalaman kerja memadai, sehingga persepsi yang diberikan terhadap variabel penelitian merefleksikan pengalaman empiris dalam pelaksanaan tugas, bukan sekadar persepsi sesaat.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Usia	≤ 30 tahun	10	9,5
	31–40 tahun	64	61,0
	41–50 tahun	31	29,5
Jenis Kelamin	Laki-laki	52	49,5
	Perempuan	53	50,5
Masa Kerja	< 5 tahun	22	21,0
	5–10 tahun	23	21,9
	11–20 tahun	40	38,1
	> 20 tahun	20	19,0
Pendidikan	D3	9	8,6
	D4	16	15,2
	S1	60	57,1
	S2	20	19,0

Sumber: Data primer diolah, 2026 (N = 105)

Sebelum pengujian hipotesis, seluruh instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Dari 85 butir pernyataan yang disusun pada keempat variabel, 77 butir dinyatakan valid berdasarkan nilai corrected item-total correlation yang melampaui r-tabel (0,191 pada n = 105; $\alpha = 0,05$), sedangkan delapan butir dieliminasi pada tahap analisis faktor karena tidak memenuhi kriteria komunalitas dan factor loading. Skor variabel kemudian dibentuk melalui prosedur compute mean atas butir-butir yang valid tersebut. Ringkasan hasil uji validitas dan reliabilitas disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item Awal	Jumlah Item Valid	Rentang Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha	Keterangan
Transformasi Digital (X1)	24	23	0,605–0,824	0,967	Sangat Reliabel
Budaya Organisasi Adaptif (X2)	22	21	0,584–0,791	0,960	Sangat Reliabel
Kinerja ASN (Y1)	24	22	0,531–0,799	0,954	Sangat Reliabel
Efektivitas Pelayanan Publik (Y2)	15	11	0,504–0,855	0,912	Sangat Reliabel

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2026

Nilai Cronbach's Alpha pada seluruh variabel berada di atas 0,90, yang menurut standar psikometri menunjukkan konsistensi internal instrumen yang sangat tinggi, sehingga data penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Skor rata-rata (compute mean) masing-masing variabel disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	N	Min	Maks	Mean	Median	Std. Dev
Transformasi Digital (X1)	105	1,21	4,88	4,0278	4,1667	0,690
Budaya Organisasi Adaptif (X2)	105	1,14	4,86	4,1126	4,3182	0,675
Kinerja ASN (Y1)	105	3,08	4,88	4,1504	4,1667	0,375
Efektivitas Pelayanan Publik (Y2)	105	2,87	5,00	4,1727	4,2000	0,411

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2026

Berdasarkan tabel 3, seluruh variabel penelitian berada pada kategori tinggi (interval 3,41–4,20) hingga sangat tinggi (> 4,20), dengan Efektivitas Pelayanan Publik memperoleh mean tertinggi (4,1727) dan Kinerja ASN menunjukkan sebaran data paling homogen (std. dev = 0,375). Temuan ini mengindikasikan bahwa ASN BKPSDM Kabupaten Temanggung secara umum memiliki persepsi positif terhadap implementasi transformasi digital, budaya organisasi adaptif, kinerja mereka sendiri, maupun efektivitas pelayanan publik yang dihasilkan.

Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan melalui dua persamaan regresi linear berganda menggunakan skor compute mean dari butir-butir valid. Ringkasan hasil kedua persamaan disajikan pada tabel 4 dan tabel 5.

Tabel 4. Hasil Regresi Persamaan 1 (Variabel Dependen: Kinerja ASN/Y1)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Keterangan
(Constant)	1,843	0,212	–	8,683	<0,001	–
Transformasi Digital (X1)	0,298	0,037	0,538	8,057	<0,001	H3 Diterima
Budaya Organisasi Adaptif (X2)	0,274	0,038	0,485	7,265	<0,001	H4 Diterima

$R = 0,739$; $R^2 = 0,546$; Adjusted $R^2 = 0,537$; $F = 61,236$; Sig. $F < 0,001$; $N = 105$

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2026

Tabel 5. Hasil Regresi Persamaan 2 (Variabel Dependen: Efektivitas Pelayanan Publik/Y2)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Keterangan
(Constant)	0,491	0,246	–	1,991	0,049	–
Transformasi Digital (X1)	0,282	0,042	0,439	6,772	<0,001	H1 Diterima
Budaya Organisasi Adaptif (X2)	0,253	0,041	0,386	6,176	<0,001	H2 Diterima
Kinerja ASN (Y1)	0,373	0,087	0,322	4,279	<0,001	H5 Diterima

$R = 0,861$; $R^2 = 0,741$; Adjusted $R^2 = 0,733$; $F = 96,304$; Sig. $F < 0,001$; $N = 105$

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2026

Pada Persamaan 1, Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif secara simultan menjelaskan 54,6% variasi Kinerja ASN ($R^2 = 0,546$; $F = 61,236$; Sig. < 0,001), dengan Transformasi Digital memberikan kontribusi standar tertinggi ($\beta = 0,538$). Pada Persamaan 2, ketiga prediktor menjelaskan 74,1% variasi Efektivitas Pelayanan Publik ($R^2 = 0,741$; $F = 96,304$; Sig. < 0,001), dengan Transformasi Digital kembali menjadi prediktor dengan beta tertinggi ($\beta = 0,439$), diikuti Budaya Organisasi Adaptif ($\beta = 0,386$) dan Kinerja ASN ($\beta = 0,322$). Seluruh koefisien regresi bernilai positif dan signifikan pada taraf 0,05, sehingga H1, H2, H3, H4, dan H5 seluruhnya diterima.

Pengujian peran mediasi Kinerja ASN dilakukan dengan Sobel test terhadap dua jalur tidak langsung, yaitu Transformasi Digital → Kinerja ASN → Efektivitas Pelayanan Publik (H6) dan Budaya Organisasi Adaptif → Kinerja ASN → Efektivitas Pelayanan Publik (H7). Hasil pengujian disajikan pada tabel 6.

Tabel 6. Hasil Sobel Test

Parameter	H6: X1 → Y1 → Y2	H7: X2 → Y1 → Y2
a (Beta X → Y1)	0,538	0,485
sa (Std. Error a)	0,037	0,038
b (Beta Y1 → Y2)	0,322	0,322
sb (Std. Error b)	0,087	0,087
Sobel test statistic	3,58678	3,55470
Std. Error (Sobel)	0,04830	0,04393
p-value	0,00033	0,00038
Keterangan	H6 Diterima – mediasi parsial	H7 Diterima – mediasi parsial

Sumber: Hasil olah data SPSS, 2026

Nilai statistik Sobel untuk kedua jalur berada di atas 1,96 dengan p-value < 0,05 (H6: $z = 3,587$; $p = 0,00033$; H7: $z = 3,555$; $p = 0,00038$), yang membuktikan bahwa Kinerja ASN

secara signifikan memediasi pengaruh Transformasi Digital maupun Budaya Organisasi Adaptif terhadap Efektivitas Pelayanan Publik. Karena pengaruh langsung X1 dan X2 terhadap Y2 tetap signifikan setelah Y1 dimasukkan ke dalam model (tabel 5), jenis mediasi yang terjadi pada kedua jalur adalah mediasi parsial, sehingga H6 dan H7 diterima. Dengan demikian, ketujuh hipotesis penelitian (H1–H7) seluruhnya didukung oleh data empiris.

Pembahasan berikut menguraikan ketujuh hipotesis penelitian secara berurutan, mengaitkan temuan statistik dengan landasan teori, kondisi empiris di BKPSDM Kabupaten Temanggung, serta implikasi praktisnya.

Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (H1)

Hasil regresi menunjukkan koefisien positif dan signifikan (B = 0,282; β = 0,439; t = 6,772; Sig. < 0,001), sehingga H1 diterima. Artinya, setiap peningkatan satu unit persepsi Transformasi Digital berkontribusi pada kenaikan 0,282unit Efektivitas Pelayanan Publik. Temuan ini konsisten dengan pandangan Vial (2019) bahwa transformasi digital yang menyeluruh dapat meningkatkan kecepatan, transparansi, dan akurasi layanan organisasi, serta sejalan dengan dimensi kualitas dan ketepatan waktu layanan dalam kerangka SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Temanggung, hasil ini sejalan dengan kenaikan Indeks Kepuasan Masyarakat dari 3,80 menjadi 3,825 pasca-implementasi e-KP dan e-JF, yang menunjukkan bahwa digitalisasi layanan kepegawaian benar-benar dirasakan manfaatnya oleh pengguna. Secara praktis, temuan ini mengindikasikan bahwa perluasan cakupan dan keandalan sistem digital kepegawaian perlu terus menjadi prioritas investasi BKPSDM, karena berdampak langsung pada persepsi kualitas layanan yang diterima ASN dan masyarakat pengguna.

Pengaruh Budaya Organisasi Adaptif terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (H2)

Budaya Organisasi Adaptif terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (B = 0,253; β = 0,386; t = 6,176; Sig. < 0,001), sehingga H2 diterima, meskipun kontribusinya sedikit lebih rendah dibandingkan Transformasi Digital. Temuan ini mendukung pandangan Cameron dan Quinn (2011) bahwa organisasi dengan budaya adaptif lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan perubahan lingkungan, serta relevan dengan konsep budaya organisasi sebagai penggerak efektivitas (Denison & Mishra, 1995; Kotter & Heskett, 1992). Pada konteks BKPSDM Kabupaten Temanggung, temuan ini sejalan dengan hasil pra-survei yang menunjukkan keterbukaan ASN terhadap perubahan digital berada pada kategori cukup tinggi (skor 3,4), namun partisipasi ASN dalam pengambilan keputusan digitalisasi masih perlu didorong (skor 3,2). Implikasinya, pimpinan BKPSDM perlu memperkuat ruang partisipatif dan keterbukaan komunikasi lintas unit agar budaya adaptif yang telah terbentuk dapat semakin optimal menopang efektivitas pelayanan.

Pengaruh Transformasi Digital terhadap Kinerja ASN (H3)

Transformasi Digital menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN dengan koefisien beta tertinggi pada Persamaan 1 (B = 0,298; β = 0,538; t = 8,057; Sig. < 0,001), sehingga H3 diterima. Nilai beta yang tertinggi ini mengindikasikan bahwa di antara kedua variabel independen, Transformasi Digital memberikan kontribusi paling kuat terhadap peningkatan kinerja. Hasil ini konsisten dengan penekanan Mergel, Edelmann, dan Haug (2019) bahwa penguasaan digital mindset dan kemampuan teknis pegawai menjadi prasyarat agar teknologi benar-benar dikonversi menjadi produktivitas kerja, serta relevan dengan pandangan Robbins dan Judge (2017) mengenai peran teknologi dalam membentuk perilaku kerja pegawai. Pada BKPSDM Kabupaten Temanggung, pemanfaatan sistem seperti e-KP dan e-JF memungkinkan ASN mengurangi pekerjaan administratif yang repetitif sehingga dapat lebih fokus pada tugas substantif. Implikasi praktisnya, penguatan kompetensi digital ASN khususnya melalui pelatihan literasi digital yang lebih merata, mengingat skor

ketersediaan pelatihan pada pra-survei masih rendah (2,8) berpotensi memberikan daya ungkit besar terhadap kinerja.

Pengaruh Budaya Organisasi Adaptif terhadap Kinerja ASN (H4)

Budaya Organisasi Adaptif juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN (B = 0,274; β = 0,485; t = 7,265; Sig. < 0,001), sehingga H4 diterima. Nilai koefisien tidak terstandar yang mendekati Transformasi Digital (0,274 berbanding 0,298) menunjukkan bahwa kedua variabel bekerja secara sinergis dalam mendorong kinerja ASN. Temuan ini sejalan dengan Denison (1990) dan Schein (2017) yang menegaskan bahwa nilai, norma, dan etos kerja yang adaptif membentuk perilaku kerja yang lebih tangguh dan berorientasi hasil, serta konsisten dengan konsep kinerja individu dalam kerangka manajemen sumber daya manusia (Mangkunegara, 2017). Dalam konteks BKPSDM Kabupaten Temanggung, budaya kerja yang mendorong kolaborasi lintas bidang dan keterbukaan terhadap ide baru tampak turut membentuk kesiapan ASN dalam mengadopsi cara kerja baru. Implikasi praktisnya, penguatan budaya organisasi adaptif misalnya melalui internalisasi nilai BerAKHLAK dan penciptaan ruang aman secara psikologis bagi pegawai untuk mencoba hal baru perlu berjalan beriringan dengan investasi teknologi, bukan sebagai program yang terpisah.

Pengaruh Kinerja ASN terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (H5)

Kinerja ASN terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pelayanan Publik (B = 0,373; β = 0,322; t = 4,279; Sig. < 0,001), sehingga H5 diterima. Setiap kenaikan satu unit Kinerja ASN mendorong kenaikan 0,373 unit Efektivitas Pelayanan Publik, dengan variabel lain diasumsikan konstan. Temuan ini menegaskan argumen Dwiyanto (2018) bahwa kualitas pelayanan publik pada akhirnya ditentukan oleh kompetensi dan responsivitas aparatur yang melaksanakannya, serta relevan dengan dimensi kompetensi dan orientasi pelayanan dalam konsep kinerja (Mangkunegara, 2017). Pada BKPSDM Kabupaten Temanggung, ASN dengan kualitas kerja, ketepatan waktu, dan orientasi pelayanan yang tinggi cenderung menghasilkan proses layanan kepegawaian yang lebih akurat dan responsif terhadap kebutuhan pengguna. Implikasi praktisnya, sistem evaluasi kinerja berbasis data yang memantau ketepatan waktu dan kualitas kerja ASN secara berkala dapat menjadi instrumen penting untuk menjaga keberlanjutan efektivitas pelayanan.

Pengaruh Transformasi Digital terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kinerja ASN (H6)

Hasil Sobel test menunjukkan efek mediasi yang signifikan (z = 3,587; p = 0,00033 < 0,05), dan karena pengaruh langsung Transformasi Digital terhadap Efektivitas Pelayanan Publik tetap signifikan setelah Kinerja ASN dimasukkan ke dalam model, jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi parsial, sehingga H6 diterima. Artinya, Transformasi Digital memengaruhi Efektivitas Pelayanan Publik baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui peningkatan Kinerja ASN terlebih dahulu. Temuan ini memperkuat kerangka mediasi yang menjelaskan bahwa teknologi tidak serta-merta menghasilkan nilai layanan tanpa perantaraan perilaku dan kompetensi kerja pegawai (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019; Vial, 2019). Pada BKPSDM Kabupaten Temanggung, hal ini berarti manfaat sistem seperti e-KP dan e-JF terhadap kepuasan pengguna layanan sebagian besar tersalur melalui perbaikan kualitas dan ketepatan waktu kerja ASN yang mengoperasikannya. Implikasi praktisnya, keberhasilan investasi teknologi tidak dapat dilepaskan dari program pendampingan dan peningkatan kapasitas ASN yang berjalan simultan, karena keduanya saling memperkuat.

Pengaruh Budaya Organisasi Adaptif terhadap Efektivitas Pelayanan Publik melalui Kinerja ASN (H7)

Sobel test juga menunjukkan efek mediasi yang signifikan pada jalur ini ($z = 3{,}555$; $p = 0{,}00038 < 0{,}05$), dengan pola mediasi parsial yang sama seperti H6, sehingga H7 diterima. Nilai jalur b (β Y1→Y2 = 0,322) dan galat bakunya yang identik pada kedua pengujian mengonfirmasi bahwa Kinerja ASN secara konsisten berperan sebagai mekanisme penghubung tunggal yang menyalurkan pengaruh kedua variabel anteseden terhadap Efektivitas Pelayanan Publik. Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa budaya organisasi memengaruhi hasil organisasi terutama melalui perubahan perilaku dan kinerja individu di dalamnya (Denison & Mishra, 1995; Kotter & Heskett, 1992). Pada konteks BKPSDM Kabupaten Temanggung, budaya kerja yang adaptif tampak menumbuhkan inisiatif dan disiplin ASN, yang pada gilirannya diterjemahkan menjadi layanan kepegawaian yang lebih responsif. Implikasi praktisnya, penguatan budaya adaptif akan memberikan dampak paling optimal terhadap pelayanan publik apabila diarahkan secara eksplisit untuk turut meningkatkan indikator kinerja ASN, bukan sekadar sebagai nilai organisasi yang bersifat normatif.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa Transformasi Digital dan Budaya Organisasi Adaptif masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja ASN maupun Efektivitas Pelayanan Publik pada BKPSDM Kabupaten Temanggung, Kinerja ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Pelayanan Publik, serta Kinerja ASN terbukti memediasi secara parsial pengaruh kedua variabel anteseden tersebut terhadap Efektivitas Pelayanan Publik, sehingga ketujuh hipotesis penelitian (H1–H7) seluruhnya didukung oleh data empiris. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi birokrasi tidak berdiri sendiri, melainkan bergantung pada keselarasan antara sistem teknis dan kesiapan sumber daya manusia; teknologi dan budaya organisasi baru benar-benar diterjemahkan menjadi pelayanan publik yang efektif apabila terlebih dahulu meningkatkan kinerja aparatur yang menjalankannya.

Secara teoritis, penelitian ini memperkaya kajian transformasi digital dan budaya organisasi adaptif di sektor publik dengan menghadirkan model empiris yang memposisikan Kinerja ASN sebagai mekanisme mediasi, sebuah jalur yang belum banyak diuji secara simultan pada institusi pengelola kepegawaian daerah. Secara praktis, temuan ini memberikan masukan bagi manajemen BKPSDM Kabupaten Temanggung untuk terus memperluas keandalan sistem digital kepegawaian, mempersempit kesenjangan kompetensi digital ASN melalui pelatihan yang lebih merata, memperkuat ruang partisipatif dalam pengambilan keputusan terkait digitalisasi, serta menjadikan indikator kinerja ASN sebagai acuan utama dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan transformasi digital dan penguatan budaya organisasi.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menafsirkan temuan. Penelitian dilakukan pada satu institusi spesifik dengan 105 responden, sehingga generalisasi ke instansi pemerintah daerah lain perlu dilakukan secara hati-hati. Pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner Likert juga berpotensi mengandung bias social desirability, dan penelitian ini hanya membatasi determinan kinerja dan pelayanan publik pada Transformasi Digital serta Budaya Organisasi Adaptif, tanpa memasukkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, beban kerja, atau motivasi pelayanan publik. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas konstruk variabel, melakukan studi lintas-instansi atau lintas-kabupaten untuk meningkatkan generalisasi temuan, serta mempertimbangkan pendekatan campuran (mixed methods) melalui wawancara mendalam atau diskusi kelompok terarah untuk menangkap dinamika budaya birokrasi yang tidak sepenuhnya terekam melalui data survei.

REFERENSI

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice (13th ed.). Kogan Page.

Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. Journal of Extension, 50(2), 1–5.

Bougie, R., & Sekaran, U. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework (3rd ed.). Jossey-Bass.

Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Sage Publications.

Denison, D. R. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. Wiley.

Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? The International Handbook of Organizational Culture and Climate, 347–372.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204–223.

Dwiyanto, A. (2018). Manajemen pelayanan publik. Gadjah Mada University Press.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate culture and performance. Free Press.

Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). Manajemen sumber daya manusia perusahaan. Remaja Rosdakarya.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. Journal of Retailing, 64(1), 12–40.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational behavior (17th ed.). Pearson Education.

Schein, E. H. (2017). Organizational culture and leadership (5th ed.). Wiley.

Slovin, E. (1960). Sampling methods. Simon and Schuster.

Sugiyono. (2018). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology into business transformation. Harvard Business Review Press.