

**ANALISIS TINGKAT KESIAPAN UNTUK BERUBAH PEGAWAI
MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

(Skripsi)

Oleh

**RISKA ADELIA PRATIWI
NPM 2116041096**



**ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG 2025**

ABSTRAK

ANALISIS TINGKAT KESIAPAN UNTUK BERUBAH PEGAWAI MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI LAMPUNG

Oleh

RISKA ADELIA PRATIWI

Keberhasilan transformasi digital pemerintahan sangat bergantung pada kesiapan individu dalam organisasi, khususnya aparatur sipil negara (ASN). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat *readiness for change* pegawai Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung dalam menghadapi transformasi digital yang diterapkan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teori Holt et al. (2007) yang terdiri dari empat dimensi: *appropriateness*, *change efficacy*, *management support*, dan *personal valence*. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner kepada 43 pegawai ASN tetap yang telah mengikuti pelatihan terkait SPBE. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum tingkat kesiapan pegawai berada pada kategori sangat siap, dengan nilai rata-rata tertinggi pada dimensi *management support*. Namun, hasil yang rendah dari dimensi *personal valence* menggambarkan bahwa perubahan yang terjadi di lingkungan kerja pegawai belum sepenuhnya menyadarkan mereka terhadap pemahaman teknologi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun BKD Provinsi Lampung telah menunjukkan kesiapan yang cukup dalam menghadapi transformasi digital, di perlukan upaya strategis yang berkelanjutan dalam peningkatan kompetensi dan dukungan organisasi untuk memastikan keberhasilan implementasi SPBE.

Kata Kunci: Transformasi Digital, *Readiness For Change*, SPBE, Aparatur Sipil Negara, Badan Kepegawaian Daerah

ABSTRACT

AN ANALYSIS OF EMPLOYEE READINESS FOR CHANGE IN FACING DIGITAL TRANSFORMATION AT THE REGIONAL CIVIL SERVICE AGENCY OF LAMPUNG PROVINCE

BY

RISKA ADELIA PRATIWI

The success of government digital transformation greatly depends on the readiness of individuals within the organization, particularly civil servants (ASN). This study aims to analyze the level of readiness for change among employees of the Regional Civil Service Agency (BKD) of Lampung Province in facing digital transformation implemented through the Electronic-Based Government System (SPBE). This study uses a descriptive quantitative approach with Holt et al.'s (2007) theory, which consists of four dimensions: appropriateness, change efficacy, management support, and personal valence. Data collection techniques were carried out through questionnaires to 43 permanent ASN employees who had participated in training related to SPBE. The results showed that, in general, the level of employee readiness was in the very ready category, with the highest average score in the management support dimension. However, the low results in the personal valence dimension illustrate that the changes occurring in the employees' work environment have not fully made them aware of technological understanding. This study concludes that although the Lampung Provincial BKD has shown sufficient readiness to face digital transformation, continuous strategic efforts are needed to improve competence and organizational support to ensure the successful implementation of SPBE.

Keywords: *Digital Transformation, Readiness For Change, SPBE, Civil Servants, Regional Civil Service Agency*

**ANALISIS TINGKAT KESIAPAN UNTUK BERUBAH PEGAWAI
MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

RISKA ADELIA PRATIWI

Skripsi

**Sebagai Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG 2025**

Judul Skripsi : **ANALISIS TINGKAT KESIAPAN
UNTUK BERUBAH PEGAWAI
MENGHADAPI TRANSFORMASI
DIGITAL BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH PROVINSI LAMPUNG**

Nama Mahasiswa : **Riska Adelia Pratiwi**

Nomor Pokok Mahasiswa. : **2116041096**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



Ita Pr/hantika
Ita Pr/hantika, S. Sos., M.A.
NIP. 19840630201504 2002

Anisa Utami
Anisa Utami, S.IP., M.A.
NIP. 231704930822201

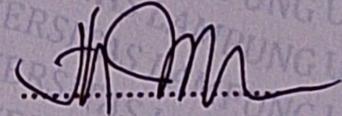
2. **Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara**

Dr. Susana Indriyati Caturiani
Dr. Susana Indriyati Caturiani, S.IP., M.Si
NIP. 19700914 200604 2 001

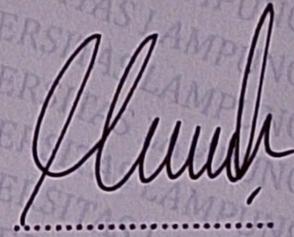
MENGESAHKAN

1. **Tim Penguji**

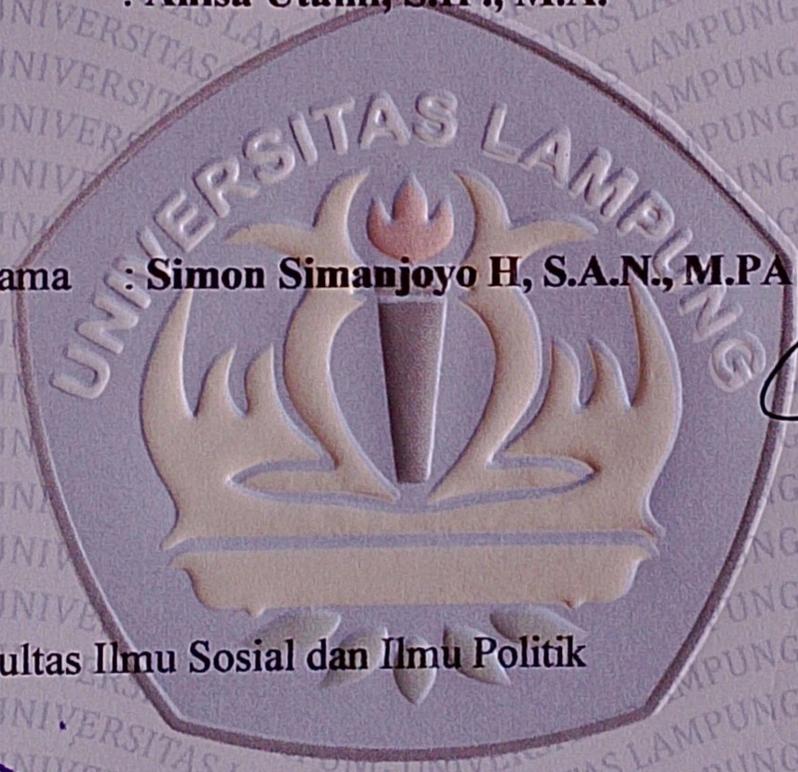
Ketua : Ita Prihantika, S. Sos., M.A.



Sekretaris : Anisa Utami, S.IP., M.A.



Penguji Utama : Simon Simanjoyo H, S.A.N., M.PA



2. **Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si.



NIP. 19760821 200003 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 03 September 2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 03 September 2025

Yang membuat pernyataan,



Riska Adelia Pratiwi
NPM 2116041096

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama lengkap Riska Adelia Pratiwi, lahir di Bandar Lampung 6 Januari 2003. Penulis adalah anak pertama dari dua bersaudara, dari pasangan Bapak Dahlan Ibu Eny. Pertama kali penulis menempuh pendidikan dari Taman Kanak-Kanak (TK) Kartini, Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2009. Kemudian penulis melanjutkan Sekolah Dasar (SD) di SD Negeri 1 Segala Mider hingga tahun 2015. Setelah itu penulis melanjutkan pendidikan di Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 7 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2018. Pendidikan dilanjutkan penulis pada jenjang Sekolah Menengah Atas (SMA) di SMA Negeri 16 Bandar Lampung hingga selesai pada tahun 2021.

Pada tahun 2021, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Penulis merupakan anggota aktif pada organisasi Himpunan Mahasiswa Ilmu Administrasi Negara sebagai anggota pada bidang Data dan Informasi (DAIN) selama menyelesaikan studi, penulis menjalankan Kuliah Kerja Nyata selama 40 hari di Desa Sri Rejeki Kecamatan Blambangan Umpu Kabupaten Waykanan, selain itu penulis juga mendapatkan kesempatan untuk mengikuti program PKL di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung di bidang keuangan dan aset selama 1 (satu) bulan pada tahun 2024.

MOTTO

“Allah tidak akan mengubah keadaan suatu kaum sampai mereka mengubah keadaan diri mereka sendiri”

(QS. Ar-Ra’d: 11)

“Satu-satunya cara untuk memahami perubahan adalah dengan terjun ke dalamnya, bergerak dengannya, dan bergabung dengan tariannya”

(Alan Wilson Watts)

“Keberhasilan bukanlah milik orang pintar, keberhasilan adalah kepunyaan mereka yang senantiasa berusaha”

(B.J Habibie)

“Bila esok nanti kau sudah lebih baik, jangan lupakan masa-masa sulitmu. Ceritakan kembali pada dunia, caramu merubah peluh jadi senyuman”

(Andmesh Kamaleng)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan mengucapkan *Alhamdulillah* atas Rahmat Allah SWT dan izin-NYA akhirnya setiap lembar dari isi karya sederhana ini dapat terselesaikan.

Dengan penuh rasa syukur dan bahagia,

Ku persembahkan karya sederhana ini kepada:

Dua pilar kehidupanku Ibu Eny dan Bapak Dahlan yang tidak henti selalu berdoa serta mengusahakan kebahagiaan dan keberhasilanku sampai saat ini. Hingga nanti keberhasilan ini bukan hanya tentang pencapaian, tapi tentang cinta yang akan kupersembahkan sepenuhnya untuk kalian.

Para Dosen Jurusan Ilmu Administrasi Negara yang telah berjasa memberikan bimbingan dan ilmu yang sangat berharga melalui ketulusan dan kesabaran.

Semua teman dan sahabat yang selalu kebersamai dan memberikan motivasi kepada peneliti hingga mampu menyelesaikan skripsi ini.

Keluarga besar Administrasi Negara 2021

Serta Almamater tercinta

Universitas Lampung

SANWACANA

Alhamdulillah rabbil 'aalamiin, segala puji bagi Allah SWT atas berkat rahmat dan hidayah serta segala kekuatan yang dianugerahkan-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Tingkat Kesiapan Untuk Berubah Pegawai Menghadapi Transformasi Digital Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung**”. Skripsi ini adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Negara di Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini tidak terlepas dari bantuan, dukungan, serta bimbingan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam banyak hal untuk menyelesaikan skripsi ini, antara lain:

1. Untuk kedua orang tuaku tercinta, pintu surgaku Ibu Eny dan cinta pertamaku Bapak Dahlan, terimakasih telah menjadi kedua orang tua yang sangat berjasa dalam hidupku. Beliau memang tidak merasakan bangku perkuliahan, namun mereka selalu mengusahakan yang terbaik bagi anaknya. Terimakasih atas kasih sayang, doa dan dukungan yang tiada henti mengalir sepanjang hidup penulis. Terimakasih sudah merayakan setiap hal kecil yang sangat berarti bagi penulis. Serta setiap pengorbanan yang dilakukan untuk memastikan anak-anaknya dapat menempuh pendidikan dengan baik sehingga pada akhirnya anak perempuan kalian bisa menyelesaikan pendidikan sampai dengan selesai.
2. Ibu Ita Prihantika, S. Sos., M.A. dan ibu Anisa Utami S.IP., M.A. selaku dosen pembimbing. Terima kasih atas bimbingan, arahan, serta ilmu, yang telah diberikan juga telah meluangkan waktunya untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga menjadi amal jariyah juga diberikan kesehatan dan keberkahan dalam segala hal.

3. Bapak Simon Sumanjoyo H, S.A.N., M.PA. Selaku dosen penguji utama. Terima kasih atas saran, masukan serta ilmu yang telah diberikan dalam menyempurnakan skripsi ini. Semoga menjadi amal jariyah juga diberikan kesehatan dan keberkahan dalam segala hal.
4. Ibu Pof. Dr. Anna Gustina Z., S.Sos., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Ibu Dr. Susana Indriyati Caturiani, S.IP., M.Si. Selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Seluruh Dosen Ilmu Administrasi Negara. Terimakasih atas segala ilmu yang telah penulis peroleh selama proses perkuliahan. Semoga dapat menjadi bekal yang berharga dan bermanfaat bagi penulis kedepannya.
7. Seluruh Staf Jurusan Ilmu Administrasi Negara, terima kasih untuk selalu membantu mengurus berbagai administrasi dari mulai memasuki awal perkuliahan hingga selesai.
8. Seluruh pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Terutama bidang keuangan dan aset Ibu Meliana, Mba Indah, dan Mba Sandra terimakasih telah memberikam ilmu serta pengalaman selama proses PKL. Kemudian Ibu Shanty, Pak Pram, Pak Irawan dan Mba Eny terimakasih telah membantu penulis dalam proses pengumpulan data selama proses penelitian.
9. Risky Ahmad Firmansyah, adikku terimakasih atas doa dan dukungannya, kehadiranmu menjadi sumber semangat untuk penulis sampai ke tahap ini. Terimakasih telah mengajarkan penulis banyak hal yang tidak penulis dapatkan dari orang lain. Maaf untuk setiap kalimat yang menyakiti semoga Tuhan menjaga dan melindungi setiap langkahmu menuju kesuksesan.
10. Kepada ibu keduaku, Ibu Rohima terimakasih atas kasih sayang yang tulus menyayangi dan menjaga penulis selama ini. Terimakasih atas doa dan motivasi yang diberikan sehingga penulis mampu menyelesaikan tahap ini.

11. Puji Lestari, S.Ak, sahabat kandungku terimakasih telah kebersamaian penulis dalam segala situasi, untuk doa dan dukungan yang selalu diberikan. Kehadiranmu bukan lagi sebagai teman melainkan keluarga. Terimakasih selalu menjadi tempat berbagi dan bersedia menjadi rumah kedua bagi penulis. Selalu memotivasi dan mengingatkan penulis untuk menyelesaikan apa yang telah dimulai. Setiap pengalaman baik suka maupun duka serta kesempatan berharga yang kita lewati bersama akan abadi sebagai kenangan terindah sepanjang hidup penulis, semoga persahabatan ini terus berlanjut meskipun kelak kita sibuk dengan urusan masing-masing. Terimakasih menjadi bagian terindah dari cerita perjalanan yang luar biasa ini dan semoga Tuhan melindungi setiap langkah yang kamu ambil.
12. Kepada sahabat seperjuangan penulis Rani Wulandari dan Tyana, terimakasih untuk dua insan yang selalu membantu dan menemani penulis sedari awal hingga akhir masa perkuliahan. Terimakasih atas doa, dukungan, serta setiap cerita suka maupun duka selama perkuliahan. Terimakasih untuk semua, tawa, canda, tangis, serta pengalaman berharga kita selama ini, tanpa kalian perjalanan ini tidak akan berkesan, semoga persahabatan ini akan terus berlanjut meskipun masa perkuliahan telah berakhir.
13. Kepada teman-teman BKD, Putri Della Puspita, Dea Novita Sari, Miranda Tobing, dan Fiartha, terimakasih banyak atas doa dan motivasi yang membantu penulis menyelesaikan skripsi ini. Meskipun sudah tidak lagi melangkah bersama semoga Tuhan menjaga dan melindungi langkah perjuangan kita di tahap selanjutnya.
14. Kepada teman-teman KKN dan seluruh warga Desa Sri Rejeki terkhusus, Mawar, Mina, Salsa, Rifki, Rangga, Sandy, bapak dan ibu Kades, serta Bude terimakasih atas kerjasama dan momen berharga selama KKN. Kenangan indah ini akan terus penulis ingat sebagai pelajaran hidup yang sangat bermakna.
15. Teman-teman GILGAMARA yang tidak bisa disebutkan satu persatu terima kasih atas momen kebersamaan selama menempuh perkuliahan.

Semoga kita semua bisa menggapai cita-cita yang diinginkan dan bermanfaat bagi orang lain.

16. Sahabatku BuDaYa, leli dan tari terimakasih telah kebersamaan penulis sejak SMA dan senantiasa memberikan doa serta motivasi yang membantu penulis sampai ke tahap ini.
17. Teman - teman Alumni 8k, terimakasih banyak atas doa dan motivasi yang membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
18. Terakhir, penulis berterimakasih kepada satu sosok yang diam-diam berjuang mewujudkan mimpinya, yang banyak menyimpan luka dan bahagiannya sendiri. Untuk diriku sendiri, Riska Adelia Pratiwi, terimakasih telah menyelesaikan apa yang menjadi pilihan sejak awal. Meskipun setiap langkah penuh dengan kekhawatiran kamu berhasil menjadi dirimu sendiri. Yakinlah bahwa semua perjuanganmu selama ini tidak ada yang sia-sia dan ingat kamu masih bisa merayakan pencapaianmu dengan sederhana. Terimakasih memilih bertahan dari banyaknya jalan untuk menyerah. Serta maaf atas banyak rasa keraguan yang sering menghambatmu semoga selalu di dampingi oleh kebahagiaan, kemudahan, kesuksesan dan keberkahan di setiap jalanmu. Teruslah tumbuh dan bermekaran aku bangga menjadi dirimu.

Bandar Lampung, 03 September 2025

Penulis

Riska Adelia Pratiwi

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat penelitian.....	12
II. TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Penelitian Terdahulu	13
2.2. Transformasi Digital	14
2.3. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).....	16
2.4. Tahapan Perubahan Organisasi	18
2.6. Kesiapan Pegawai dalam Transformasi Digital	19
2.6.1. Hubungan Transformasi Digital Dengan Kesiapan Pegawai	19
2.6.2. Perbedaan Kesiapan Berubah Pegawai Berdasarkan Gender dan Usia	21
2.5. Kesiapan Individu untuk Berubah.....	22
2.5.1. Dimensi Kesiapan untuk Berubah	25
2.6.3. Peran Pelatihan, Reward, dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kesiapan Berubah	26
2.7. Kerangka Pikir	27

III. METODE PENELITIAN	28
3.1. Tipe dan Pendekatan Penelitian	28
3.2. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel	28
3.3. Lokasi Penelitian	31
3.4. Populasi dan Sampel Penelitian	32
3.4.1. Populasi.....	32
3.4.2. Sampel	32
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.6. Teknik Pengolahan Data.....	35
3.7. Teknis Analisis Data.....	37
3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif.....	37
3.7.2. Uji Normalitas.....	37
3.7.3. Uji Homogenitas	38
3.7.4. Uji-T.....	38
3.7.5. Uji Anova.....	38
3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas	39
3.8.1 Uji Validitas Data	39
3.8.2. Uji Reliabilitas Data.....	40
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	42
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	42
4.1.1. Profil Badan Kepegawaian Deaerah Provinsi Lampung.....	42
4.1.2. Tugas Pokok dan Fungsi Badan Kepegawaian Daerah Povinsi Lampung	43
4.1.3 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung	44
4.2. Karakteristik Responden	45
4.2.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
4.2.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	47
4.3. Hasil Penelitian.....	47
4.3.1. Hasil Statistik Deskriptif.....	47
4.3.2. Hasil Uji Normalitas	64
4.3.3. Hasil Uji Homogenitas	64
4.3.4 Hasil Uji-T.....	65
4.3.5. Hasil Uji Anova.....	66

4.4. Pembahasan	67
4.4.1. Kesesuaian terhadap Perubahan (<i>Appropriateness</i>).....	68
4.4.2. Kemampuan Menerapkan Perubahan (<i>Change Efficacy</i>)	70
4.4.3. Dukungan Manajemen (<i>Management Support</i>).....	72
4.4.4. Manfaat Pribadi (<i>personal valence</i>).....	74
4.4.5. Perbedaan Kesiapan Berubah Berdasarkan Gender.....	75
4.4.6. Perbedaan Kesiapan Berubah Berdasarkan Usia	76
V. KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan.....	78
5.2. Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA	80

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. 1 <i>Road Map</i> Pengembangan SPBE BKD Provinsi Lampung.....	5
Tabel 1. 2 Pegawai BKD Provinsi Lampung Berdasarkan Pendidikan	8
Tabel 1. 3 Rentan Jumlah Usia Pegawai BKD Provinsi Lampung.....	9
Tabel 3. 1 Definisi Konseptual dan Opeasional Variabel	28
Tabel 3. 2 Hasil Pemilihan Sampel	34
Tabel 3. 3 Skala Likert	36
Tabel 3. 4 Interval Kategori Skala Likert.....	36
Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas.....	39
Tabel 3. 9 Hasil Uji Reliabilitas	40
Tabel 4. 1 Pemilihan Responden.....	46
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	46
Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	47
Tabel 4. 4 <i>Descriptive Statistics</i>	48
Tabel 4. 5 Rata-Rata Jawaban Responden Dimensi Kesiapan.....	50
Tabel 4. 6 Tabel Rata-Rata Jawaban Responden Dimensi Kemampuan	55
Tabel 4. 7 Rata-Rata Jawaban Responden Dimensi Dukungan Manajemen	59
Tabel 4. 8 Rata-Rata Jawaban responden Dimensi Manfaat Pribadi	62
Tabel 4. 9 Tabel Hasil Uji Normalitas	64
Tabel 4. 10 Tabel Hasil Uji Homogenitas.....	65
Tabel 4. 11 Hasil Uji-T	65
Tabel 4. 12 Hasil Uji Anova	66
Tabel 4. 13 Hasil Uji <i>Descriptif Statistic Explore</i>	66

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1 1 Kerangka Kesiapan berubah.....	22
Gambar 2. 1 Stuktur Organisasi	45
Gambar 3. 1 Gambar Rata-Rata per Dimensi	48
Gambar 3. 2 Grafik Hasil Responden Pernyataan P1	50
Gambar 3. 3 Grafik Hasil Responden Pernyataan P2	51
Gambar 3. 4 Grafik Hasil Responden Pernyataan P3	51
Gambar 3. 5 Grafik Hasil Responden Pernyataan P4	52
Gambar 3. 6 Grafik Hasil Responden Pernyataan P5	52
Gambar 3. 7 Grafik Hasil Responden Pernyataan P6	53
Gambar 3. 8 Grafik Hasil Responden Pernyataan P7	54
Gambar 3. 9 Grafik Hasil Responden Pernyataan P8	54
Gambar 3. 10 Grafik Hasil Responden Pernyataan P9	55
Gambar 3. 11 Grafik Hasil Responden Pernyataan P10	56
Gambar 3. 12 Grafik Hasil Responden Pernyataan P11	56
Gambar 3. 13 Grafik Hasil Responden Pernyataan P12	57
Gambar 3. 14 Grafik Hasil Responden Pernyataan P13	57
Gambar 3. 15 Grafik Hasil Responden Pernyataan P14	58
Gambar 3. 16 Grafik Hasil Responden Pernyataan P15	58
Gambar 3. 17 Grafik Hasil Responden Pernyataan P16	59
Gambar 3. 18 Grafik Hasil Responden Pernyataan P17	60
Gambar 3. 19 Grafik Hasil Responden Pernyataan P18	60
Gambar 3. 20 Grafik Hasil Responden Pernyataan P19	61
Gambar 3. 21 Grafik Hasil Responden Pernyataan P20	61
Gambar 3. 22 Grafik Hasil Responden Pernyataan P21	62
Gambar 3. 23 Grafik Hasil Responden Pernyataan P22	63
Gambar 3. 24 Grafik Hasil Responden Pernyataan P23	63

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi digital menjadi sebuah *trend* global seiring dengan semakin berkembangnya pemanfaatan teknologi pada setiap sektor kehidupan dengan tujuan mempermudah pekerjaan yang semula manual kini beralih dengan memanfaatkan teknologi. Sama halnya dengan sistem pemerintahan, Transformasi digital di lingkungan organisasi merupakan proses perubahan budaya organisasi, kebijakan dan proses kerja akibat dari adanya penerapan teknologi baru (Cahyono *et al.*, 2024). Transformasi digital di lingkungan pemerintah dilakukan secara bertahap dengan banyaknya inovasi dalam sistem pemerintahan berbasis teknologi, seperti penerapan *e-government*, sistem pelayanan publik online, dan digitalisasi arsip, tujuannya adalah terwujudnya polakerja yang efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan digitalisasi di lingkungan pemerintah memengaruhi pengambilan keputusan dan setiap perubahan, baik secara konseptual maupun teknis memerlukan proses transformasi sehingga konsep digitalisasi dapat dilaksanakan secara optimal efisien (Hendriyaldi, Erida, 2022).

Konteks perubahan global saat ini dengan pengaruh perkembangan teknologi secara signifikan digitalisasi pemerintahan bukan lagi sebuah opsi melainkan keharusan sehingga kemampuan beradaptasi dan menciptakan inovasi baru sangat penting dilakukan pemerintah. Pemanfaatan dan penggunaan teknologi informasi untuk sistem pemerintahan disebut dengan *e-governmmnt*, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas pemerintahan, dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam kegiatan pemerintahan (Dhaoui, 2022).

Implementasi *e-government* di Indonesia didasari oleh Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government* dengan tujuan melakukan reformasi birokrasi pemerintahan menjadi berbasis elektronik dengan memanfaatkan sistem informasi dan komunikasi. Selain itu Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mendukung pembangunan Indonesia Emas dengan transformasi sebagai fokus utama. Serta Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 70 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Pemerintahan Daerah, dengan tujuan untuk mengintegrasikan seluruh data dan informasi pemerintahan daerah ke dalam satu sistem yang terhubung dan mudah diakses.

Kesiapan *e-government* suatu negara bergantung pada faktor-faktor seperti ketersediaan sumber daya manusia, ekonomi, teknologi, kesediaan pemerintah dalam memahami dan memenuhi kebutuhan rakyat, infrastruktur dan kemudahan aksesibilitas informasi digital (Khalil, 2011). Selanjutnya Menurut (Rowden: Khalil, 2011) banyaknya latar belakang terjadinya perubahan dalam sebuah organisasi, pelaksanaan perubahan merupakan sebuah kebutuhan bagi pertumbuhan dan perkembangan organisasi (*appropriateness*). Oleh karena itu, organisasi harus berada dalam keadaan yang siap untuk berubah, salah satu faktor yang mempengaruhi kesiapan perubahan adalah persepsi dukungan manajemen organisasi (*management support*). Persepsi pegawai terhadap perubahan dipengaruhi oleh dukungan organisasi yang diberikan kepada pegawai (*change efficacy*). Pegawai yang menilai positif perubahan, akan memunculkan perilaku kerja yang positif dan memberikan kontribusi yang lebih kepada organisasi.

Aamodt 2007 dalam Khalil, 2011, menyatakan walaupun perubahan dapat bermanfaat bagi organisasi, beberapa pegawai merasa tidak nyaman dengan adanya perubahan karena biasanya perubahan menghasilkan kondisi kerja dan hasil yang kurang menguntungkan bagi dirinya (*personal valance*). Hal tersebut disebut dengan *resistensi* terhadap perubahan organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa sikap dan perilaku pegawai perlu dikembangkan

untuk perubahan organisasi yang sukses (Bernerth, 2004 dalam Megawati *et al.*, 2022).

Dampak negatif yang dirasakan pegawai dalam jangka pendek jika belum siap menghadapi perubahan antara lain menghabiskan anggaran, sumber daya yang tidak efisien dalam hal waktu dan tenaga, tidak tercapainya tujuan organisasi, dan timbulnya *job insecurity* atau perasaan khawatir yang dirasakan oleh pegawai terkait dengan pekerjaan mereka. Sedangkan dalam jangka panjang, akibat buruk yang dapat ditimbulkan yaitu tidak tercapainya rencana strategi organisasi, menurunnya kepercayaan diri dalam kepemimpinan, meningkatnya resistensi untuk berubah dan adanya keyakinan bahwa perubahan selanjutnya yang ingin dilakukan akan gagal (Pettersen, 2009). Perubahan organisasi tidak akan berhasil tanpa mengubah individunya, sehingga pentingnya peran pegawai dalam proses perubahan. Menurut Hanpachern, Morgan, & Griego, (1998) jika pegawai tidak siap untuk berubah maka mereka tidak dapat mengikuti proses kerja dengan baik dan merasa kesulitan dengan kecepatan perubahan organisasi yang sedang terjadi (Megawati *et al.*, 2022).

Pemerintah Provinsi Lampung ikut berkomitmen untuk mewujudkan transformasi digital, salah satu upaya dengan menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) berdasarkan Peraturan Gubernur Nomor 51 Tahun 2020. Peraturan ini mengatur tata kelola sistem elektronik di pemerintahan provinsi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik. SPBE memanfaatkan teknologi seperti komputer, internet, dan perangkat lunak untuk mempermudah berbagai proses pemerintahan. Tujuan utama dari penerapan SPBE adalah membangun Pemerintah Provinsi Lampung yang lebih modern dan melayani. Konsep ini mencakup percepatan perubahan dalam pelayanan dan administrasi pemerintahan. Implementasi SPBE tidak terlepas dari peran penting sumber daya manusia (SDM). Dimana sumber daya manusia yang berkualitas akan menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola dan mengembangkan aplikasi SPBE. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi SDM di bidang teknologi informasi menjadi sangat penting (Awaludin, 2019).

Peraturan Presiden RI Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), setiap perangkat daerah wajib menggunakan aplikasi SPBE baik aplikasi umum maupun aplikasi khusus. Aplikasi umum adalah aplikasi yang dikelola oleh pemerintah pusat sedangkan aplikasi khusus adalah aplikasi yang dibangun maupun di kembangkan oleh setiap pemerintah daerah untuk mempermudah layanan mereka. Implementasi aplikasi SPBE ini tentu tidak terlepas dari peran sumber daya manusia sebagai penggerak dan pengelola aplikasi sehingga kemampuan sumber daya manusia atas teknologi informasi dan komunikasi semakin diperlukan pada era digital saat ini. Dengan penerapan SPBE, diharapkan pelayanan publik di Provinsi Lampung akan semakin mudah, cepat, dan transparan. Masyarakat akan merasakan manfaat langsung dari adanya inovasi teknologi dalam pemerintahan.

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung menjadi salah satu badan pemerintahan yang mendukung kebijakan pemerintah tentang penyelenggaraan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Hal ini ditunjukkan dengan visi misi BKD Provinsi Lampung yaitu mewujudkan “*good governance*” untuk meningkatkan kualitas dan pemerataan pelayanan publik. BKD Provinsi Lampung memiliki tugas pokok dan fungsi melaksanakan penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang kepegawaian daerah yang menjadi kewenangan pemerintahan daerah provinsi, tugas dekonsentrasi dan tugas pembantuan yang diberikan sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Gubernur berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Badan Kepegawaian Daerah Povinsi Lampung terbagi menjadi 5 bagian yaitu pertama bidang sekertariat, sekertariat mempunyai tugas mengkoordinasikan kegiatan dan pelayanan administrasi kepada unit di lingkungan BKD dan menyelenggarakan urusan tata usaha kantor, rumah tangga atau perlengkapan dan urusan kepegawaian di lingkungan BKD. Kemudian bidang 1 merupakan bidang pengadaan dan mutasi pegawai mempunyai tugas menyiapkan dan melaksanakan pengadaan dan mutasi pegawainegeri sipil. Bidang 2 pengembangan pegawai, memiliki tugas menyiapkan, menyelesaikan

pengangkatan, pemindahan, dan pemberhentian dalam dan dari jabatan administrasi serta jabatan fungsional, mengadakan ujian dan pengembangan *assesment Center*, bidang 3 bidang pembinaan dan pemberhentian pegawai bertugas untuk menyiapkan bahan dan data kegiatan pembinaan disiplin, menyelesaikan kasus-kasus, penjatuhan hukuman disiplin, serta pemberian izin atau penolakan perkawinan, perceraian, pensiun dan cuti pegawai, terakhir bidang 4 bidang dokumentasi dan informasi memiliki tugas untuk mengumpulkan, memelihara dan menyajikan data dan informasi terkait kepegaaian. Untuk memudahkan bidang dalam menjalankan tugas dan fungsinya BKD Provinsi Lampung melaksanakan dan mengadopsi kebijakan penggunaan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di lingkungan kerja BKD Provinsi Lampung.

Tabel 1. 1 Road Map Pengembangan SPBE BKD Provinsi Lampung

TAHUN	SIMPEDU	SAPKT	SIKAP	SI-MATA
2019	Pengembangan awal	Pengembangan awal (Pengenalan Uji Coba)	Pengembangan awal (E-Kinerja)	
2020	Sentralisasi Server	Implementasi SAPKT	Pengebangan aplikasi E-Kinerja berbasis Android (SIKAP)	
2021		Penambahan jenis layanan online		
2022		Integrasi dengan database SAPK BKN		
2023	Re-Design Webste BKD Provinsi Lampung	Pengembangan Back End Process (Database SAPK)		Pengembangan awal
2024		Monitoring dan evaluasi data kepegawaian (seluruh OPD, SMA, SMK, dan SLB)	Monitoring dan evaluasi data kepegawaian (seluruh OPD)	Efektivitas dan pengembangan aplikasi SI-MATA (melakukan penilaian melalui sistem merit pada seluruh OPD)

Sumber : Diolah oleh Peneliti, 2025

Road map pengembangan sistem informasi ASN kepegawaian daerah Provinsi Lampung menunjukkan bahwa BKD Provinsi Lampung mulai melakukan transformasi pengembangan sistem pelayanan berbasis elektronik pada tahun 2019 hingga saat ini, ditandai dengan pengembangan tiga aplikasi khusus SPBE yaitu, SIMPEDU, SAPKT, dan SIKAP. Sebelumnya urusan administrasi kepegawaian dilakukan secara manual datang ke kantor BKD Provinsi Lampung dengan membawa dokumen yang diperlukan.

Hasil dari upaya pembangunan dan pengembangan inovasi pelayanan berbasis elektronik maka terbangunnya empat aplikasi khusus yang mendukung sistem pelayanan kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Lampung, yaitu SIMPEDU (Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian Terpadu), SAPKT (Sistem Administrasi Pelayanan Kepegawaian Terpadu), SIKAP (Sistem Informasi Kinerja dan Absensi Pegawai), dan SI-MATA (Sistem Informasi Manajemen Talenta). SIMPEDU berfungsi sebagai database pegawai, SAPKT untuk layanan pegawai, SIKAP untuk mengelola kinerja dan absensi, serta SI-MATA untuk memetakan kompetensi dan potensi pegawai. Dengan adanya keempat aplikasi ini, pelayanan kepegawaian di Provinsi Lampung telah mengalami transformasi digital yang signifikan. Setiap bidang kepegawaian kini memiliki alat yang tepat untuk menjalankan proses kerjanya secara lebih efisien dan efektif.

Berdasarkan Laporan Kinerja (LAKIP) Pegawai BKD Provinsi Lampung Tahun 2020 peningkatan pelayanan administrasi kepegawaian berbasis elektronik merupakan sasaran kedua yang menjadi dimensi kinerja utama (IKU) sebab pada tahun 2019-2020 berada pada kategori tinggi 86,20% dan tidak mencapai target. Hal ini disebabkan oleh Perubahan RPJMD Nomor 12 Tahun 2021 tentang Perubahan atas Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 13 Tahun 2019, dimana perlu dilakukan penyesuaian *RoadMap* Rencana Sistem Informasi ASN Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sebagai bentuk peningkatan transparansi penyelenggaraan pelayanan kepegawaian. Faktor Penghambat atau masalah pencapaian Dimensi Kinerja

Utama (IKU) berdasarkan LAKIP BKD Provinsi Lampung tahun 2020 adalah sebagai berikut :

1. Kurang pahamnya Aparatur Sipil Negara terhadap aturan administrasi kepegawaian;
2. Pelaksanaan administrasi kepegawaian belum terintegrasi;
3. Minimnya wawasan kepegawaian yang dimiliki;
4. SDM pegawai yang kurang memahami teknologi yang ada;
5. Belum sesuainya antara instansi tempat bekerja dengan pendidikan yang dimiliki.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung menyadari bahwa pegawai merupakan modal pokok dalam suatu organisasi karena berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada pegawai yang memimpin dalam melaksanakan tugas-tugas yang ada dalam organisasi tersebut. Sejalan dengan pendapat Kementrian Sekretariat Negara Republik Indonesia (2019), bahwa kompetensi atau kemampuan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dalam mendukung capaian dan sasaran organisasi terutama menyangkut luasnya persebaran teknologi.

Kesiapan pegawai untuk berubah dipengaruhi oleh pengalaman kerja dan tingkat pendidikan (Simatupang, Marhisar, et al., 2022). Pengalaman kerja memberikan kepercayaan diri dan keterampilan yang diperlukan untuk beradaptasi dengan perubahan, sementara pendidikan dapat mempengaruhi pemahaman dan respon terhadap perubahan tersebut. Berdasarkan Daftar Urut Kepegawaian Tahun 2024 menampilkan bahwa riwayat pendidikan sebanyak 42 orang pegawai ASN berada pada jenjang pendidikan S2, hal ini menunjukkan bahwa rata-rata pegawai sudah memiliki pengalaman dan keahlian khusus dalam menjalankan tugas mereka. Namun demikian berdasarkan Renstra BKD Provinsi Lampung tahun 2019-2024 belum optimalnya penempatan jawabatan berdasarkan kompetensi pegawai yang sampai saat ini menjadi masalah prioritas. Disisi lain pegawai dengan masa kerja yang cukup lama berpotensi menjadi pihak yang paling resisten terhadap perubahan (Hameet et.al, 2017).

Pendidikan merupakan salah satu dimensi kemampuan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan, pendidikan yang sesuai akan mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan. Tingkat pendidikan pegawai pada organisasi secara tidak langsung dapat mempengaruhi cara individu memahami dan merespons perubahan (Maulana Muhammad., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan kedua faktor ini saat merencanakan dan melaksanakan perubahan untuk memastikan bahwa pegawai siap dan mampu beradaptasi.

Tabel 1. 2 Pegawai BKD Provinsi Lampung Berdasarkan Pendidikan

PENDIDIKAN	CPNS		PNS		PPPK		JUMLAH
	L	P	L	P	L	P	
SLTA Umum			4	1			5
SLTA Kejuruan			2	2			4
Diploma 1				1			1
Diploma 3			2	1			3
Diploma 4	1	1	2				4
Sarjana 1		2	10	17			29
Sarjana 2			19	23			42
			JUMLAH				88

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel 1.2 dapat diketahui bahwa sebanyak 88 pegawai BKD Provinsi Lampung serstatus ASN dengan mayoritas pegawai berpendidikan Sarjana 1 (S1) sebanyak 29 orang dan sarjana 2 (S2) sebanyak 42 orang. Tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai BKD Provinsi Lampung di dominasi oleh tenaga kerja dengan kualifikasi pendidikan tinggi, hingga dapat diartikan bahwa pegawai tersebut memiliki potensi cukup baik dalam mendukung transformasi digital.

Rencana Strategis (Renstra) BKD Provinsi Lampung tahun 2019-2024 memuat identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi pelayanan perangkat daerah, beberapa permasalahan yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah pada saat melaksanakan pelayanan di bidang kepegawaian antara lain 1. Kurangnya sumber daya manusia aparatur Badan Kepegawaian Daerah yang memiliki kemampuan teknologi informasi; 2. Perlu melakukan peningkatan kompetensi dibidang pelayanan. Sehingga masalah tersebut menjadi prioritas berdasarkan pemetaan permasalahan. Adanya tuntutan peningkatan pelayanan kepegawaian yang cepat, mudah seiring perkembangan teknologi sebagai

bagian dari peningkatan kualitas pelayanan publik harus selaras dengan kemampuan pegawai untuk mendukung pelaksanaan pelayanan.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sebagai *pilot project* atau lembaga yang menjalankan proyek dirancang dan dilaksanakan untuk menguji kelayakan, efektivitas, dan potensi dampak dari suatu ide, konsep, solusi, atau sistem baru sebelum diimplementasikan secara lebih luas di seluruh organisasi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada kepala tim bidang kinerja pegawai dalam membantu pegawai memahami sistem maka dilakukan pendampingan dengan memberikan fasilitas berupa modul serta video tutorial. Faktor tidak adanya pelatihan ini disebutkan pada LAKIP BKD Provinsi Lampung tahun 2022 bahwa alokasi anggaran untuk pengembangan baik aplikasi maupun kompetensi pegawai kurang memadai serta belum maksimalnya distribusi uraian tugas setiap pemangku jabatan. Berdasarkan masalah tersebut peneliti menilai bahwa perlu adanya penelitian untuk mengukur apakah beragam inovasi yang telah dikembangkan oleh BKD Provinsi Lampung telah dijalankan dengan optimal jika melihat kualitas dan kesiapan sumber daya manusia BKD Provinsi Lampung secara internal.

Perubahan perilaku dengan adaptasi teknologi digital individu menunjukkan *trend* yang berkaitan dengan usia dan pendidikan setiap pengguna dimana generasi muda dengan level pendidikan yang tinggi cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan, kondisi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung sendiri memiliki data sebagai berikut:

Tabel 1. 3 Rentan Jumlah Usia Pegawai BKD Provinsi Lampung

Usia	Jumlah
20-29 tahun	10
30-39 tahun	33
40-49 tahun	36
50-59 tahun	9

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Rentan usia yang digunakan adalah hitungan satu dekade menurut Setyanto (2017) bahwa pembagian usia berdasarkan dekade umum digunakan untuk memahami perbedaan sikap dan perilaku dalam konteks organisasi. Secara umum, pengelompokan usia per dekade dapat dibagi sebagai berikut: usia 0–9 tahun disebut masa kanak-kanak, usia 10–19 tahun masa remaja, usia 20–29 tahun masa dewasa muda, usia 30–39 tahun masa dewasa awal, usia 40–49 tahun masa dewasa madya, usia 50–59 tahun masa dewasa akhir, dan usia 60 tahun ke atas termasuk dalam kelompok lansia. Pembagian ini membantu peneliti untuk memahami perbedaan kebutuhan, motivasi, serta kesiapan individu dalam menghadapi berbagai perubahan, termasuk perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, Hurlock, E. B. (2011).

Berdasarkan tabel 1.3, BKD Provinsi Lampung pada rentang usia dewasa madya, yakni 40-49 tahun mendominasi. Hal ini menunjukkan Dominasi kelompok usia dewasa madya (40–49 tahun) dalam organisasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai berada pada tahap puncak karier. Menurut Hurlock (2011), masa dewasa madya ditandai dengan stabilitas emosional, kematangan dalam pengambilan keputusan, dan pengalaman kerja yang cukup panjang. Hal ini dapat menjadi modal penting bagi BKD Provinsi Lampung karena mereka memiliki pengaruh besar terhadap budaya kerja. Oleh sebab itu, perlu diperhatikan bagaimana mereka mampu beradaptasi dengan perubahan peran pelatihan dan mengikutsertakan mereka sebagai *agent of change* akan mengurangi dampak dari resistensi terhadap perubahan.

Penelitian ini secara khusus ingin mengukur sejauh mana kesiapan pegawai Badan Kepegawaian Daerah dalam menghadapi transformasi digital sehingga apakah setiap inovasi yang diterapkan sejalan dengan kemampuan pegawai dalam berpikir kreatif dan mencari solusi baru dalam penggunaan teknologi untuk meningkatkan efisiensi pemerintahan (Awaludin, 2019). Sehingga kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan organisasi harus diperhatikan saat melakukan rencana pembangunan aplikasi khusus tersebut.

Penelitian Rachmatullah (2022) melakukan analisis pentingnya digitalisasi & infrastruktur teknologi informasi dalam institusi pemerintahan dengan fokus mengungkap seberapa penting peran digitalisasi dan infrastruktur teknologi informasi (TI) dalam pemerintahan yang efektif dan efisien menunjukkan hasil bahwa Indonesia tergolong rendah dalam digitalisasi dan infrastruktur teknologi informasi. Selanjutnya penelitian (Hawa & Salomo, 2020) tentang Kesiapan Digitalisasi Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pada Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) menunjukkan hasil penerapan e-office di BPPT saat ini belum dapat diterapkan secara ideal karena aplikasi-aplikasi yang direncanakan tersebut belum sepenuhnya diterapkan dan belum diuji coba secara keseluruhan. Sementara itu penelitian (Wayuhana, B. C., dkk, 2023) tentang pengaruh digitalisasi pelayanan publik dan efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah pada aparatur sipil negara kabupaten Magetan menunjukkan hasil digitalisasi pelayanan publik tidak berpengaruh signifikan terhadap kesiapan berubah. Ketiga penelitian ini relevan untuk menunjukkan kebaruan dalam penelitian ini dimana peneliti berusaha melengkapi penelitian sebelumnya dengan melihat masalah dari dimensi individu dengan membandingkannya pada lokus penelitian yang berbeda dari sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Tingkat Kesiapan Untuk Berubah Pegawai menghadapi Transformasi Digital Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.”** peneliti ingin mengukur tingkat kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi digital di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung menggunakan teori Holt *et al.*, (2007) tentang *Readiness for Change*.

1.2 Rumusan masalah

Dapat dirumuskan pada penelitian ini yaitu bagaimana tingkat kesiapan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dalam menghadapi perubahan digital pemerintah berdasarkan inovasi SPBE yang dilakukan?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengukur tingkat kesiapan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dalam menghadapi perubahan digital pemerintah berdasarkan inovasi SPBE yang dilakukan.

1.4 Manfaat penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1) Secara Teoritis

Bagi penulis diharapkan penelitian ini dapat memperluas wawasan dan pendalaman ilmu sehingga dapat mengimplementasikan teori-teori yang telah di pelajari. Selain itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan bahan kajian bagi penelitian selanjutnya dengan masalah yang relevan.

2) Secara Praktis

Bagi instansi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Lampung, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memberikan informasi dan menjadi bahan masukan untuk terus melakukan pengembangan dan pembinaan dalam rangka mempersiapkan pegawai menghadapi era digitalisasi.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu pada tinjauan pustaka memudahkan penulis dalam menentukan langkah-langkah secara sistematis baik dari segi konsep maupun teori. Penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai tolak ukur atau acuan dalam menyelesaikan penelitian ini nantinya.

Penelitian Megawati (2022), berjudul Hubungan Iklim Organisasi dengan Kesiapan Pada Pegawai Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara. Dengan teori *readiness for change* Holt, 2007 dengan metode kuantitatif 2 variabel yaitu iklim organisasi dan kesiapan pegawai menghasilkan bahwa ada hubungan positif antara iklim organisasi dengan kesiapan berubah pada pegawai artinya semakin positif iklim organisasi maka semakin tinggi kesiapan untuk berubah pada pegawai. Relevansi penelitian ini dengan rencana penelitian adalah kesamaan perhitungan kesiapan pegawai yang berfokus pada dimensi individu.

Hawa dan Salomo (2020), melalui penelitian Kesiapan Digitalisasi Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pada Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT): *Readiness Of Digitalization Services Of Electronic-Based Government Systems In Agency of The As*. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan teori kesiapan pegawai Holt (2007), hasilnya penerapan *e-office* di BPPT belum dapat diterapkan hal ini menunjukkan bahwa rencana perubahan harus selaras dengan kondisi kesiapan lembaga. Lembaga atau organisasi yang akan menerapkan perubahan harus dalam keadaan siap.

Rachmatullah (2022), dalam penelitian Analisis Pentingnya Digitalisasi & Infrastruktur Teknologi Informasi dalam Institusi Pemerintahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perlu adanya tuntutan pendidikan terpadu dan pelatihan sumber daya manusia di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Pendidikan dan pelatihan yang disediakan pemerintah merupakan hal dasar yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai dalam menguasai perubahan organisasi terkait pemanfaatan teknologi.

Wahyuna. dkk, (2023), dalam penelitian Pengaruh Digitalisasi Pelayanan dan Efikasi Diri terhadap Kesiapan Untuk Berubah Pada Aparatur Sipil Negara Kabupaten Magetan. Hasil penelitian membuktikan bahwa efikasi diri berpengaruh secara simultan terhadap kesiapan kesiapan berubah ASN di Kabupaten Magetan. Efikasi diri merupakan kepercayaan diri yang dimiliki individu pada kondisi tertentu dan keyakinan bahwa dirinya mampu menyelesaikan tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Iswandari dan Dewi (2024) berjudul Analisis Kesiapan Pegawai Negeri Sipil Dalam Menghadapi Implementasi Delayering (Studi Kasus pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan) dengan teori Amenarkis (2007) dan metode *hybrid* menyimpulkan bahwa *change beliefs* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kesiapan pegawai untuk berubah. Jika ditinjau lebih sempit ke masing-masing dimensi, hanya *change efficacy* dan *principal support* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan (Iswandari, 2024).

2.2. Transformasi Digital

Transformasi digital didefinisikan sebagai proses perubahan yang melibatkan penggunaan teknologi digital atau pengembangan bisnis digital model baru yang menciptakan dan memberikan nilai lebih bagi perusahaan (Verhoef, et al., 2021). Transformasi digital adalah proses memanfaatkan teknologi digital yang ada seperti teknologi virtual, komputasi bergerak, komputasi awan, kecerdasan buatan, dan integrasi semua sistem yang ada di organisasi dan sebagainya (Lukman, 2024). Sedangkan Konsep transformasi pemerintahan digital muncul sebagai salah satu strategi bagi pemerintah daerah di Indonesia

untuk mengatasi permasalahan yang timbul dari jumlah penduduk yang besar dan luas daratan yang luas (Setyasih, 2024).

Pada sektor pemerintah transformasi digital diartikan sebagai kemampuan pemerintah memberikan layanan digital *real-time* bernilai tinggi, pemerintah mengubah standar operasional mereka demi meningkatkan layanan publik menjadi lebih efisien dan efektif sehingga dapat mencapai tujuan, diantaranya adalah transparansi dan kepuasan warga (Mergel, 2019). Menurut (Wiranti & Frinaldi, 2023) dalam penelitian transformasi digital pemerintahan merujuk pada proses penggunaan dan penerapan teknologi digital dalam berbagai bagian pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, partisipasi publik, dan penyediaan layanan yang lebih baik bagi masyarakat dan lingkungan sekitar. Pemerintah harus memberikan pelayanan terbaik dan merespon keluhan masyarakat dengan cepat. Jika proses administrasi dilakukan secara manual tentu hal tersebut memerlukan waktu yang lama. Oleh sebab itu penerapan teknologi informasi dan komunikasi dipandang sebagai solusi yang tepat untuk menjawab permasalahan ini.

Transformasi digital dipandang menjadi peluang sekaligus tantangan bagi pemerintah dalam menyediakan layanan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Pada sektor publik transformasi digital berperan untuk memberikan kemudahan dalam mengakses layanan yang tersedia untuk kepentingan umum. Dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045 menuju Indonesia Emas, transformasi digital menjadi tujuan utama dan acuan bagi seluruh pemangku kepentingan dalam membuat dan mengimplementasikan kebijakan. Transformasi digital di lingkungan pemerintah secara perlahan diwujudkan melalui banyaknya inovasi dalam sistem pemerintahan berbasis teknologi (Hendriyaldi dkk., 2022).

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mendefinisikan transformasi digital merupakan proses perubahan cara kerja akibat dari adanya penerapan teknologi informasi dan komunikasi. Pada sektor pemerintah, pemerintah dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan publik secara optimal sehingga transformasi digital diperlukan untuk mempermudah pemberian layanan kepada publik sehingga

diperlukan kemampuan pegawai untuk mengimplementasikan perubahan yang ada.

2.3. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan pendekatan di mana teknologi informasi dan komunikasi (TIK) diterapkan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan dalam administrasi pemerintahan. SPBE bertujuan untuk memanfaatkan perangkat teknologi, seperti komputer, internet, dan aplikasi perangkat lunak, guna memodernisasi operasi pemerintah dan memfasilitasi interaksi yang lebih lancar antara pemerintah dan masyarakat (Wijaya *et al.*, 2025).

Penerapan salah satu SPBE adalah berlakunya edaran pemakaian sistem pelayanan berbasis online. Sistem pelayanan berbasis online adalah sebuah sistem yang dibuat dengan menggunakan pemanfaatan teknologi dan komunikasi yang memungkinkan individu atau organisasi dapat memberikan dan mengakses pelayanan melalui internet. Dalam konteks Indonesia, penerapan SPBE bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, mempercepat proses administrasi, dan menciptakan pemerintahan yang lebih terbuka dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (PANRB, 2022). Pelayanan berbasis online menjadi pilihan untuk memberikan kemudahan akses dan efisiensi tahap pelayanan terutama tahapan administrasi birokrasi publik.

Salah satu penerapan pelayanan online SPBE di Indonesia adalah pelayanan administrasi kepegawaian yang berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 95 Tahun 2018, setiap perangkat daerah wajib menggunakan aplikasi SPBE baik aplikasi umum maupun aplikasi khusus. Di Provinsi Lampung berdasarkan Peraturan Gubernur (PERGUB) Provinsi Lampung Nomor 8 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Gubernur Lampung Nomor 51 Tahun 2020 tentang Tata Kelola Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pemerintah Provinsi Lampung, termasuk pelayanan administrasi kepegawaian telah dioptimalkan secara online. SPBE membutuhkan perubahan dalam budaya birokrasi dan kesiapan SDM untuk mengadopsi teknologi baru. Tanpa adanya

pelatihan yang memadai, pegawai pemerintah mungkin kesulitan mengelola sistem berbasis elektronik secara efektif, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi keberhasilan implementasi SPBE (Wijaya *et al.*, 2025).

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung telah mengembangkan dan mengadopsi sistem pemerintah berbasis elektronik sejak tahun 2019 hingga 2024 terhitung ada 4 SPBE khusus yang dimiliki BKD Provinsi Lampung antara lain: SIMPEDU atau Sistem Informasi Pelayanan Terpadu, SAPKT atau Sistem Administrasi Pelayanan Kepegawaian Terpadu, SIKAP atau Sistem Informasi Kinerja dan Absensi, dan SI-MATA atau Sistem Informasi Manajemen Talenta. Dari keempat sistem ini SI-MATA masih pada tahap pengembangan melalui sistem merit yang sesuai dengan kompetensi, kinerja dan kualifikasi.

Implementasi keempat sistem ini sejalan dengan Pergub Lampung Nomor 51 Tahun 2020 tentang Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Elektronik. Yang menekankan integrasi, efektivitas, efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi layanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi. Keberhasilan adopsi dan pengembangan SPBE ini dapat dikaitkan dengan teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori *readiness for change* Holt (2007), dengan empat dimensi utama:

- *Appropriateness*: Pegawai perlu memahami bahwa digitalisasi layanan melalui SPBE adalah langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka.
- *Management Support*: pegawai merasakan arahan pimpinan BKD Provinsi Lampung yang menjadi bentuk dukungan bagi pegawai.
- *Change Efficacy*: Penerapan SIMPEDU, SAPKT, SIKAP, dan SI-MATA menuntut kemampuan baru dalam pengelolaan data dan layanan digital.
- *Personal Valence*: Pegawai yang menyadari manfaat langsung dari adanya perubahan sistem kerja mereka.

Dengan demikian, keberhasilan implementasi SPBE di BKD Lampung tidak hanya bergantung pada tersedianya aplikasi, tetapi juga pada kesiapan psikologis dan organisatoris pegawai sesuai model Holt (2007). Pergub Lampung Nomor 51 Tahun 2020 berperan sebagai payung kebijakan yang memastikan dukungan manajemen, sementara proses internal di BKD memastikan dimensi lain dari kesiapan berubah terpenuhi.

2.4. Tahapan Perubahan Organisasi

Teori change management Kurt Lewin menuliskan model perubahan tiga tahapan transformasi digital (Eby et al., 2000):

1. Mencairkan (*Unfreezing*): Tahap awal di mana kondisi yang dilemahkan sehingga individu atau organisasi siap menerima perubahan. Meliputi tingkat kesadaran, tingkat keterlibatan, dan tingkat dukungan.
2. Berubah (*Changing*): Tahap di mana perubahan sebenarnya terjadi. Perilaku, proses, atau struktur organisasi diubah untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Meliputi Adopsi teknologi, perubahan proses bisnis, peningkatan kualitas layanan, dan pengurangan biaya.
3. Membekukan Kembali (*Refreezing*): Tahap akhir di mana perubahan baru diintegrasikan ke dalam sistem dan menjadi norma baru. Meliputi Peningkatan produktivitas, perubahan budaya organisasi, dan keberlanjutan proyek.

Teori perubahan organisasi Model Prochaska atau Transtheoretical Model (TTM) adalah kerangka kerja yang berguna untuk memahami bagaimana individu atau kelompok menjalani proses perubahan perilaku.

1. Tahap Pra-kontemplasi: Organisasi belum menyadari pentingnya transformasi digital atau belum melihat manfaatnya. Pegawai mungkin merasa nyaman dengan cara kerja yang sudah ada dan resisten terhadap perubahan.
2. Tahap Kontemplasi: Organisasi mulai menyadari perlunya transformasi digital, tetapi masih ragu-ragu untuk memulai. Pegawai mungkin merasa khawatir tentang dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka.

3. Tahap Persiapan: Organisasi telah membuat rencana transformasi digital yang jelas dan mulai mengalokasikan sumber daya. Pegawai mulai mengikuti pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan digital mereka.
4. Tahap Tindakan: Organisasi mulai menerapkan teknologi baru dan mengubah proses bisnis. Pegawai mulai bekerja dengan teknologi baru dan beradaptasi dengan cara kerja yang baru.
5. Tahap Pemeliharaan: Organisasi terus mengembangkan dan meningkatkan sistem digital mereka. Pegawai terus belajar dan mengembangkan keterampilan baru untuk mendukung transformasi digital.

2.6. Kesiapan Pegawai dalam Transformasi Digital

2.6.1. Hubungan Transformasi Digital Dengan Kesiapan Pegawai

Transformasi digital, menurut (Verhoef *et al.*, 2021), adalah proses menyeluruh yang tidak hanya melibatkan adopsi teknologi baru, tetapi juga perubahan fundamental dalam proses kerja, budaya organisasi, dan model bisnis. Dalam sektor publik, Mergel *et al.* (2019) menekankan bahwa transformasi digital bertujuan menciptakan layanan pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan partisipatif, yang pada akhirnya menuntut perubahan perilaku dan sikap pegawai secara menyeluruh.

Namun, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, melainkan pada kesiapan individu dalam organisasi untuk menerima, memahami, dan menjalankan perubahan tersebut. Sehingga untuk membantu menganalisa dan mengukur tingkat kesiapan pegawai maka teori *readiness for change* dari Holt *et al.* (2007) menjadi relevan. Teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan perubahan sangat bergantung pada keyakinan individu terhadap perubahan (*cognitive readiness*), kemampuan untuk menyesuaikan diri (*efficacy*), dukungan dari organisasi (*management support*), dan manfaat personal yang dirasakan (*valence*).

Transformasi digital dalam organisasi publik tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga menuntut kesiapan aktor utama pelaksanaannya, yaitu pegawai atau aparatur sipil negara (ASN). Penerapan kebijakan digital seperti SPBE menciptakan perubahan menyeluruh dalam pola kerja, struktur organisasi, dan cara pelayanan publik dilakukan. Oleh karena itu, kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (*employee readiness for change*) menjadi prasyarat penting dalam keberhasilan transformasi tersebut.

Menurut (Verhoef *et al.*, 2021), transformasi digital adalah proses strategis yang melibatkan perubahan besar pada model operasional organisasi dan budaya kerja, termasuk dalam sektor pemerintahan. (Mergel *et al.*, 2019), menambahkan bahwa dalam sektor publik, keberhasilan digitalisasi sangat ditentukan oleh kemampuan birokrasi untuk mengadopsi perubahan teknologi secara adaptif. Hal ini mengindikasikan bahwa transformasi digital tidak semata-mata merupakan perubahan sistem atau aplikasi, melainkan juga perubahan perilaku dan kesiapan psikologis pegawai untuk menjalankannya.

Dalam konteks ini, teori *Readiness for Change* yang dikemukakan oleh Holt *et al.* (2007) menjadi kerangka yang relevan untuk mengukur sejauh mana kesiapan pegawai dalam menyambut perubahan. Teori ini menekankan bahwa kesiapan individu dipengaruhi oleh persepsi terhadap relevansi perubahan (*appropriateness*), keyakinan atas kemampuan diri untuk berubah (*change efficacy*), adanya dukungan dari pimpinan dan organisasi (*management support*), serta ekspektasi terhadap manfaat pribadi yang diperoleh dari perubahan (*personal valence*).

Organisasi publik seperti BKD Provinsi Lampung yang menerapkan SPBE menghadapi tantangan besar dalam aspek sumber daya manusia. Banyak pegawai yang masih terbiasa dengan sistem manual, memiliki keterbatasan dalam penguasaan teknologi informasi, dan merasa cemas dengan perubahan sistem kerja yang cepat. Jika organisasi gagal mengatasi kondisi tersebut, resistensi terhadap perubahan akan meningkat, dan proses transformasi akan terhambat. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi transformasi digital

di sektor publik sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengidentifikasi dan membentuk kesiapan pegawai. Kesiapan ini bukan hanya tentang kemampuan teknis, tetapi juga menyangkut kesiapan mental, sikap, dan komitmen pegawai terhadap perubahan.

2.6.2. Perbedaan Kesiapan Berubah Pegawai Berdasarkan Gender dan Usia

Kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, khususnya transformasi digital, tidak bersifat seragam. Terdapat variasi yang dipengaruhi oleh faktor demografis seperti gender dan usia. Faktor-faktor ini berperan penting dalam membentuk persepsi, kemampuan adaptasi, serta sikap individu terhadap perubahan sistem organisasi, termasuk implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

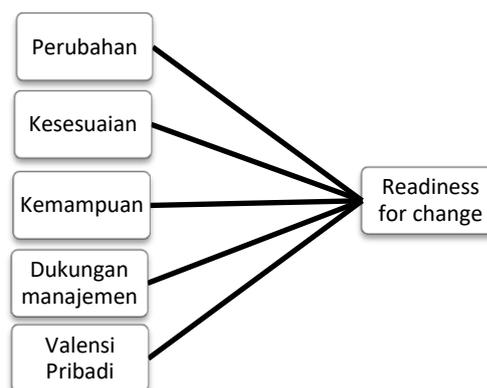
Gender merupakan aspek yang banyak di kaji dalam beberapa penelitian terkait kesiapan berubah. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa laki-laki dan perempuan dapat menunjukkan kesiapan yang berbeda dalam merespons perubahan. Berdasarkan penelitian sebelumnya menunjukkan ada perbedaan antara pria dan wanita dalam mengelola perubahan. Dimana perempuan lebih siap untuk multi-tasking daripada pegawai laki-laki. pegawai laki-laki pada umumnya lebih menyukai pendekatan yang lebih holistik (gambaran besar), partisipatif dan terbuka untuk manajemen perubahan. Sedangkan penelitian Andi (2019) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan berdasarkan kelompok usia, Hal ini berarti bahwa setiap individu memiliki sikap dan keyakinan sendiri terhadap perubahan yang terjadi.

Usia pegawai berpengaruh terhadap tingkat kenyamanan dan fleksibilitas dalam menerima perubahan. Pegawai yang lebih muda umumnya lebih terbuka terhadap inovasi teknologi, karena mereka tumbuh dalam lingkungan yang sudah familiar dengan digitalisasi. Menurut Subandowo (2022), generasi muda memiliki tingkat literasi digital yang lebih tinggi sehingga lebih cepat beradaptasi dengan sistem kerja baru. Sebaliknya, pegawai berusia lebih tua cenderung lebih berhati-hati atau bahkan mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan digital karena terbiasa

dengan sistem manual dan memiliki tantangan dalam mengubah kebiasaan kerja yang sudah lama terbentuk.

2.5. Kesiapan Individu untuk Berubah

Penelitian tentang penerapan perubahan sebagai suatu proses berawal dari karya awal Lewin (1947), dengan konsep perubahan sebagai kemajuan melalui tahapan yang disebut *unfreezing*, *moving*, dan *freezing*. Berdasarkan karya awal ini, pengembangan model yang lebih kompleks dimulai seperti penelitian Armenakis, Harris, dan Feild (1999) terkait kesiapan untuk berubah telah menggambarkan model kompleks bagi agen perubahan untuk diikuti dalam menerapkan perubahan. Armenakis, dkk. (1999) mengusulkan dua model yang menggabungkan unsur-unsur dari karya Lewin (1947) dan teori pembelajaran sosial dimana model pertama mempertimbangkan menciptakan kesiapan untuk berubah sehingga resistensi diminimalkan. Sedangkan model kedua sebagai fasilitas lembaga mengadopsi maupun menciptakan perubahan yang diinginkan. Armenarkis, dkk. (1993) menyatakan bahwa, proses perubahan yang efektif harus menggabungkan lima komponen: (a) ketidaksesuaian (b) efikasi diri; (c) valensi personal; (d) dukungan utama; dan (e) kesesuaian.



Gambar 1 1 Kerangka Kesiapan berubah

Sumber: Armenakis, *et al.*, (1999)

Menurut (Eby et al., 2000) kesiapan individu untuk berubah mencakup persepsi individu tentang seberapa siap organisasi untuk melakukan perubahan. (Cunningham, et al., 2002) menambahkan bahwa kesiapan ini melibatkan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk mencapai perubahan yang diinginkan (*self-efficacy*) dan kebutuhan untuk menunjukkan perubahan. Kesiapan individu dapat dipahami sebagai konsep kepercayaan individu untuk melaksanakan perubahan yang diusulkan mencakup keyakinan, sikap, dan niat anggota terhadap implementasi perubahan.

Menurut Lehman, 2002 dalam (Megawati *et al.*, 2022), kesiapan untuk berubah dalam sebuah organisasi didukung oleh empat faktor utama:

1. Iklim organisasi: Iklim organisasi yang positif dan mendukung perubahan akan mendorong pegawai lebih terbuka dan menerima perubahan. Iklim organisasi mencakup kepercayaan, komunikasi yang baik, dan saling menghargai antar anggota organisasi.
2. Work value (nilai-nilai Kerja): Nilai-nilai kerja yang selaras dengan tujuan organisasi akan memotivasi pegawai untuk berpartisipasi aktif dalam proses perubahan
3. Ketersediaan sumber daya: Ketersediaan sumber daya yang memadai, seperti pelatihan, teknologi, dan dukungan finansial, akan menjadi fasilitas proses perubahan.
4. Sikap positif pegawai: Sikap positif pegawai terhadap perubahan merupakan faktor kunci keberhasilan perubahan.

Holt, *et al.*, (2007) mendefinisikan kesiapan individu untuk berubah sebagai sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (dimana lingkungan perubahan bisa terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat didalam suatu perubahan. Selanjutnya Holt menjelaskan kesiapan individu untuk berubah melibatkan beberapa dimensi antara lain: 1. *Appropriateness* yaitu keyakinan bahwa perubahan yang dirancang sesuai dengan keadaan organisasi 2. *Change Efficacy* yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengimplementasikan

perubahan; 3. *Management Support* yaitu persepsi individu bahwa manajemen mendukung dan berkomitmen terhadap perubahan; 4. *Personal Valence* yaitu keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan pribadi bagi individu tersebut.

(Holt *et al.*, 2007), menuliskan faktor kunci dalam keberhasilan suatu perubahan. Dengan mengidentifikasi beberapa dimensi kesiapan individu, antara lain:

1. Kognitif: Meliputi sejauh mana individu memahami alasan di balik perubahan, manfaat yang akan diperoleh, dan dampak perubahan terhadap pekerjaan mereka.
2. Afektif: Berkaitan dengan perasaan individu terhadap perubahan, apakah mereka merasa positif, negatif, atau netral.
3. Intensional: Menunjukkan komitmen individu untuk mendukung dan berpartisipasi dalam proses perubahan.

Menurut Armenakis, 1993 kesiapan individu yang lebih menekankan pentingnya kesiapan emosional individu dalam menghadapi perubahan memandang kesiapan pegawai dari segi organisasi, komponen kesiapan armenakis mengidentifikasi tiga komponen yaitu: kesiapan kognitif, kesiapan emosional, dan kesiapan perilaku.

Kemudian menurut Lehman (2002), kesiapan untuk berubah didukung oleh 4 (empat faktor) yaitu iklim organisasi, *work value*, ketersediaan sumber daya dan sikap positif yang dikembangkan para pegawai (Megawati *et al.*, 2022). Sedangkan Menurut teori kesiapan individu Holt, 2007 Proses implementasi yang baik tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya kesiapan individu untuk menghadapi perubahan. Tentu akan selalu ada resistensi terhadap setiap perubahan oleh sebab itu untuk mengurangi resistensi tersebut, maka perlu dibentuk kesiapan individu untuk berubah selain menjadi faktor keberhasilan implementasi perubahan kesiapan individu untuk berubah juga berdampak pada keyakinan bahwa perubahan akan memberikan keuntungan pribadi bagi individu tersebut.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti mendefinisikan kesiapan berubah pegawai adalah keyakinan pegawai secara individu untuk menghadapi, menerima, dan melakukan perubahan yang terjadi. Keyakinan ini muncul dari pemahaman bahwa perubahan akan membawa dampak positif dari adanya kondisi yang memaksa perubahan tersebut. Kesiapan pegawai juga mencakup sejauh mana mereka memiliki kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dan efisien.

2.5.1. Dimensi Kesiapan untuk Berubah

Holt *et al.*, 2007 mengidentifikasi empat dimensi dalam menentukan kesiapan seseorang untuk berubah, yaitu:

1. Perubahan yang sesuai dengan Organisasi (*Appropriateness*)

Dimensi ini menggambarkan pandangan pegawai bahwa perubahan yang ditawarkan untuk organisasi memang layak atau tidak untuk dilakukan. Dalam dimensi ini hal yang diukur seperti kesesuaian perubahan SPBE dengan kebutuhan organisasi, perencanaan yang baik, serta sarana dan prasarana memadai.

2. Mampu Menerapkan Perubahan (*Change efficacy*)

Komponen ini mengarah pada kesiapan pegawai secara individu dimana pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan berhasil membuat pegawai dapat melakukan perubahan. Dalam dimensi ini hal yang diukur seperti ketersediaan sumberdaya manusia secara kuantitatif dan kualitatif, kerjasama tim, biaya, sosialisasi dan pelatihan.

3. Dukungan Manajemen (*Management support*)

Dukungan manajemen mengacu pada sejauh mana seseorang merasa bahwa kepemimpinan dan manajemen organisasi berkomitmen atau tidak berkomitmen dan mendukung atau tidak mendukung implementasi perubahan prospektif. Dalam dimensi ini hal yang diukur seperti dukungan pimpinan yang baik, dan pemimpin yang berkomitmen dan ikut serta penggunaan perubahan.

4. Manfaat Pribadi (*Personal valence*)

Manfaat pribadi (*personal valence* atau *personally benefits*) dijelaskan sebagai sejauh mana seseorang merasakan manfaat dari penerapan perubahan prospektif. Dalam dimensi ini hal yang diukur keuntungan yang dirasakan pegawai.

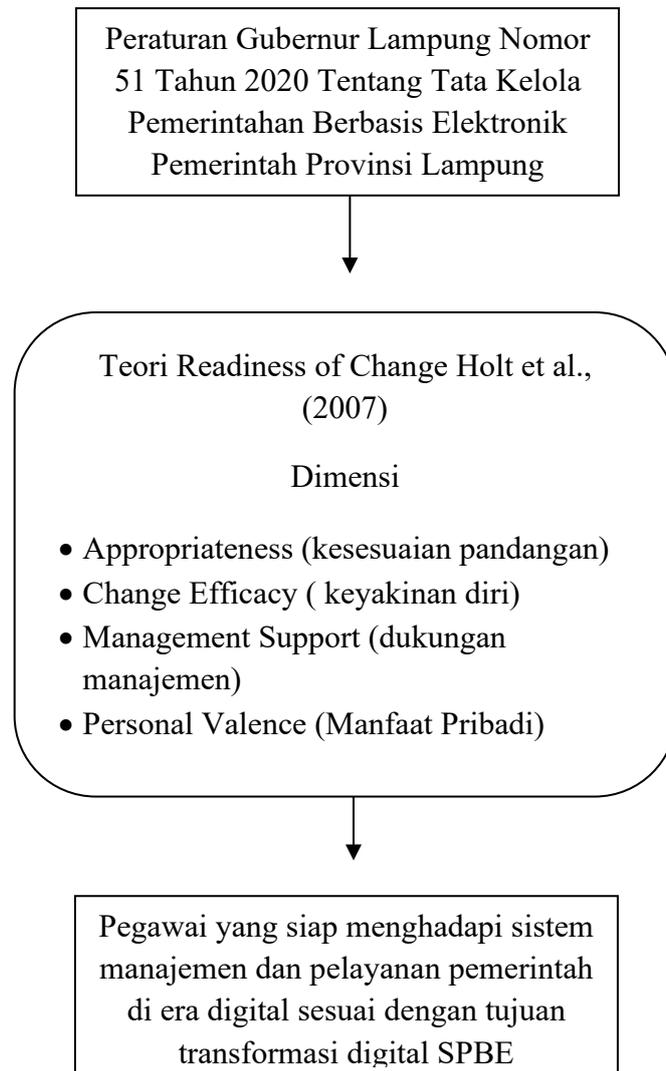
2.6.3. Peran Pelatihan, Reward, dan Lingkungan Kerja dalam Meningkatkan Kesiapan Berubah

Pelatihan menjadi elemen kunci dalam meningkatkan kesiapan pegawai terhadap perubahan. Menurut Armenakis *et al.* (1999), salah satu penyebab resistensi terhadap perubahan adalah ketidakpahaman pegawai terhadap apa yang harus dilakukan. Pelatihan dapat menjembatani kesenjangan antara tuntutan perubahan dan kompetensi aktual pegawai. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan *change efficacy*, yaitu keyakinan pegawai bahwa mereka mampu menerapkan perubahan yang diminta (Holt *et al.*, 2007).

Sistem *reward* (penghargaan), baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, memiliki peran penting dalam membentuk sikap positif terhadap perubahan. Pegawai akan lebih termotivasi untuk beradaptasi jika merasa bahwa usaha dan keberhasilan mereka diakui. Menurut Robbins dan Judge (2013) reward dapat memperkuat *personal valence*, yaitu persepsi bahwa perubahan memberikan manfaat pribadi, dimana individu akan melakukan perubahan jika mereka percaya bahwa perubahan memiliki manfaat bagi dirinya (Setyanto, 2017).

Lingkungan kerja yang kondusif, inklusif, dan suportif dapat menciptakan rasa aman bagi pegawai dalam menghadapi perubahan. Menurut Lehman (2002), iklim organisasi yang positif menciptakan ruang bagi pegawai untuk berekspresi, belajar dari kesalahan, dan menerima tantangan baru tanpa tekanan berlebihan. Lingkungan yang suportif akan memperkuat dimensi *management support* dalam teori *readiness for change*.

2.7. Kerangka Pikir



Gambar 1. 1 Kerangka Pikir

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Penelitian ini mengintegrasikan Teori *Readiness for Change* Holt et al., (2007) dengan transformasi digital guna memahami apakah inovasi SPBE didukung dengan tingkat kesiapan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung serta membantu mencapai tujuan implementasi tata kelola pemerintahan yang baik berbasis elektronik.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Tipe dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif, yang bertujuan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu secara mendalam dan mendeskripsikannya dengan rinci. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner sebagai instrumen penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena dapat mengukur tingkat kesiapan perubahan pegawai secara numerik menggunakan skala atau instrumen pengukur yang valid dan reliabel. Metode kuantitatif deskriptif dipilih karena dapat menggambarkan tingkat kesiapan perubahan pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.

3.2. Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Definisi Konseptual adalah penjelasan mengenai makna suatu variabel berdasarkan teori dan konsep yang sudah ada sebelumnya untuk dijadikan landasan penelitian. Sedangkan Operasionalisasi variabel adalah proses mendefinisikan dan mengukur konsep-konsep abstrak dengan cara yang memungkinkannya diamati atau diukur secara objektif (Sugiyono, 2019). Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah *theory Readiness for Change* Holt 2007 dengan beberapa dimensi yang diadopsi dari penelitian Hawa dan Salomo (2020), sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel

Variabel	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	Pernyataan	Skala Likert	
Tingkat Kesiapan Berubah Pegawai	Tingkat keyakinan individu kepada perubahan organisasinya sehingga berpengaruh pada pengambilan keputusan di masa depan hal ini berpengaruh pada tingkat keberhasilan organisasi untuk mewujudkan tujuannya secara efektif dan efisien.	1. <i>Appropriateness</i> (Perubahan yang sesuai dengan organisasi)	1. Kesesuaian Perubahan dengan kebutuhan organisasi	1. Perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) yang ditetapkan telah sesuai dengan kebutuhan BKD Provinsi Lampung	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju	
				2. Perubahan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) akan meningkatkan kinerja pegawai	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju	
				3. Perubahan organisasi dilakukan sejalan dengan perkembangan teknologi saat ini	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju	
				2. Perencanaan yang baik	4. Perubahan organisasi dilakukan sejalan dengan perkembangan teknologi saat ini	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
					5. Evaluasi terhadap pelaksanaan program harus dilakukan untuk mengetahui hambatan dalam pelaksanaan program	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
					6. Sistem pelayanan saat ini memudahkan pekerjaan saya	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju

		7. Transformasi digital SPBE saat ini sebagai bentuk <i>good governance</i>	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
	3. Sarana dan prasarana yang memadai	8. Tersedianya perangkat keras dengan kondisi yang baik akan meningkatkan semangat kerja pegawai	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
		9. Jaringan internet yang tidak stabil pada lingkungan kantor akan menghambat proses kerja pegawai	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
2. <i>Change efficacy</i> (Mampu menerapkan perubahan)	1. Ketersediaan Sumber Daya Manusia secara kuantitatif maupun kualitatif	10. Kemampuan yang saya miliki telah sesuai dengan kebutuhan organisasi	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
	2. Kerjasama Tim	11. Kerjasama tim yang jelas mendukung berhasilnya proses transformasi pelayanan	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
		12. Komunikasi dan koordinasi yang baik antara bidang memudahkan proses pemberi layanan	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
	3. Biaya	13. Saya memahami bahwa penerapan SPBE membutuhkan anggaran yang sesuai	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju

		14. Saya merasa anggaran yang tersedia cukup untuk menunjang program perubahan	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
	4. Sosialisasi dan Pelatihan	15. Sosialisasi terkait SPBE sangat penting dan harus diikuti seluruh pegawai	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
		16. Saya merasa perlu mendapatkan pelatihan yang berkelanjutan untuk menambah kemampuan saya	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
3. <i>Manajemen Support</i> (Adanya dukungan dari pimpinan)	1. Dukungan Pimpinan yang Baik	17. Setiap kepala di Organisasi memberikan semua dukungannya terkait transformasi digital pelayanan	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
		18. Peran pemimpin yang proaktif mampu memberikan arah, motivasi, serta memastikan tersedianya sumber daya yang dibutuhkan	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
	2. Pimpinan berkomitmen dengan peran dan ikut serta dalam penggunaan perubahan	19. Atasan saya selalu mendukung saya untuk berkembang	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju

			20. Adanya strategi reward and punishment memotivasi pegawai untuk meningkatkan capaian kinerja	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
4. <i>Personal Valence</i> (Manfaat Pribadi)	1. Ada tidaknya keuntungan yang dirasakan oleh pegawai	21. Transformasi digital organisasi membuat saya stres akibat adanya tuntutan untuk beradaptasi dengan perubahan	22. Apabila perubahan sistem diterapkan, sayan merasa akan adanya kebermanfaatan	1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju
		23. Dimasa yang akan datang, saya kira perubahan ini akan menjadi bermanfaat jika organisasi melakukan perubahan		1. Sangat Tidak Setuju 2. Tidak Setuju 3. Setuju 4. Sangat Setuju

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

3.3. Lokasi Penelitian

Sesuai dengan fokus penelitian, lokasi penelitian bertempat di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Lokasi ini dipilih karena belum adanya penelitian serupa mengenai tingkat kesiapan berubah pegawai menghadapi transformasi digital pemerintahan di lokasi tersebut mengingat telah banyaknya inovasi yang dilakukan BKD dalam rangka mempermudah

layanan administrasi kepegawaian. Inovasi pada bidang administrasi BKD menyangkut setiap pegawai di Provinsi Lampung yang sejatinya bertujuan untuk mempermudah pekerjaan birokrat menjadi alasan pemilihan lokasi ini. Selain itu telah dilakukannya observasi peneliti di lokasi tersebut secara tidak langsung menggunakan instrumen studi kepustakaan sehingga peneliti merasa tertarik untuk meneliti fenomena tersebut.

3.4. Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1. Populasi

Pada penelitian kuantitatif populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulannya. Populasi merupakan keseluruhan kelompok yang seharusnya menjadi fokus penelitian, dan hasil penelitian akan diterapkan pada kelompok tersebut (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yakni sebanyak 107 orang terdiri dari 88 Aparatur sipil negara (ASN) dan 19 Pekerja tenaga harian lepas (PTHL) berdasarkan data pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung tahun 2024. Populasi berupa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung berstatus tetap dan pernah menerima sosialisasi maupun pelatihan terkait perubahan sistem pelayanan.

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang akan diteliti atau juga bisa disebut sebagai bentuk mini dari sebuah populasi sehingga sampel yang diambil harus bersifat representatif (mewakili). Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *nonprobability sampling*, menurut Sugiyono (2019), *non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Sedangkan untuk teknik sampling yang digunakan yaitu dengan menggunakan metode *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu atau pemilihan sekelompok subyek berdasarkan atas ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang dipandang mempunyai hubungan erat dengan populasi yang sudah ditentukan sebelumnya (Sugiyono, 2019). Dengan ciri-ciri utama penelitian ini:

1. Merupakan pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung.
2. Berstatus pegawai tetap, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung memiliki 2 jenis kategori pegawai, yaitu pegawai tetap dan pegawai honorer. Berdasarkan status itu pula terdapat perbedaan fasilitas yang didapatkan pegawai. Agar subjek yang diambil mendekati homogen maka peneliti memutuskan memilih pegawai tetap.
3. Pernah merasakan adanya pelatihan terkait perubahan diorganisasi, tidak semua pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung pernah mendapatkan pelatihan terkait perubahan organisasi hanya beberapa bagian atau sektor yang merasakan dan mengimplementasikan perubahan. Untuk itu peneliti merasa perlu menjadikan “pernah merasakan adanya pelatihan terkait perubahan organisasi” menjadi salah satu ciri sampel. Berdasarkan data wawancara pra riset pada tanggal 22 Januari 2025 bersama Kepala Bidang Pengembangan Pegawai BKD Provinsi Lampung bahwa seluruh pegawai bersatus ASN telah melakukan pelatihan namun yang menjadi kriteria hanya pegawai yang mengikuti pelatihan/diklat dengan topik pelatihan yang relevan dengan tema penelitian berdasarkan data diklat teknis/fungsional BKD Provinsi Lampung 20223-2024.

Pemilihan sampel dilakukan menggunakan metode *purposive sampling*, dengan kriteria tertentu yang ditetapkan untuk relevansi data dalam penelitian. Adapun jumlah sampel yang memenuhi ciri-ciri karakteristik penelitian ini total berjumlah 43 Pegawai dari total 107 pegawai.

No	Keterangan	Jumlah
----	------------	--------

1	Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung	107
2	Pegawai berstatus tetap atau ASN	-19
3	Pegawai ASN yang telah mengikuti pelatihan/diklat sesuai tipik penelitian	-45
	Jumlah Sampel dalam penelitian	43

Tabel 3. 2 Hasil Pemilihan Sampel

Sumber: Hasil olah data sekunder, 2025

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dan dikumpulkan langsung oleh peneliti di lapangan. Dalam penelitian ini data primer dengan menggunakan alat bantu berupa daftar pertanyaan (kuesioner). Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh peneliti untuk menganalisis tingkat *readiness for change* pegawai menghadapi transformasi digital pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Adapun data sekunder pada penelitian ini yang berasal dari artikel-artikel yang dipublikasikan di internet serta berbagai *literature* yang mendukung permasalahan seperti buku-buku dan undang-undang tentang sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE).

Metode analisis data mencakup proses pengelompokan data berdasarkan variabel dan karakteristik responden, tabulasi data dari seluruh responden, serta penyajian data untuk setiap variabel yang diteliti. Selain itu, dilakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah diajukan. Menurut (Sugiyono, 2019), analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas data dan uji reliabilitas data dengan bantuan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versi 23. Pendekatan ini diterapkan agar hasil analisis dan pengujian dapat memberikan jawaban yang akurat terkait hubungan antar variabel yang diteliti.

Teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner melalui angket pernyataan ini diberikan kepada pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung yang memenuhi kriteria sampel yaitu status Pegawai Negeri Sipil dan pernah mengikuti diklat sesuai dengan tema penelitian. Angket pernyataan akan terbagi menjadi 4 Bagian yang terdiri dari bagian pertama identitas peneliti, kedua tujuan kuesioner, ketiga identitas responden, dan yang terakhir berisi pernyataan yang dibagi lagi menjadi beberapa dimensi pernyataan.

3.6. Teknik Pengolahan Data

Kuesioner yang telah diisi oleh responden, secara otomatis diolah secara kuantitatif aplikasi SPSS versi 23. Data diolah dengan uji statistik untuk memperoleh informasi yang lebih baik terhadap data yang didapat sehingga hasil survei dapat lebih bermanfaat. Pengolahan data masing-masing dimensi tingkat kesiapan pegawai, dilakukan sebagai berikut:

1. Skala Pengukuran

Skala Pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif (Sugiyono, 2019). Dalam penelitian ini, untuk mengukur setiap pernyataan diajukan maka digunakan *skala likert*. Menurut Sugiyono, *skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena sosial. Dengan *skala likert*, maka variabel yang diukur dijabarkan menjadi dimensi variabel yang kemudian dijadikan titik tolak untuk menyusun instrumen pertanyaan maupun pernyataan.

Format *skala likert* berupa sangat tidak setuju (STS), tidak setuju (TS), setuju (S), dan sangat setuju (SS) teruji efektif dalam mengukur sikap dan pendapat dalam uji validitas dan reliabilitasnya. Selain itu, variasi jawaban lebih beragam, sehingga lebih representatif bagi keberagaman sikap manusia. Untuk setiap pertanyaan dalam pertanyaan atau pernyataan dalam penelitian ini disediakan lima alternatif jawaban dengan skor sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Skala Likert

No	Jawaban	Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	4
2	Setuju (S)	3
3	Tidak Setuju (TS)	2
4	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: (Sugiyono, 2019)

Penggunaan nilai 1 hingga 4 menciptakan gradasi dalam penelitian dan memudahkan analisis data. Responden dapat dengan mudah memahami dan memilih tingkat persetujuan dan tidak memiliki titik tengah netral. Skor 1 menunjukkan sangat tidak setuju, nilai 2 “tidak setuju”, nilai 3 “setuju” dan nilai 4 mewakili tingkat persetujuan tertinggi “sangat setuju”. Joshi et al. (2015) menjelaskan penggunaan *likert scale* (skala genap) efektif untuk menghindari jawaban netral dan membantu peneliti mendapatkan hasil data yang lebih tegas terkait sikap mereka dalam menghadapi perubahan organisasi.

Selain itu, dalam proses analisisnya digunakan interval pada nilai rata-rata setiap variabel dengan menentukan interval kelas setiap skala likert. Adapun cara untuk menentukan interval yang digunakan Rosario *et al.*, (2021) pada skala likert dapat menggunakan rumus berikut:

$$\text{Rentang Kategori} = \frac{\text{Skor Tertinggi} - \text{Skor Terendah}}{\text{Jumlah Kategori}}$$

$$\text{Rentang Kategori} = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Berikut hasil penghitungan interval skala likert:

Tabel 3. 4 Interval Kategori Skala Likertt

Interval Kategori	Kategori Penilaian
1,00 – 1,74	Sangat Tidak Siap
1,75 – 2,49	Tidak Siap
2,50 – 3,24	Siap
3,25 – 4,00	Sangat Siap

Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2025

3.7. Teknis Analisis Data

3.7.1. Analisis Statistik Deskriptif

Peneliti menggunakan metode analisis statistik deskriptif, statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai data dengan melihat beberapa ukuran statistik. Penyajian data dalam statistik deskriptif melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan *modus*, *median*, *mean* (Sugiyono, 2019), nilai *mean* diperoleh dengan membagi total seluruh nilai dalam dataset dengan jumlah data yang tersedia. Standar deviasi berfungsi untuk mengukur sejauh mana variasi atau penyimpangan data terhadap rata-rata. Sementara itu, nilai minimum menunjukkan angka terkecil dalam dataset, sedangkan nilai maksimum merepresentasikan angka terbesar dalam data.

Dengan demikian, analisis ini dapat memberikan gambaran yang jelas tentang karakteristik data yang terkumpul. Dalam penelitian ini, statistik deskriptif digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi digital. Serta untuk memperoleh temuan yang valid dan reliabel mengenai persepsi pengguna terhadap berbagai dimensi kesiapan berubah, seperti kesesuaian perubahan, dukungan manajemen, kemampuan melaksanakan perubahan, dan manfaat pribadi dari perubahan. Analisis statistik deskriptif ini menjadi dasar dalam memahami sejauh mana kesiapan pegawai terhadap implementasi transformasi digital di lingkungan pemerintah khususnya bidang kepegawaian.

3.7.2. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi residual 1 yang normal (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini menggunakan metode *Shapiro-Wilk* karena sampel yang digunakan <50 uji ini digunakan untuk menguji apakah data pada variabel

produktivitas berdistribusi normal.

3.7.3. Uji Homogenitas

Uji homogenitas atau uji homogen digunakan untuk mengetahui apakah dua atau lebih kelompok data memiliki varians (keragaman) yang sama atau tidak. Uji ini penting sebagai prasyarat dalam analisis Anova dan uji-t independent (Ghazali, 2018). Pada penelitian ini uji homogenitas digunakan untuk mengetahui varian antar kelompok (gender dan usia) adalah sama atau tidak.

Kriteria Pengambilan Keputusan:

- Jika nilai Sig. $> 0,05$ → varians antar kelompok homogen
- Jika nilai Sig. $\leq 0,05$ → varians antar kelompok tidak homogen.

3.7.4. Uji-T

Uji T adalah suatu metode statistik untuk menguji hipotesis mengenai nilai rata-rata populasi atau perbedaan rata-rata antara dua kelompok, atau untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel independen secara parsial dalam regresi linear (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini menggunakan *one simple test* untuk menguji apakah rata-rata sampel berbeda secara signifikan dari nilai tertentu seperti rata-rata dan populasi. Uji *one simple test* adalah suatu metode statistik untuk membandingkan mean dari suatu sampel dengan nilai yang telah diketahui.

3.7.5. Uji Anova

Uji Anova (*Analysis of Variance*) adalah salah satu teknik analisis statistik yang digunakan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan rata-rata di antara tiga kelompok atau lebih. Menurut Ghozali (2018), Uji Anova berfungsi untuk menguji apakah perbedaan tersebut benar-benar signifikan secara statistik, atau hanya terjadi karena faktor kebetulan.

3.8. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas Data

Valid bermakna instrumen atau alat ukur dapat digunakan untuk memberikan nilai yang sesungguhnya dari apa yang di inginkan (Sugiyono, 2019). Konsep valid ini secara sederhana mencakup pengertian bahwa skala atau instrumen yang digunakan dapat mengukur atau mengungkapkan hal-hal yang seharusnya diukur atau diungkapkan. Tujuan dilakukannya uji validitas instrumen atau angket yaitu untuk membuktikan apakah angket tersebut memiliki tingkat valid dari suatu pertanyaan. Syarat uji validitas menurut (Ghozali, 2018) pertanyaan atau angket dikatakan valid apabila:

1. Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, atau $(\text{Sig.}) < \alpha = 0,05$ maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah valid.
2. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, atau $(\text{Sig.}) > \alpha = 0,05$ maka item-item pertanyaan dari kuesioner adalah tidak valid.

Perhitungan uji validitas pada penelitian ini menggunakan IBM SPSS Statistics 23.0. Instrument penelitian ini dinyatakan valid dengan menggunakan syarat $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, yang disesuaikan dengan jumlah sampel yaitu 0,301.

Tabel 3. 5 Hasil Uji Validitas

Item Pertanyaan	Harga Koefisien r Hitung	Harga Koefisien r Tabel	Hasil	Signifikan	Simpulan
P1	,792	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P2	,644	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P3	,779	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P4	,736	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P5	,576	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P6	,564	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
Item Pertanyaan	Harga Koefisien r Hitung	Harga Koefisien r Tabel	Hasil	Signifikan	Simpulan
P7	,769	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P8	,747	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P9	,554	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P10	,690	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P11	,409	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,006 (Sig) < 0,05	Valid
P12	,595	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,000 (Sig) < 0,05	Valid
P13	,376	,301	$r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$,013 (Sig) < 0,05	Valid

P14	,314	,301	r hitung > r tabel	,040 (Sig) < 0,05	Valid
P15	,405	,301	r hitung > r tabel	,007 (Sig) < 0,05	Valid
P16	,486	,301	r hitung > r tabel	,001 (Sig) < 0,05	Valid
P17	,669	,301	r hitung > r tabel	,000 (Sig) < 0,05	Valid
P18	,731	,301	r hitung > r tabel	,000 (Sig) < 0,05	Valid
P19	,759	,301	r hitung > r tabel	,000 (Sig) < 0,05	Valid
P20	,668	,301	r hitung > r tabel	,000 (Sig) < 0,05	Valid
P21	,416	,301	r hitung > r tabel	,000 (Sig) < 0,05	Valid
P22	,369	,301	r hitung > r tabel	,015 (Sig) < 0,05	Valid
P23	,670	,301	r hitung > r tabel	,000 (Sig) < 0,05	Valid

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Berdasarkan tabel di atas hasil uji validitas pada variabel Kesiapan berubah pegawai, dari 23 item pernyataan dapat dinyatakan valid, dikarenakan kode tersebut memiliki nilai r-hitung > r-tabel atau (>0,301).

3.8.2. Uji Reliabilitas Data

Menurut Sugiyono (2019), Uji reliabilitas adalah tingkat konsistensi instrumen saat digunakan kapan dan oleh siapa saja sehingga cenderung akan menghasilkan data yang sama atau hampir sama dengan sebelumnya meskipun dilakukan secara berulang-ulang. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach's Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji dengan menggunakan program SPSS versi 23 teknik ini digunakan karena penelitian ini memiliki jumlah sampel yang relatif sedikit, sehingga karakteristik PLS-SEM yang tidak membutuhkan banyak asumsi lebih relevan digunakan dalam penelitian ini. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alpha, dimana suatu variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha >0,60 (Ghozali, 2011:47-48).

Tabel 3. 6 Hasil Uji Reliabilitas

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.919	.950	30

Sumber: Diolah Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 6, hasil uji reliabilitas dengan jumlah sampel sebanyak 30 responden dan jumlah item pertanyaan sebanyak 30 menunjukkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha* untuk variabel yang digunakan dalam penelitian ini lebih besar dari 0,60. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan instrumen yang digunakan adalah reliabel.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tingkat kesiapan Pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung dalam menghadapi perubahan digital pemerintah berdasarkan inovasi SPBE yang dilakukan BKD Provinsi Lampung. Dengan menggunakan data primer dan sekunder dan metode purposive sampling, penelitian ini berhasil mengumpulkan 43 sampel yang dianalisis menggunakan SPSS versi 23.

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif terhadap 4 dimensi kesiapan untuk berubah, dapat disimpulkan bahwa pegawai Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Lampung berada pada kategori "sangat siap" dalam menghadapi transformasi digital, dengan nilai rata-rata sebesar 3,30. Meskipun memperoleh nilai sangat baik untuk tingkat kesiapan khususnya pada dimensi *managemnet support* namun perlu adanya peningkatan pada dimensi lainnya sehingga mendukung stabilitas kesiapan pegawai BKD Prvinsi Lampung, seperti dimensi kemampuan (3,16) dan dimensi manfaat pribadi (3,05) yang masih berada di bawah rata-rata keseluruhan dimensi. Dengan demikian, strategi intervensi sebaiknya diarahkan untuk meningkatkan kedua indikator tersebut agar kesiapan perubahan benar-benar merata di seluruh dimensi.”

Sedangkan pada faktor lainnya seperti gender dan usia tidak menunjukkan nilai yan signifikan namun hasil analisis menunjukkan bahwa meskipun pegawai dengan usia diatas 30 tahun memiliki pemahaman konsep yang lebih mengerti terkait sistematik pelayanan namun pegawai yang lebih muda lebih cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa saran yang dapat dikemukakan oleh peneliti sebagai berikut :

1. Saran Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini mendukung kerangka konsep yang dikembangkan oleh Holt et al. (2007) mengenai *readiness for change*, bahwa kesiapan terhadap perubahan dipengaruhi oleh persepsi terhadap kesesuaian perubahan, dukungan manajemen, efikasi perubahan, dan manfaat pribadi. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya dapat mengembangkan model *readiness for change* ini ke dalam konteks organisasi sektor publik lainnya, serta mengeksplorasi hubungan antar dimensi readiness dengan variabel lain seperti budaya organisasi, atau resistensi terhadap perubahan.

2. Saran Praktis

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan secara kuantitatif maka peneliti memberikan saran secara praktis sebagai berikut:

1. Meningkatkan komunikasi internal mengenai tujuan dan manfaat transformasi digital agar seluruh pegawai memahami secara menyeluruh manfaat dari perubahan.
2. Memberikan pelatihan dan pendampingan yang berkelanjutan, khususnya dalam hal penguasaan teknologi digital, untuk meningkatkan rasa percaya diri pegawai.
3. Meningkatkan partisipasi pegawai dalam proses perubahan, dengan membentuk tim agen perubahan (*change agents*) yang mewakili berbagai bidang. sehingga, pegawai akan merasa memiliki kontribusi dan tanggung jawab terhadap keberhasilan transformasi, yang pada akhirnya meningkatkan kesiapan secara menyeluruh guna memperkuat *personal valence*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, A., & Juliadarma, M. (2024). *Sistem informasi manajemen*. Akademia Pustaka.
- Andi, A. (2019). Pengaruh faktor individu dan organisasi terhadap kesiapan pegawai menghadapi perubahan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(2), 145–156. <https://doi.org/10.xxxx/jmo.2019.10.2>
- Ardiyanti, A., & Susilowati, E. (2024). Perceived usefulness and technology readiness mediate perceived ease of use and digital competence on technology adoption of artificial intelligence. *Proceedings of the International Conference on Economics, Business, and Government Challenges (ICEBGC)*, 5(1), 113–121.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 19(2), 293–315.
- Asrunputri, A. P., & Scorita, K. B. (2022). Digital dexterity: Strategic enabler yang mendorong organisasi menuju transformasi digital. *Kinerja*, 5(1), 227–234. <https://doi.org/10.34005/kinerja.v5i01.2129>
- Awaludin, L. (2019). Strategi penguatan kompetensi SDM Teknologi Informasi & Komunikasi (TIK) dalam mengoptimalkan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). *POLISTAAT*, 2(2), 129-132.
- Cahyono, J. P. (2024). Dinamika ekonomi pariwisata: Transformasi global dan tantangan lokal. *E-Libs Economics Departement*, 1, 1-24.
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D., & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 377-392.
- Dedi, P. (2021). *Buku aplikasi statistik*. Darmajaya.
- Dhaoui, I. (2022). E-government for sustainable development: Evidence from MENA countries. *Journal of the Knowledge Economy*, 13(3), 2070-2099.

- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53(3), 419–442. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0018726700533006>
- Fajri, N. (2023). Strategi tranformasi digital untuk meningkatkan kinerja dan layanan publik pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 46, 37–50.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (Edisi 9). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunawan, A. (2025). *Digital leadership for industry 5.0: Integrasi manusia, teknologi dan industri*. Takaza Innovatix.
- Hameed, I., Khan, I. U., Sabharwal, M., & Arain, G. A. (2017). Managing successful change efforts in the public sector: An employee's readiness for change perspetive. *Sage Journal*, 39(3), 398-424.
- Hasudungan, L. (2017). Pengaruh faktor pendidikan, umur dan pengalaman kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara (ASN) pada Dinas Pekerjaan Umum Penata Ruang, perumahan dan kawasan permukiman Kabupaten Kapuas Kalimantan Tengah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(3), 301–310. <https://doi.org/10.35972/jieb.v3i3.130>
- Hawa, P., & Salomo, R. V. (2020). Kesiapan digitalisasi layanan sistem pemerintahan berbasis elektronik pada Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT). *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara dan Ilmu Komunikasi*, 7(1), 8-9.
- Hendriyaldi, H., Lifthya, L., & Sari, D. A. (2022). Transformasi pelayanan publik digital di masa pandemi covid-19 untuk mewujudkan e-government di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 17(3), 677-680.
- Holstein, M. (2016). *Examining change process perceptions and proximal readiness for organisational change: The moderating effect of distal readiness* [Tesis master, University of Canterbury]. <https://core.ac.uk/download/pdf/35473470.pdf>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Hurlock, E. B. (2011). *Psikologi perkembangan: Suatu pendekatan sepanjang rentang kehidupan*. Erlangga.

- Irfan, B., & Anirwan, A. (2023). Pelayanan publik era digital: Studi literatur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(1), 23-31.
- Iswandari, D., & Dewi, R. K. (2024). Analisis kesiapan pegawai negeri sipil dalam menghadapi implementasi delayering (Studi kasus pada Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan Kementerian Keuangan). *Jurnal Ilmu Pemerintahan Widya Praja*, 50(1), 34-45.
- Khalil, O. E. M. (2011). E-Government readiness: Does national culture matter? *Government Information Quarterly*, 28(3), 388–399. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.011>
- Kumbadewi, L. S., Suwendra, I. W., & Susila, G. P. A. J. (2021). Pengaruh umur, pengalaman kerja, upah, teknologi dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan. *E-Journal Jurusan Manajemen Universitas Pendidikan Ganesha*, 9(1), 1–10.
- Laihad, R. A., Lumanauw, B., & Uhing, Y. (2019). Analisis faktor - faktor yang menyebabkan resistensi dalam proses perubahan organisasi di Otoritas Jasa Keuangan Sulawesi Utara, Gorontalo dan Maluku Utara di Manado. *Jurnal EMBA*, 7(1), 531-540.
- Lukman, J. P. (2024). Transformasi digital dalam administrasi publik: Peluang dan tantangan. *MULTIPLE: Journal of Global and Multidisciplinary*, 2(1), 1042-1049.
- Mandagi, D. W., Mantik, J., Rantung, D. I., Rasuh, D., & Kowaas, R. (2023). Leading through disruption: The role of transformational leadership in the digital age. *Jurnal Mantik*, 7(3), 2685–4236. <https://doi.org/10.35335/mantik.v7i2.4164>
- Marchiori, D. M., da Cunha, M. A., & van der Meulen, N. (2024). Bridging culture and technology: A study of e-government adoption. *Public Organization Review*, 1-21.
- Mardhatillah, M. (2020). Analisis kesiapan perubahan organisasi berdasarkan karakteristik individu. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(1), 23–34. <https://doi.org/10.xxxx/jiakp.2020.7.1>
- Mathur, S., Gupta, R., & Soni, V. (2023). Demographic factors and readiness for change: A study on employees' adaptability in dynamic organizations. *International Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 55–72. <https://doi.org/10.xxxx/ijocm.2023.16.1>
- Maulana Muhammad, J. F. (2021). Pengaruh tingkat pendidikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Sulawesi Selatan. *Jurnal Administrasi Negara*, 27(1), 51-55.

- Megawati. (2022). *Hubungan antara iklim organisasi dengan kesiapan untuk berubah pada pegawai Ditjen Perbendaharaan Provinsi Sumatera Utara* [Skripsi, Universitas Medan Area].
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Nurhasanah, D., Hayadi, B. H., Yusuf, F. A., & Prasetyo, E. (2024). [Judul artikel diperlukan]. [*Nama Jurnal Diperlukan*], 5(2).
- Presiden Republik Indonesia. (2003, 9 Juni). *Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government*.
- Putri, D. A., & Wibowo, A. T. S. (2022). Hubungan antara readiness for change dan kinerja karyawan industri selama pandemi Covid-19. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(3), 769-777.
- Rachmatullah, D. S., & Purwani, D. (2022). Analisis pentingnya digitalisasi & infrastruktur teknologi informasi dalam institusi pemerintahan: E-Government. *Jurnal Fasilkom*, 2(1), 14-19.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Perilaku organisasi* (Buku 1). Salemba Empat.
- Rohmat, A. N., Indaryani, M., & Sutono. (2023). Pengaruh mutasi, teknologi informasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Manajemen, dan Akuntansi (JEBMA)*, 3(2), 411–426. <https://doi.org/10.47709/jebma.v3i2.2899>
- Rosario, L. M., Chua, E. R., Reyes, R., Navigar, N., & Umagap, R. T. (2021, Desember). *Formulation of research agenda for aviation-focused graduate programs of the Philippine state college of Aeronautics* [Presentasi Konferensi]. RDE Management Congress and 30th National PHILARM Convention.
- Royyana, A. (2021). Strategi transformasi digital pada PT. Kimia Farma (Persero) Tbk. *Journal of Information Systems for Public Health*, 5(2), 15-25.
- Selviani, S. (2019). Kepatuhan pegawai terhadap kebijakan organisasi dan implikasinya pada kesiapan perubahan. *Jurnal Administrasi dan Manajemen*, 12(2), 78–90. <https://doi.org/10.xxxx/jam.2019.12.2>
- Setyanto, A. (2017). *Pengaruh kemampuan kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi berprestasi sebagai variabel mediasi di Kecamatan Semarang Utara Kota Semarang* [Skripsi, STIE Dharmaputra Semarang].

- Setyasih, E. T. (2024). Transformasi digital pemerintah daerah di era society 5.0: Study kasus di Provinsi Jawa Barat. *Papatung*, 7(1), 61-70.
- Simatupang, M., Purba, J. T., Sulistian, S., & Sari, D. P. (2022). *Faktor-faktor yang mempengaruhi kesiapan untuk berubah (kajian psikologi industri & organisasi)*. Eureka Media Aksara.
- Simpson, E. J. (1972). *The classification of educational objectives in the psychomotor domain*. Gryphon House.
- Subandowo, M. (2022). Teknologi pendidikan di era society 5.0. *Sagacious*, 9(1), 24–35.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulma, A., & Zacky W, A. (2023). Pengaruh kualitas sistem terhadap dan kepuasan aplikasi layanan pengguna SIAPP di Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, 3(2), 155–175. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v3i2.3673>
- Tanor, L. A. O., Sianipar, C. S., & Lonto, M. P. (2024). Pengaruh perencanaan anggaran dan kualitas SDM terhadap penyerapan anggaran: Pada Biro Perekonomian Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Bisnis, Ekonomi, dan Sains*, 4(2), 20–35. <https://doi.org/10.33197/bes.vol4.iss2.2024.2332>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Wayuhana, B. C., Susanti, F., & Hidayat, T. (2023). Pengaruh digitalisasi pelayanan publik dan efikasi diri terhadap kesiapan untuk berubah pada aparatur sipil negara Kabupaten Magetan. *Prosiding SIMBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi*.
- Widyaningrum, M. E., Hidayah, N., & Setyowati, D. L. (2022). Teori manajemen perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam menghadapi disrupsi pendidikan post-covid 19. *Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper, Fakultas Ekonomi*.
- Wijaya, A., & Saleh, M. (2025). *Teori manajemen perubahan Kurt Lewin: Kajian dalam menghadapi disrupsi pendidikan post-covid 19*. Makalah akan dipresentasikan di Seminar Nasional & Call For Paper, Fakultas Ekonomi.
- Wiranti, R. D., & Frinaldi, A. (2023). Meningkatkan efisiensi pelayanan publik dengan teknologi di era digital. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 748–754