EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM TRANSFORMASI DIGITAL PADA DINAS PU KABUPATEN SIAK DENGAN KESIAPAN IMPLEMENTASI APLIKASI DIGITAL SEBAGAI MEDIASI

TESIS

Untuk memenuhi Persyaratan

Mencapai Gelar Magister Manajemen

Oleh :

DENI UTOMO

NIM. 2461101022

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS LANCANG KUNING

2026

LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM TRANSFORMASI DIGITAL PADA DINAS PU KABUPATEN SIAK DENGAN KESIAPAN IMPLEMENTASI APLIKASI DIGITAL SEBAGAI MEDIASI

Disusun Oleh :

DENI UTOMO
NIM: 2461101022

Telah Dilakukan Pembimbingan Dan Dinyatakan Layak Untuk Diajukan Dihadapkan Tim Penguji Tesis Program Magister (S-2) Manajemen
Universitas Lancang Kuning

Pekanbaru, Januari 2026

Menyetujui

Komisi Pembimbing

Pembimbing I	Pembimbing II
Prof. Dr. Junaidi, S.S., M.Hum., Ph.D.	**Dr. Richa Afriana Munthe, S.E., M.M.**
NIDN. 1002127501	**NIDN. 1012049204**

Ketua Program Studi

Magister Manajemen,

Dr. Richa Afriana Munthe, S.E., M.M.
NIDN. 1012049204

LEMBARAN PENGESAHAN

TESIS

EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DALAM TRANSFORMASI DIGITAL PADA DINAS PU KABUPATEN SIAK DENGAN KESIAPAN IMPLEMENTASI APLIKASI DIGITAL SEBAGAI MEDIASI

Disusun Oleh:

Nama	: **DENI UTOMO**
NIM	: **2461101022**
Program Studi	: **Magister Manajemen**
Konsentrasi	: **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji

Pada Hari Senin, tanggal 26 Januari 2026

Dinyatakan **Lulus** dengan nilai **A**

NO	NAMA PENGUJI	JABATAN	TANDA TANGAN
1	**Prof. Dr. Junaidi, S.S., M.Hum., Ph.D**	**Ketua Sidang/ Penguji I**	
2	**Dr. Richa Afriana Munthe, S.E., M.M**	**Penguji II**	
3	**Assoc. Prof. Dr. Dini Onasis, S.E., S.H., M.M., M.H.**	**Penguji III**	
4	**Dr. Imran Al Ucok Nasution, S.T., M.M**	**Penguji IV**	

Mengetahui,

Dekan Sekolah Pascasarjana
Universitas Lancang Kuning

Prof. Dr. Adolf Bastian, S.Pd.,M.Pd
NIDN. 0008116402

Ketua Program Studi Magister (S2) Manajemen

Dr. Richa Afriana Munthe, S.E., M.M
NIDN. 1012049204

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul **"Efektivitas Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Transformasi Digital Pada Dinas Pu Kabupaten Siak Dengan Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital Sebagai Mediasi"** adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir laporan akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning Prodi Magister Manajemen.

Pekanbaru, Januari 2026

DENI UTOMO
NIM. 2461101022

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DENI UTOMO

NIM : 2461101022

Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Fakultas : Sekolah Pascasarjana

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini dengan judul **"Efektivitas Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (Asn) Dalam Transformasi Digital Pada Dinas Pu Kabupaten Siak Dengan Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital Sebagai Mediasi"** adalah benar karya asli saya sendiri dan bukan merupakan jiplakan, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Adapun pemikiran-pemikiran dan pandangan- pandangan akademisi yang bersamaan dengan tulisan ini, sepanjang sumber dan atau penyebutannya jelas, lebih merupakan data dan atau fakta pendukung atas tesis ini.

Saya menyadari sepenuhnya konsekuensi yang akan saya terima apabila tesis ini terbukti sebagai hasil plagiat atau karya orang lain. Saya bersedia menerima sanksi akademis sesuai ketentuan yang berlaku. Jika di masa mendatang ditemukan adanya unsur plagiat dalam tesis ini, saya bersedia agar tesis (magister) ini dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003 Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Pekanbaru, Januari 2026

DENI UTOMO

NIM. 2461101022

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan Karunia serta Rahmat dan PetunjukNya, dan teriring salam kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini tepat pada waktunya, Tesis ini disusun sebagai persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen.

Adapun judul yang penulis angkat adalah "**Efektivitas Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Transformasi Digital Pada Dinas PU Kabupaten Siak dengan Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital sebagai mediasi".** Dalam kesempatan ini dengan penuh rasa syukur penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr Junaidi, S.S., M. Hum., selaku Rektor Universitas Lancang Kuning dan selaku pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan bekal pengetahuan kepada penulis..
2. Dr. Adolf Bastian, S.Pd., M.Pd. selaku Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning
3. Dr. Richa Afriana Munthe, M.M selaku selaku pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan pengetahuan kepada penulis serta Ketua Program Studi Program Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning.
4. Ayahanda dan Ibunda yang telah menanamkan motivasi untuk terus menempuh pendidikan setinggi-tingginya.
5. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan serta doa hingga terselesaikannya tesis ini.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan Tesis ini, untuk itu saran dan kritik dari pembaca akan sangat membantu serta berguna demi kemajuan dan penambahan ilmu bagi penulis di masa mendatang. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Pekanbaru, Januari 2026

DENI UTOMO

HAK CIPTA

© Hak Cipta milik UNILAK, tahun 2026 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan UNILAK.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin UNILAK.

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS ii
KATA PENGANTAR iii
DAFTAR ISI viii
DAFTAR TABEL x
DAFTAR GAMBAR xi
ABSTRAK xii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang Penelitian 1
1.2 Rumusan Masalah 5
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Manfaat Penelitian 6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA 7
2.1 Tinjauan Teoritis 7
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia 7
2.1.2. Technology Acceptance Model 10
2.1.3. Kompetensi 17
2.1.4. Sikap 19
2.1.5. Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital 23
2.1.6. Efektivitas kerja 26
2.2 Penelitian Terdahulu 28
2.3 Kerangka Berpikir 32
BAB III METODE PENELITIAN 34
3.1. Metode yang digunakan 34
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian 34
3.3. Defenisi dan Operasional Variabel 34
3.3.1. Defenisi Variabel 34
3.4. Populasi dan Sampel 39
3.4.1. Populasi 39
3.4.2. Sampel 40
3.5. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data 40
3.5.1. Sumber Data 40
3.5.2. Teknik Pengumpulan Data/Informasi 41
3.6. Analisa Data penelitian 42

3.6.1. Analisis Deskriptif 42
3.6.2. Analisis SEM-PLS 43
BAB IV 45
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 45
4.1. Hasil Penelitian 45
4.1.1. Karakteristik Responden 45
4.1.2. Deskripsi Tanggapan Responden 47
4.1.2.1. Kompetensi 47
4.1.2.2. Sikap 50
4.1.2.3. Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital 53
4.1.2.4. Efektivitas Kerja 57
4.1.3. Analisis Data 61
4.1.3.1 *Common Method Variance* (CMV) 62
4.1.3.2 Analisis *Outer Model* 64
4.2. Pembahasan 83
4.2.1. Implikasi Teoritis 90
4.2.2. Implikasi Manajerial 91
BAB V 94
KESIMPULAN DAN SARAN 94
5.1. Kesimpulan 94
5.2. Saran 96
DAFTAR PUSTAKA 99

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu 29
Tabel 3. 1 : Operasional Variabel Penelitian 35
Tabel 3. 2 : Skala Likert Untuk Kuisioner Positif..... 42
Tabel 4. 1 : Karakteristik Responden..... 45
Tabel 4. 2 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kompetensi47
Tabel 4. 3 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Sikap..... 50
Tabel 4. 4 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital 53
Tabel 4. 5 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel EfektivitasKerja..... 58
Tabel 4. 6 : Outer VIF Values..... 62
Tabel 4. 7 : Nilai Loading Factor Variabel Penelitian 66
Tabel 4. 8: Nilai Cross Loading Variabel Penelitian 68
Tabel 4. 9: Nilai AVE Kuadrat Variabel Penelitian..... 71
Tabel 4. 10 : Nilai Akar AVE (Fornell Lacker Criterion)..... 72
Tabel 4. 11 : Composite Reliability Variabel 73
Tabel 4. 12 : Cronbach Alpha Variabel 74
Tabel 4. 13 : Nilai R-Square 77
Tabel 4. 14 : Direct Effect Path Coefficients & P Values..... 79
Tabel 4. 15 : Direct Effect Path Coefficients & P Values..... 82

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1: Model Original Technology Acceptance Model..... 12
Gambar 2. 2 Kerangka Pemikiran Penelitian..... 32
Gambar 4. 1 : Hasil Model Penelitian……76

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam transformasi digital pada Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Siak dengan mempertimbangkan peran kompetensi, sikap, dan kesiapan implementasi aplikasi digital. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan software SmartPLS 3.2.9. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai ASN di Dinas PU Kabupaten Siak sebanyak 107 orang, dengan menggunakan teknik sampling jenuh (sensus). Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan outer model dan inner model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai (β = 0,313; p-value = 0,104), tetapi berpengaruh signifikan terhadap kesiapan implementasi aplikasi digital (β = 0,398; p-value = 0,000); (2) sikap berpengaruh signifikan terhadap kesiapan implementasi aplikasi digital (β = 0,579; p-value = 0,000) dan terhadap efektivitas kerja pegawai (β = 0,379; p-value = 0,004); (3) kesiapan implementasi aplikasi digital tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai (β = 0,276; p-value = 0,257); dan (4) kesiapan implementasi aplikasi digital tidak memediasi secara signifikan pengaruh kompetensi dan sikap terhadap efektivitas kerja pegawai. Nilai R-Square menunjukkan bahwa 88,7% variasi efektivitas kerja pegawai dapat dijelaskan oleh model, sementara 91,2% variasi kesiapan implementasi aplikasi digital dapat dijelaskan oleh kompetensi dan sikap. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa sikap pegawai merupakan faktor paling krusial dalam mendorong kesiapan implementasi dan efektivitas kerja dalam era transformasi digital. Meskipun kompetensi digital pegawai tinggi, pengaruhnya terhadap efektivitas kerja belum optimal tanpa dukungan faktor-faktor lain seperti sikap positif dan dukungan organisasi berkelanjutan. Rekomendasi penelitian mencakup: (1) intensifikasi manajemen perubahan yang fokus pada pembentukan sikap positif pegawai; (2) peningkatan kualitas dukungan teknis dan pendampingan pasca-implementasi aplikasi digital; (3) integrasi yang lebih baik antara aplikasi digital dengan proses kerja operasional di lapangan; dan (4) pengembangan mekanisme feedback dan perbaikan sistem yang responsif. Penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori transformasi digital dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah dan menyediakan basis empiris bagi formulasi strategi implementasi teknologi digital yang lebih efektif.

Kata kunci: Kompetensi, Sikap, Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital, Efektivitas Kerja ASN, Transformasi Digital.

ABSTRACT

This research aims to analyze the work effectiveness of State Civil Apparatus (ASN) personnel in digital transformation at the Public Works Department (PU) of Siak Regency by considering the role of competence, attitude, and readiness for digital application implementation. The study employs a quantitative approach using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 3.2.9 software assistance. The research population comprises all ASN employees at the Public Works Department of Siak Regency totaling 107 persons, utilizing saturated sampling technique (census). Data were collected through questionnaires with a five-point Likert scale and analyzed using outer model and inner model approaches. The research findings indicate that: (1) competence has no significant direct effect on work effectiveness of ASN personnel (β = 0.313; p-value = 0.104), but has a significant effect on readiness for digital application implementation (β = 0.398; p-value = 0.000); (2) attitude has a significant effect on readiness for digital application implementation (β = 0.579; p-value = 0.000) and on work effectiveness of ASN personnel (β = 0.379; p-value = 0.004); (3) readiness for digital application implementation has no significant effect on work effectiveness of ASN personnel (β = 0.276; p-value = 0.257); and (4) readiness for digital application implementation does not significantly mediate the effects of competence and attitude on work effectiveness of ASN personnel. The R-Square value indicates that 88.7% of the variation in work effectiveness of ASN personnel can be explained by the model, while 91.2% of the variation in readiness for digital application implementation can be explained by competence and attitude. The research findings indicate that employee attitude is the most crucial factor in driving readiness for implementation and work effectiveness in the era of digital transformation. Although the digital competence of employees is high, its effect on work effectiveness is not yet optimal without the support of other factors such as positive attitude and sustained organizational support. Research recommendations include: (1) intensification of change management focusing on forming positive employee attitudes; (2) improvement of the quality of technical support and post-implementation digital application assistance; (3) better integration between digital applications and operational work processes in the field; and (4) development of responsive feedback mechanisms and system improvements. This research contributes to the development of digital transformation theory in the context of local government bureaucracy and provides an empirical basis for formulating more effective strategies for digital technology implementation.

Keywords: Competence, Attitude, Digital Application Implementation Readiness, ASN Work Effectiveness, Digital Transformatio

BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Era revolusi industri 4.0 telah mengubah wajah birokrasi pemerintahan di seluruh dunia, termasuk di Indonesia. Transformasi digital bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis untuk menciptakan pemerintahan yang responsif, transparan, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Di tingkat nasional, komitmen pemerintah terhadap transformasi digital tercermin dalam berbagai kebijakan strategis, seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Peraturan Menteri PAN-RB Nomor 59 Tahun 2020 tentang Peta Jalan Reformasi Birokrasi 2020–2024. Kedua peraturan tersebut menekankan bahwa transformasi digital tidak hanya soal teknologi, melainkan juga perubahan mendasar dalam budaya kerja, struktur organisasi, dan perilaku aparatur. Namun, dalam implementasinya, terutama di tingkat daerah seperti Kabupaten Siak, transformasi digital menghadapi tantangan multidimensi terutama terkait pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

Fenomena utama yang menjadi perhatian dalam penelitian ini adalah bagaimana efektivitas kerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Pekerjaan Umum (PU) Kabupaten Siak dipengaruhi oleh kompetensi digital, sikap terhadap perubahan, dan kesiapan implementasi aplikasi digital. Meskipun kebijakan penggunaan aplikasi digital seperti Sistem Informasi Pemerintah Daerah (SIPD), CoreTax, dan Katalog Elektronik Versi 6 telah diwajibkan secara nasional, realitas di lapangan menunjukkan bahwa kesiapan teknis dan psikologis ASN sebagai pengguna utama belum sepenuhnya terpenuhi. Akibatnya, implementasi transformasi digital berjalan tidak optimal, bahkan justru menurunkan produktivitas dan efektivitas kerja.

Kabupaten Siak, melalui RPJMD 2021–2026, memiliki visi jelas: “Terwujudnya Kabupaten Siak yang Amanah, Sejahtera dan Lestari dalam Lingkungan Masyarakat yang Agamis dan Berbudaya Melayu.” Salah satu misi

utama untuk mencapai visi ini adalah “Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Amanah Melalui Penerapan E-Government.” Target konkret dari misi tersebut adalah peningkatan Indeks SPBE dari 1,61 (2020) menjadi 3,40 pada 2026, serta peningkatan Indeks Reformasi Birokrasi menjadi 69,39. Namun, pencapaian target tersebut sangat bergantung pada kemampuan ASN dalam mengadopsi dan memanfaatkan aplikasi digital secara efektif. Sayangnya, banyak laporan dari OPD di Kabupaten Siak termasuk Dinas PU menunjukkan bahwa integrasi aplikasi digital ke dalam alur kerja sehari-hari masih menghadapi hambatan serius, baik dari sisi pengguna maupun sistem.

Aparatur Sipil Negara (ASN) bukan kelompok dominan di Dinas PU Kabupaten Siak, karakteristik demografis dan psikologis mereka tetap menjadi tantangan dalam mendorong transformasi digital. Mayoritas ASN di instansi ini berusia di atas 40 tahun, memiliki latar belakang pendidikan non-teknis, dan telah terbiasa bekerja dengan sistem manual. Ketika tiba-tiba dihadapkan pada aplikasi digital yang kompleks dan kurang ramah pengguna, resistensi terhadap perubahan menjadi respons alami. Meskipun mereka memiliki akses resmi ke pelatihan digital, pelatihan tersebut seringkali tidak kontekstual dengan tugas teknis mereka di lapangan seperti pengawasan proyek jalan, drainase, atau air minum. Akibatnya, kompetensi digital ASN tidak berkembang secara optimal, dan mereka cenderung mengandalkan staf Non-ASN yang lebih muda dan adaptif, meskipun staf tersebut tidak memiliki kepastian karier dan sering kali tidak dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terkait sistem digital.

Selain itu, sikap ASN terhadap teknologi digital juga menjadi variabel kritis dalam menentukan keberhasilan transformasi. Sikap, tidak hanya mencerminkan penerimaan atau penolakan terhadap teknologi, tetapi juga persepsi terhadap manfaat, risiko, dan relevansi teknologi tersebut dalam tugas mereka. Banyak ASN di Dinas PU merasa cemas, kewalahan, bahkan frustasi saat menghadapi sistem yang sering error, antarmuka yang tidak intuitif, dan kurangnya panduan teknis yang memadai. Perasaan negatif ini kemudian memicu sikap defensif, seperti menunda input data, menghindari penggunaan aplikasi, atau bahkan menyalahkan pihak lain atas kendala teknis. Padahal, menurut teori psikologi

organisasi, sikap positif terhadap perubahan adalah prasyarat utama bagi adopsi inovasi dan peningkatan kinerja. Tanpa sikap yang mendukung, bahkan pelatihan dan infrastruktur terbaik sekalipun tidak akan berdampak signifikan pada efektivitas kerja.

Namun, persoalan tidak hanya terletak pada ASN itu sendiri. Dari sisi sistem, kesiapan implementasi aplikasi digital di Kabupaten Siak masih jauh dari ideal. Aplikasi SIPD, CoreTax, dan Katalog Elektronik Versi 6 memang dirancang sebagai solusi terintegrasi untuk perencanaan, penganggaran, perpajakan, dan pengadaan barang/jasa. Namun, implementasinya dipaksakan sebelum benar-benar siap secara teknis dan fungsional. Banyak laporan menyebutkan bahwa aplikasi-aplikasi tersebut kerap mengalami *error* sistem, *downtime* tak terduga, antarmuka yang tidak *user-friendly*, serta kurangnya integrasi antar sistem. Lebih parah lagi, dokumentasi teknis dan pendampingan pasca-peluncuran sangat minim, sehingga ASN yang mengalami kendala teknis sering kali terjebak dalam lingkaran frustrasi tanpa solusi. Akibatnya, waktu dan energi yang seharusnya digunakan untuk memberikan pelayanan publik justru habis untuk mengatasi masalah teknis yang seharusnya bisa dihindari.

Fenomena ini menciptakan "paradoks transformasi digital": teknologi digital diberlakukan wajib sebelum pengguna siap dan sistem matang, sehingga proses transformasi justru menurunkan efektivitas kerja alih-alih meningkatkannya. Dalam konteks ini, efektivitas kerja ASN tidak bisa lagi diukur hanya dari kuantitas output, tetapi juga dari kemampuan mereka beradaptasi dengan sistem digital, mengintegrasikan teknologi ke dalam tugas teknis, dan memberikan pelayanan publik yang akurat, cepat, dan transparan melalui platform digital. Menurut Gibson et al. (2012), efektivitas kerja adalah “pencapaian tujuan organisasi melalui penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.” Dalam era digital, efisiensi dan efektivitas tidak lagi hanya soal penggunaan sumber daya fisik, tetapi juga kemampuan memanfaatkan sumber daya digital untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian oleh Mergel et al. (2019) dan OECD (2020) menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi digital merupakan tantangan utama dalam transformasi

sektor publik. Di negara-negara maju sekalipun, hanya sekitar 42% aparatur pemerintah yang memiliki kompetensi digital memadai. Di Indonesia, ketimpangan ini diperparah oleh ketidakseimbangan antara kebijakan pusat yang progresif dan kesiapan infrastruktur serta SDM di daerah. Kabupaten Siak, meskipun termasuk daerah yang relatif maju di Riau, tidak luput dari tantangan ini. Karakteristik tugas Dinas PU yang hybrid menggabungkan pekerjaan teknis-operasional di lapangan dengan tuntutan administratif digital menjadikan tantangan ini semakin kompleks. ASN di Dinas PU tidak hanya dituntut untuk memahami aplikasi digital, tetapi juga untuk menghubungkan data lapangan dengan input sistem, mengajukan anggaran melalui e-budgeting, dan melakukan pengadaan via Katalog Elektronik semua dalam sistem yang belum sepenuhnya stabil dan intuitif.

Dalam menghadapi tantangan ini, Renstra Dinas PU TARUKIM 2021–2026 memang telah menyebut perlunya "peningkatan kapasitas sumber daya aparatur dalam pemanfaatan teknologi informasi" dan "penguatan sistem pelaporan berbasis digital." Namun, dokumen tersebut masih bersifat umum dan belum secara spesifik mengantisipasi dualitas tantangan yang muncul: (1) perbedaan respons antara ASN terhadap transformasi digital, dan (2) ketidakoptimalan aplikasi inti yang dipaksakan penggunaannya. Padahal, menurut Twizeyimana dan Andersson (2019), keberhasilan transformasi digital di sektor publik sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kompetensi digital, sikap terhadap teknologi, dan kesiapan implementasi. Ketiga faktor ini tidak bisa dianalisis secara terpisah, karena saling memengaruhi dan membentuk ekosistem penerimaan teknologi di tingkat organisasi.

Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk menganalisis secara empiris bagaimana kompetensi, sikap, dan kesiapan implementasi aplikasi digital secara bersama-sama memengaruhi efektivitas kerja ASN di Dinas PU Kabupaten Siak. Kompetensi tidak hanya mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan mentransfer pengetahuan tersebut ke dalam konteks kerja nyata. Sikap tidak hanya soal "suka atau tidak suka", tetapi juga evaluasi kognitif, afektif, dan konatif terhadap teknologi digital. Kesiapan implementasi tidak hanya

soal infrastruktur, tetapi juga kematangan organisasi dan individu dalam menerima dan mengadopsi inovasi. Ketiga variabel ini membentuk kerangka holistik yang menentukan apakah transformasi digital akan berjalan lancar atau justru menjadi beban bagi ASN.

Strategi pencapaian tujuan transformasi digital di Kabupaten Siak seharusnya tidak hanya fokus pada penambahan infrastruktur atau peluncuran aplikasi baru, tetapi juga pada penguatan kapasitas SDM secara berkelanjutan. Strategi yang efektif harus diferensiatif, misalnya dengan merancang pelatihan digital yang disesuaikan dengan usia, latar belakang pendidikan, dan bidang tugas ASN. Strategi juga harus partisipatif, dengan melibatkan ASN dalam proses pengembangan atau uji coba aplikasi, sehingga mereka merasa memiliki rasa kepemilikan (ownership) terhadap sistem yang digunakan. Selain itu, strategi harus responsif, dengan menyediakan mekanisme umpan balik dan pendampingan teknis yang berkelanjutan, bukan hanya pada masa awal implementasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan beberapa pertanyaan pada penelitian ini, yaitu :

a. Apakah Kompetensi Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN ?
b. Apakah Kompetensi Berpengaruh Terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital ?
c. Apakah Sikap Berpengaruh Terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital?
d. Apakah Sikap Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN?
e. Apakah Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN?
f. Apakah Kompetensi Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN melalui Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital?
g. Apakah Sikap Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN melalui Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN.
b. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital
c. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Sikap Terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital
d. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Sikap Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN
e. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital Berpengaruh Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN
f. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN melalui Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital
g. Untuk Mengetahui dan Menganalisis Pengaruh Sikap Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN melalui Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital

1.4 Manfaat Penelitian

a) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat langsung bagi berbagai pihak, khususnya Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Siak dan instansi pemerintah daerah lainnya yang sedang menjalani proses transformasi digital.

b) Manfaat Teoritis

penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, manajemen sumber daya manusia, serta studi transformasi digital dalam konteks birokrasi pemerintahan daerah.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.Kesimpulan

Penelitian ini telah melakukan analisis komprehensif mengenai Efektivitas Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Transformasi Digital pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Siak dengan Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital sebagai variabel mediasi. Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS), penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. **Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN**

Kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN ($\beta = 0{,}313$; $p = 0{,}104$). Meskipun pegawai di Dinas PU Kabupaten Siak secara umum menunjukkan tingkat kompetensi yang tinggi (rata-rata 4,12 dari skala 5), peningkatan kompetensi tersebut belum secara langsung berkontribusi pada peningkatan efektivitas kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi saja tidak cukup tanpa dukungan dari faktor-faktor lain seperti sikap, motivasi, dan dukungan organisasi. Kesimpulan ini menekankan bahwa dalam konteks transformasi digital, organisasi tidak dapat hanya mengandalkan peningkatan skill karyawan, tetapi harus menciptakan ekosistem yang mendukung penerapan kompetensi tersebut.

2. **Pengaruh Kompetensi terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital**

Kompetensi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital ($\beta = 0{,}398$; $p = 0{,}000$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kompetensi pegawai dalam menggunakan teknologi digital, semakin siap organisasi dalam mengimplementasikan aplikasi digital baru. Temuan ini selaras dengan teori yang menyatakan bahwa human readiness merupakan faktor krusial dalam keberhasilan implementasi teknologi. Peningkatan kompetensi digital pegawai melalui pelatihan dan pengembangan

berkelanjutan akan meningkatkan persepsi organisasi tentang kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan sistem baru.

3. **Pengaruh Sikap terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital**

Sikap berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital (β = 0,579; p = 0,000), dengan kekuatan pengaruh yang lebih besar dibandingkan kompetensi. Temuan ini menunjukkan bahwa sikap positif terhadap perubahan dan teknologi merupakan prediktor yang lebih kuat dari kesiapan organisasi dibandingkan dengan kompetensi teknis. Pegawai yang memiliki sikap positif akan lebih terbuka untuk belajar, lebih proaktif mencari informasi tentang aplikasi baru, dan lebih siap menghadapi tantangan yang mungkin timbul selama proses implementasi. Hasil ini menekankan pentingnya fokus manajemen pada pembangunan sikap yang positif sebagai langkah awal transformasi digital yang sukses.

4. **Pengaruh Sikap terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN**

Sikap berpengaruh signifikan dan positif terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN (β = 0,379; p = 0,004). Pegawai yang memiliki sikap positif terhadap penggunaan aplikasi digital akan bekerja lebih efektif, menunjukkan inisiatif yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas, dan lebih mampu mengatasi kendala teknis yang mungkin timbul. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa sikap merupakan faktor determinan utama dalam pencapaian efektivitas kerja, baik dalam pekerjaan konvensional maupun dalam konteks transformasi digital.

5. **Pengaruh Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN**

Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital tidak berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN (β = 0,276; p = 0,257). Meskipun pegawai secara umum merasa cukup siap untuk mengimplementasikan aplikasi digital (rata-rata 4,07 dari skala 5), persepsi kesiapan tersebut tidak secara langsung meningkatkan efektivitas kerja mereka. Hal ini menunjukkan adanya implementation gap, yaitu kesenjangan antara kesiapan teoritis dengan hasil praktis. Kesiapan dalam hal infrastruktur, pengetahuan prosedural, dan rencana aksi tidak otomatis menerjemahkan dirinya menjadi peningkatan kinerja

operasional, terutama jika aplikasi mengalami kendala teknis atau belum fully terintegrasi dengan alur kerja aktual.

6. **Pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN melalui Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital**

Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital tidak memediasi pengaruh Kompetensi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN ($\beta = 0{,}110$; $p = 0{,}320$). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun kompetensi meningkatkan kesiapan implementasi, namun kesiapan tersebut tidak cukup untuk mentransfer pengaruh kompetensi ke efektivitas kerja. Dengan kata lain, untuk mengubah kompetensi pegawai menjadi efektivitas kerja yang nyata, diperlukan faktor-faktor lain di luar kesiapan implementasi, seperti dukungan sistem informasi yang optimal, integrasi aplikasi dengan proses kerja yang seamless, dan dukungan teknis yang responsif.

7. **Pengaruh Sikap terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN melalui Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital**

Kesiapan Implementasi Aplikasi Digital tidak memediasi pengaruh Sikap terhadap Efektivitas Kerja Pegawai ASN ($\beta = 0{,}160$; $p = 0{,}248$). Hasil ini menunjukkan bahwa dampak sikap terhadap efektivitas kerja lebih bersifat langsung dan tidak tergantung pada persepsi kesiapan implementasi organisasi. Pegawai yang memiliki sikap positif akan tetap menunjukkan efektivitas kerja yang tinggi bahkan dalam kondisi kesiapan implementasi yang kurang optimal, karena sikap positif mendorong inisiatif pribadi, pembelajaran mandiri, dan problem-solving yang proaktif.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian, maka beberapa saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Saran Praktis (Manajerial)

1. Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Siak disarankan untuk memprioritaskan pengembangan kompetensi ASN, khususnya kompetensi digital yang relevan dengan tugas teknis dan

administratif, melalui pelatihan berbasis kebutuhan kerja dan praktik langsung.

2. Sebelum menerapkan aplikasi digital secara penuh, pimpinan organisasi perlu memastikan kesiapan implementasi, baik dari sisi infrastruktur, stabilitas sistem, maupun dukungan teknis agar penggunaan aplikasi tidak menghambat efektivitas kerja ASN.
3. Perlu dilakukan pendampingan dan dukungan teknis yang berkelanjutan, seperti pembentukan tim helpdesk internal atau penunjukan agen perubahan (digital champion) di setiap unit kerja untuk membantu ASN yang mengalami kendala teknis.
4. Manajemen perlu mengelola sikap dan persepsi ASN terhadap transformasi digital melalui komunikasi perubahan yang intensif, pelibatan ASN dalam evaluasi aplikasi, serta pemberian umpan balik yang konstruktif.
5. Sistem penilaian kinerja ASN sebaiknya mengintegrasikan indikator pemanfaatan aplikasi digital, sehingga ASN terdorong untuk menggunakan teknologi tidak hanya secara administratif, tetapi juga secara produktif dan efektif.

2. Saran Akademis (Penelitian Selanjutnya)

1. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi efektivitas kerja ASN dalam transformasi digital, seperti kepemimpinan digital, budaya organisasi, dukungan manajemen puncak, atau kualitas sistem informasi.
2. Penelitian lanjutan dapat menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods) untuk menggali lebih dalam pengalaman subjektif ASN dalam menggunakan aplikasi digital, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.
3. Disarankan agar penelitian berikutnya memperluas objek penelitian pada instansi pemerintah daerah lain atau membandingkan beberapa

OPD, sehingga hasil penelitian memiliki daya generalisasi yang lebih kuat.

4. Penelitian selanjutnya juga dapat mengeksplorasi perbedaan karakteristik responden, seperti usia, masa kerja, dan latar belakang pendidikan, dalam memengaruhi kesiapan dan efektivitas kerja ASN di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

Achmad Fany Usman. (2024). *PENGARUH PENGGUNAAN APLIKASI DIGITAL, KETRAMPILAN KERJA DAN BUDAYA KERJA TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI RSUD IBNU SINA KABUPATEN GRESIK*.

Alviansyah, H. Z., Saputra, O. W., Sofyan, T., & Arisantoso, A. (2025). Perancangan Aplikasi Pelatihan dan Sertifikasi Security Guna Mendukung Profesionalitas Kerja Pengamanan (Studi Kasus: PT Desa Sarana Mutiara). *Jurnal Sosial Teknologi*, *5*(4), 852–874. https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i4.32091

Azis, E., Prasetio, A. P., Gustyana, T. T., Putril, S. F., & Rakhmawati, D. (2019). The mediation of intrinsic motivation and affective commitment in the relationship of transformational leadership and employee engagement in technology-based companies. *Polish Journal of Management Studies*, *20*(1), 54–63. https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.05

Javani, S., Parwati, M., Widiana, I. W., & Ratnaya, I. G. (2023). Evaluasi Program Si-Tante Beraksi Dalam Upaya Peningkatan Kapasitas Sdm Berbasis Coaching Klinik Di Uptd Bapelkesmas Dinas Kesehatan Provinsi Bali Tahun 2023. *Open Journal Systems*, *18*(3), 751–762. https://binapatria.id/index.php/MBI

Junaidi. (2020). Impact of Digital Marketing on the Growth of E-Service Sales. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, *24*(1), 1219–1229. https://doi.org/10.37200/ijpr/v24i1/pr200222

Junaidi, J. (2021). The awareness and attitude of Muslim consumer preference: the role of religiosity. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, *12*(6), 919–938. https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2020-0250

Media, I., Media, I., Digital, K., Pembentukan, T., Asn, S., Dinas, P., Dan, K., & Kabupaten, I. (2025). *PERAN DIGITAL MINDSET, PEMAHAMAN GOOD GOVERNANCE DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP PEMBENTUKAN SMART ASN PADA DINAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA KABUPATEN BADUNG*. *12*(September), 440–458.

Munthe, R. A. (2019). Faktor - Faktor Yang Mempengaruhi Prilaku Konsumen Dalam Keputusan Pembelian Di Percetakan Adhya Multi Sukses. *Eko Dan Bisnis: Riau Economic and Business Review*, *10*(4), 523–528. https://doi.org/10.36975/jeb.v10i4.251

Pratama, A. B., & Imawan, S. A. (2019). A scale for measuring perceived bureaucratic readiness for smart cities in Indonesia. *Public Administration and Policy*, *22*(1), 25–39. https://doi.org/10.1108/PAP-01-2019-0001

Zarma Hanifah, A. F. (2025). *INOVASI BUDAYA ORGANISASI DI SEKTOR PUBLIK: STRATEGI ADAPTASI TERHADAP DISRUPSI DIGITAL Zarma*. *5*(2), 296–305.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.). Kogan Page Publishers.

Dwiyanto, A. (2020). Reformasi birokrasi publik di Indonesia. Gadjah Mada University Press.

Hasibuan, M. S. P. (2018). Manajemen sumber daya manusia (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

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

Nguyen, T. H., & Le, A. N. H. (2019). Organizational culture, discipline, and employees performance: Evidence from Vietnam's public sector. International Journal of Public Sector Management, 32(7), 671-692.

Pratiwi, A. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan mediasi disiplin kerja. Jurnal Manajemen dan Organisasi, 11(2), 86-98.

Rahman, A. (2019). Analisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Jurnal Administrasi Publik, 9(1), 45-62.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Organizational behavior (18th ed.). Pearson Education.

Santos, J. P., Caetano, A., & Tavares, S. M. (2021). Organizational culture and public service performance: The mediating role of work discipline. Public

Performance & Management Review, 44(1), 104-128.

Schein, E. H. (2016). Organizational culture and leadership (5th ed.). Jossey-Bass.

Sutrisno, E. (2018). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Jurnal Administrasi Negara, 15(3), 123-140.

Suzuki, K. (2018). The influence of organizational culture on public sector performance: A study of Japanese local governments. International Journal of Public Administration, 41(7), 539-552.

Widjaja, H. (2021). Budaya organisasi, disiplin kerja dan kinerja pegawai: Studi pada pemerintah daerah. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 23(1), 45-58..