

**PENGARUH KOMPETENSI LITERASI DIGITAL  
DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP DIGITALISASI  
TATA KELOLA PERSURATAN MELALUI  
PEMANFAATAN SI-NERGI  
(SURVEI PADA TENAGA KEPENDIDIKAN  
DI UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA)**

**Pembimbing  
Prof. Dr. H. Atang Hermawan, SE., M.SIE., Ak**

**Jurnal Penelitian Ini Dibuat Untuk Memenuhi Persyaratan Sidang Tesis**

**Jurnal Penelitian**

**Oleh:  
Yuyun Rohayati  
NPM: 248020012**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS PASUNDAN  
BANDUNG  
2026**

**Pengaruh Kompetensi Literasi Digital dan Budaya Organisasi terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan melalui Pemanfaatan SI-NERGI (Survei pada Tenaga Kependidikan di Universitas Pendidikan Indonesia)**

Oleh: Yuyun Rohayati

Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Pasundan

**ABSTRAK**

Transformasi digital pada perguruan tinggi menuntut terselenggaranya tata kelola administrasi yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kompetensi Literasi Digital dan Budaya Organisasi terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan melalui Pemanfaatan SI-NERGI (Sistem Informasi Naskah Elektronik Terintegrasi) pada tenaga kependidikan di Universitas Pendidikan Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada tenaga kependidikan pengguna SI-NERGI dan dianalisis menggunakan analisis jalur (path analysis) dengan bantuan IBM SPSS Statistics.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Literasi Digital berada pada kategori tinggi, Budaya Organisasi berada pada kategori sangat tinggi, Pemanfaatan SI-NERGI berada pada kategori sangat tinggi, dan Digitalisasi Tata Kelola Persuratan juga berada pada kategori sangat tinggi. Secara parsial, Kompetensi Literasi Digital dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pemanfaatan SI-NERGI. Pemanfaatan SI-NERGI berpengaruh positif dan signifikan terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan. Kompetensi Literasi Digital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan, namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui Pemanfaatan SI-NERGI sebagai variabel mediasi penuh (full mediation). Sementara itu, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan melalui Pemanfaatan SI-NERGI sebagai variabel mediasi parsial (partial mediation). Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Budaya Organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam mendukung keberhasilan digitalisasi tata kelola persuratan.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan digitalisasi tata kelola persuratan di Universitas Pendidikan Indonesia tidak hanya ditentukan oleh kompetensi digital individu, tetapi juga oleh budaya organisasi yang mendukung serta optimalisasi pemanfaatan SI-NERGI. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi literasi digital perlu diimbangi dengan penguatan budaya organisasi dan pengembangan berkelanjutan terhadap sistem informasi guna mewujudkan transformasi administrasi yang efektif, terintegrasi, dan berkelanjutan.

**Kata Kunci: Kompetensi Literasi Digital, Budaya Organisasi, Pemanfaatan SI-NERGI, Digitalisasi Tata Kelola Persuratan, Transformasi Digital.**

## ABSTRACT

Digital transformation in higher education requires effective, efficient, transparent, and accountable administrative governance through the use of information technology. This study aims to analyze the influence of Digital Literacy Competence and Organizational Culture on the Digitalization of Correspondence Governance through the Utilization of SI-NERGI (Integrated Electronic Manuscript Information System) among educational staff at the Indonesian University of Education. The study used a quantitative approach with an explanatory survey method. Data were obtained through questionnaires distributed to educational staff using SI-NERGI and analyzed using path analysis with IBM SPSS Statistics. The results indicate that Digital Literacy Competence is in the high category, Organizational Culture is in the very high category, SI-NERGI Utilization is in the very high category, and Digitalization of Correspondence Governance is also in the very high category. Partially, Digital Literacy Competence and Organizational Culture have a positive and significant effect on SI-NERGI Utilization. SI-NERGI Utilization has a positive and significant effect on Digitalization of Correspondence Governance. Digital Literacy Competence does not have a significant direct effect on the Digitalization of Correspondence Governance, but it does have a significant indirect effect through the Utilization of SI-NERGI as a full mediation variable. Meanwhile, Organizational Culture has a positive and significant effect, both directly and indirectly, on the Digitalization of Correspondence Governance through the Utilization of SI-NERGI as a partial mediation variable. The results also indicate that Organizational Culture is the most dominant factor in supporting the success of the digitalization of correspondence governance.

This study concludes that the success of the digitalization of correspondence governance at the Indonesian University of Education is determined not only by individual digital competence but also by a supportive organizational culture and the optimal use of SI-NERGI. Therefore, improving digital literacy competency needs to be balanced with strengthening organizational culture and continuous development of information systems to achieve effective, integrated, and sustainable administrative transformation.

**Keywords: Digital Literacy Competence, Organizational Culture, Utilization of SI-NERGI, Digitalization of Correspondence Governance, Digital Transformation.**

## ABSTRAK

Transformasi digital di paguron luhur nungtut lumangsungna tata kelola administrasi anu éféktif, éfisién, transparan, tur akuntabel ngaliwatan pamangfaatan téknologi informasi. Ieu panalungtikan miboga tujuan pikeun nganalisis pangaruh Kompetensi Literasi Digital jeung Budaya Organisasi kana Digitalisasi Tata Kelola Persuratan ngaliwatan Pamangfaatan SI-NERGI (Sistem Informasi Naskah Elektronik Terintegrasi) di kalangan tenaga kependidikan di Universitas Pendidikan Indonesia. Ieu panalungtikan ngagunakeun pendekatan kuantitatif kalawan métode survéi éksplanatori. Data dimeunangkeun ngaliwatan nyebarkeun kuisisioner ka tenaga kependidikan anu ngagunakeun SI-NERGI, sarta dianalisis ngagunakeun analisis jalur (*path analysis*) dibantuan ku IBM SPSS Statistics.

Hasil panalungtikan némbongkeun yén Kompetensi Literasi Digital aya dina kategori luhur, Budaya Organisasi aya dina kategori kacida luhurna, Pamangfaatan SI-NERGI aya dina kategori kacida luhurna, jeung Digitalisasi Tata Kelola Persuratan ogé aya dina kategori kacida luhurna. Secara parsial, Kompetensi Literasi Digital jeung Budaya Organisasi miboga pangaruh anu positif tur signifikan kana Pamangfaatan SI-NERGI. Pamangfaatan SI-NERGI miboga pangaruh anu positif tur signifikan kana Digitalisasi Tata Kelola Persuratan. Kompetensi Literasi Digital teu miboga pangaruh anu signifikan sacara langsung kana Digitalisasi Tata Kelola Persuratan, tapi miboga pangaruh anu signifikan sacara teu langsung ngaliwatan Pamangfaatan SI-NERGI salaku variabel médiasi pinuh (*full mediation*). Samentara éta, Budaya Organisasi miboga pangaruh anu positif tur signifikan boh sacara langsung atawa sacara teu langsung kana Digitalisasi Tata Kelola Persuratan ngaliwatan Pamangfaatan SI-NERGI salaku variabel médiasi parsial (*partial mediation*). Hasil panalungtikan ogé némbongkeun yén Budaya Organisasi mangrupa faktor anu pangdominanana dina ngarojong dadasar kasuksésan digitalisasi tata kelola persuratan.

Ieu panalungtikan nyindekkeun yén kasuksésan digitalisasi tata kelola persuratan di Universitas Pendidikan Indonesia téh teu ukur ditangtukeun ku kompetensi digital individu, tapi ogé ku budaya organisasi anu ngarojong sarta optimalisasi pamangfaatan SI-NERGI. Ku sabab éta, undakna kompetensi literasi digital perlu saimbang jeung nguatkeun budaya organisasi sarta pamekaran anu tuluy-tumuluy kana sistem informasi sangkan bisa ngawujudkeun transformasi administrasi anu éféktif, kaintegrasi, tur nyambung tuluyana.

**Kecap Konci: Kompetensi Literasi Digital, Budaya Organisasi, Pamangfaatan SI-NERGI, Digitalisasi Tata Kelola Persuratan, Transformasi Digital.**

## 1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi salah satu agenda strategis dalam pengelolaan perguruan tinggi modern. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi mendorong institusi pendidikan tinggi untuk melakukan perubahan pada berbagai aspek tata kelola organisasi, termasuk dalam penyelenggaraan layanan administrasi. Digitalisasi administrasi bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas proses kerja melalui pemanfaatan sistem informasi yang terintegrasi. Dalam konteks perguruan tinggi, transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan proses bisnis, budaya kerja, serta kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam penyelenggaraan layanan administrasi.

Salah satu bentuk implementasi transformasi digital di lingkungan perguruan tinggi adalah penerapan sistem persuratan elektronik. Sistem ini memungkinkan proses penyusunan, distribusi, disposisi, persetujuan, hingga pengarsipan dokumen dilakukan secara digital sehingga dapat mempercepat alur kerja dan meningkatkan kualitas pelayanan administrasi. Penggunaan sistem persuratan elektronik juga mendukung terwujudnya tata kelola organisasi yang lebih responsif, terdokumentasi dengan baik, dan mudah dipantau secara *real-time*. Oleh karena itu, berbagai perguruan tinggi mulai mengembangkan dan mengimplementasikan sistem informasi administrasi yang terintegrasi sebagai bagian dari strategi menuju *smart campus*.

Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) merupakan salah satu perguruan tinggi yang telah mengimplementasikan Sistem Informasi Naskah Elektronik Terintegrasi (SI-NERGI) untuk mendukung pengelolaan persuratan secara digital. Sistem ini digunakan dalam berbagai proses administrasi, mulai dari penyusunan naskah dinas, verifikasi dokumen, disposisi, penandatanganan elektronik, hingga pengarsipan digital. Kehadiran SI-NERGI diharapkan mampu meningkatkan kecepatan layanan administrasi, mengurangi penggunaan dokumen fisik, serta mendukung integrasi informasi antarunit kerja. Dengan demikian, sistem tersebut menjadi salah satu instrumen penting dalam mendukung kebijakan digitalisasi administrasi di lingkungan universitas.

Namun demikian, ketersediaan infrastruktur teknologi mutakhir seperti SI-NERGI tidak serta-merta menjamin keberhasilan digitalisasi tata kelola persuratan secara otomatis. Di sinilah muncul sebuah fenomena organisasional dan psikologis yang kompleks terkait dengan kapasitas individu pelaku birokrasi. Secara teoretis, kompetensi literasi digital yang tinggi sering dikaitkan langsung dengan peningkatan kinerja digital. Namun dalam realitas birokrasi,

jamak ditemukan kondisi di mana individu yang memiliki kecakapan digital tinggi di kehidupan personalnya justru menunjukkan keengganan atau kegagapan ketika harus mengadopsi sistem digital formal di tempat kerja.

Fenomena psikologis berupa kecemasan teknologi (*technology anxiety*) atau resistensi terhadap perubahan sering kali membuat potensi individu tersebut menjadi pasif (*dormant capability*). Pegawai mungkin sangat mahir menggunakan media sosial atau aplikasi komunikasi modern, namun kehilangan motivasi atau merasa malas saat dihadapkan pada sistem administrasi kantor yang dinilai kaku. Selain itu, aspek struktural di mana organisasi tidak menyediakan wadah atau ruang eksekusi yang konsisten membuat kompetensi individu tersebut terisolasi. Tanpa adanya dorongan berupa pemanfaatan sistem secara nyata yang diwajibkan oleh organisasi, kapabilitas digital individu tidak akan berkontribusi langsung pada efisiensi tata kelola institusi. Hal ini menjelaskan mengapa literasi digital tidak selalu memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keberhasilan digitalisasi tata kelola tanpa adanya variabel pen jembatan.

Kesenjangan antara ekspektasi teknologi dan realitas di lapangan ini terkonfirmasi melalui hasil data pra-survei yang dilakukan terhadap tenaga kependidikan pengguna SI-NERGI di lingkungan universitas. Hambatan-hambatan yang ditemukan di lapangan dapat dikelompokkan secara mendalam ke dalam dua narasi besar, yaitu:

1. Kendala Teknis dan Kapasitas Individu (Aspek Kompetensi Literasi Digital): Hasil pra-survei menunjukkan bahwa sebanyak 61% responden mengaku mengalami kendala langsung dalam mengoperasikan fitur-fitur mutakhir aplikasi. Hambatan utama berpusat pada penggunaan dan implementasi teknis tanda tangan elektronik (TTE) serta kesulitan mendasar dalam memahami fungsi serta alur beberapa menu penting di dalam sistem. Angka ini mengindikasikan bahwa meski secara umum literasi digital dinilai memadai, pemenuhan *digital skills* spesifik untuk menunjang pekerjaan administrasi masih memerlukan penguatan mendalam.
2. Kendala Regulasi dan Prosedural (Aspek Budaya Organisasi): Dari sisi iklim kerja dan kebijakan operasional, ditemukan bahwa 68% responden menyatakan proses administrasi sehari-hari masih sering disertai dengan pengecekan dan birokrasi manual sebagai bentuk verifikasi tambahan. Kondisi kerja *hybrid* (mencampur aduk prosedur digital dan fisik) ini menunjukkan belum matangnya budaya digital organisasi. Fleksibilitas birokrasi digital terhambat karena pola kerja konvensional masih dipertahankan. Di samping itu, sebanyak 58% responden mengungkapkan belum adanya standar operasional prosedur (SOP) baku yang mengatur batas waktu respons (*response time*) dalam sistem. Ketiadaan acuan yang

seragam ini mengakibatkan pelaksanaan administrasi digital berjalan tanpa target linear yang jelas.

Temuan-temuan di atas secara eksplisit mengindikasikan bahwa keberhasilan digitalisasi tata kelola persuratan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, melainkan sangat dipengaruhi secara simultan oleh faktor manusia dan karakteristik internal organisasi. Sistem informasi yang telah tersedia tidak akan memberikan manfaat optimal apabila pengguna belum memiliki kompetensi yang memadai untuk mengoperasikannya. Demikian pula, budaya organisasi yang masih mempertahankan pola kerja konvensional dapat menghambat proses adaptasi terhadap sistem digital. Oleh karena itu, kompetensi literasi digital dan budaya organisasi menjadi faktor krusial yang perlu diperhatikan dalam upaya meningkatkan pemanfaatan sistem informasi administrasi.

Berbagai penelitian terdahulu telah membahas implementasi sistem informasi dalam mendukung digitalisasi administrasi organisasi. Hasil-hasil studi tersebut secara umum menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi mampu meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses administrasi, dan memperbaiki kualitas layanan. Selain itu, pendekatan *Technology Acceptance Model* (TAM) banyak digunakan untuk menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi penerimaan dan penggunaan teknologi oleh pengguna.

Meski demikian, terdapat celah keterbatasan (*research gap*) dalam literatur-literatur yang ada saat ini. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada aspek teknis performa sistem atau mengukur tingkat penerimaan pengguna secara langsung tanpa mengaitkannya dengan ekosistem sosiologis organisasi. Penelitian terdahulu sering kali memisahkan faktor kapasitas individu (literasi digital) dengan iklim makro organisasi (budaya kerja) dalam melihat keberhasilan implementasi teknologi digital. Kajian empiris yang mengintegrasikan kompetensi literasi digital, budaya organisasi, pemanfaatan sistem, dan digitalisasi tata kelola administrasi dalam satu model struktural yang utuh masih relatif terbatas, khususnya pada konteks institusi perguruan tinggi yang memiliki karakteristik birokrasi yang unik.

Penelitian ini hadir untuk mengisi celah (*gap*) penelitian tersebut dengan menawarkan sebuah model konseptual kebaruan (*novelty*). Model ini menempatkan Pemanfaatan SI-NERGI sebagai variabel mediasi (*intervening*) yang menjembatani hubungan kausalitas antara kompetensi literasi digital (kapasitas individu) dan budaya organisasi (kapasitas lingkungan) terhadap digitalisasi tata kelola persuratan. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi teoretis kuat bahwa kemampuan murni individu dan karakteristik tata nilai organisasi tidak akan secara otomatis menghasilkan tata kelola digital yang efektif apabila tidak diwujudkan melalui

penggunaan sistem secara nyata (*actual system use*) dalam aktivitas kerja harian. Dengan demikian, pemanfaatan sistem dipandang sebagai mekanisme intervensi penting yang menguji peran mediasi penuh (*full mediation*) dan mediasi parsial (*partial mediation*) dari pengaruh faktor manusia dan organisasi terhadap keberhasilan transformasi digital administrasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi literasi digital dan budaya organisasi terhadap digitalisasi tata kelola persuratan melalui pemanfaatan SI-NERGI pada tenaga kependidikan di Universitas Pendidikan Indonesia. Hasil penelitian ini secara teoretis diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan yang signifikan terhadap pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, sistem informasi, dan transformasi digital di lingkungan pendidikan tinggi. Secara praktis, temuan penelitian ini dapat menjadi bahan rujukan dan pertimbangan strategis bagi pengelola perguruan tinggi dalam merumuskan kebijakan peningkatan kompetensi digital yang terspesifikasi, penguatan budaya organisasi yang adaptif-agresif, serta optimalisasi pemanfaatan sistem informasi secara totalitas guna mendukung tata kelola administrasi yang lebih efektif, efisien, transparan, dan berkelanjutan.

## **2. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (*explanatory survey*). Pendekatan tersebut dipilih secara sengaja untuk menjelaskan sifat, karakteristik, dan arah hubungan kausalitas antarvariabel penelitian, sekaligus menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung secara empiris melalui pengujian hipotesis.

Studi ini dilaksanakan pada tahun 2026 di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI). Universitas Pendidikan Indonesia dipilih sebagai lokasi penelitian karena institusi ini merupakan salah satu perguruan tinggi negeri yang telah secara masif mengimplementasikan Sistem Informasi Naskah Elektronik Terintegrasi (SI-NERGI) sebagai platform utama dan instrumen krusial dalam mendukung transformasi tata kelola persuratan berbasis elektronik di seluruh lingkungan universitas.

Analisis hubungan kausalitas antarvariabel dalam studi ini dibangun dengan mengintegrasikan dua landasan teoretis utama dalam adopsi teknologi, yaitu *Technology Acceptance Model* (TAM) yang dikembangkan oleh Davis (1989) dan *Information Systems Success Model* (Model Kesuksesan Sistem Informasi) dari DeLone dan McLean (2003). Desain penelitian ini melibatkan empat variabel utama yang dioperasionalkan ke dalam model struktural, yaitu:

1. Variabel Independen (X): Kompetensi Literasi Digital (X1) dan Budaya Organisasi (X2).
2. Variabel Intervening / Mediasi (Z): Pemanfaatan SI-NERGI (Z).
3. Variabel Dependen (Y): Digitalisasi Tata Kelola Persuratan (Y).

Untuk menjamin validitas isi dan konsistensi pengukuran, instrumen penelitian dalam bentuk kuesioner terstruktur disusun berdasarkan indikator spesifik yang diturunkan langsung dari teori mapan serta regulasi resmi:

1. Variabel Kompetensi Literasi Digital (X1): Diukur mengacu pada empat pilar kerangka literasi digital yang dikembangkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia (2022), yang meliputi *digital skills*, *digital culture*, *digital ethics*, dan *digital safety*.
2. Variabel Budaya Organisasi (X2): Diukur mengacu pada dimensi karakteristik budaya organisasi menurut Robbins dan Judge (2021), yang berfokus pada inovasi dan pengambilan risiko, perhatian pada detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, dan stabilitas.
3. Variabel Pemanfaatan SI-NERGI (Z): Diukur melalui sintesis dimensi kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*) dan persepsi kemanfaatan (*perceived usefulness*) dari TAM (Davis, 1989), dipadukan dengan kualitas sistem serta intensitas penggunaan nyata (*actual system use*) dari Model Kesuksesan Sistem Informasi DeLone dan McLean (2003).
4. Variabel Digitalisasi Tata Kelola Persuratan (Y): Diukur mengacu pada konsep tata naskah dinas elektronik standardisasi Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) serta prinsip-prinsip transformasi administrasi digital yang mencakup kecepatan alur kerja, transparansi proses, efisiensi sumber daya, dan keterlacakan (*tracking*) dokumen.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh tenaga kependidikan (tendik) di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia yang tercatat sebagai pengguna aktif platform SI-NERGI dalam aktivitas administrasi sehari-hari. Penentuan ukuran sampel dilakukan secara representatif untuk memastikan akurasi data dan meminimalkan galat kesalahan. Pengambilan sampel dari populasi tersebut mengimplementasikan teknik *Proportionate Stratified Random Sampling* guna memastikan bahwa setiap unit kerja, biro, dan fakultas di lingkungan universitas terwakili secara proporsional.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada responden sasaran. Setiap butir pernyataan di dalam instrumen diukur menggunakan Skala

Likert 5 Poin untuk mentransformasikan respons kualitatif (subjektif) menjadi data kuantitatif dengan bobot skor sebagai berikut:

- Skor 5: Sangat Setuju (SS)
- Skor 4: Setuju (S)
- Skor 3: Kurang Setuju / Netral (N)
- Skor 2: Tidak Setuju (TS)
- Skor 1: Sangat Tidak Setuju (STS)

Sebelum kuesioner disebarluaskan secara luas untuk pengumpulan data sesungguhnya, dilakukan uji coba instrumen (*pilot test*) terlebih dahulu. Kualitas instrumen diuji menggunakan Uji Validitas dengan rumus korelasi *Pearson Product Moment* (kriteria  $r$ -hitung  $> r$ -tabel) dan Uji Reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* (kriteria nilai  $\alpha > 0,60$ ) guna menjamin ketepatan, ketelitian, dan konsistensi alat ukur dalam merekam data lapangan.

Data mentah yang telah berhasil dikumpulkan dan dinyatakan lolos verifikasi selanjutnya diolah dan dianalisis menggunakan dua pendekatan statistik dengan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics:

1. Analisis Deskriptif: Menerapkan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik demografis responden serta mengategorisasikan kondisi aktual dari masing-masing variabel berdasarkan distribusi frekuensi dan kecenderungan skor rata-rata (*mean*).
2. Analisis Inferensial: Menerapkan Analisis Jalur (*Path Analysis*) untuk menguji hipotesis penelitian, mengukur besaran koefisien jalur, serta mendeteksi signifikansi pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel di dalam model mediasi.

Secara matematis, pengujian hubungan struktural kausalitas dalam analisis jalur pada studi ini dibagi ke dalam dua buah persamaan linear sebagai berikut:

Persamaan Substruktur 1 (Menguji H1 dan H2):

$$\mathbf{Z} = \rho_{ZX1}\mathbf{X1} + \rho_{ZX2}\mathbf{X2} + \varepsilon_1$$

Persamaan Substruktur 2 (Menguji H3, H4, dan H5):

$$\mathbf{Y} = \rho_{YZ}\mathbf{Z} + \rho_{YX1}\mathbf{X1} + \rho_{YX2}\mathbf{X2} + \varepsilon_2$$

Keterangan:

- X1 = Kompetensi Literasi Digital
- X2 = Budaya Organisasi
- Z = Pemanfaatan SI-NERGI
- Y = Digitalisasi Tata Kelola Persuratan
- $\rho_{ZX1}, \rho_{ZX2}, \rho_{YZ}, \rho_{YX1}, \rho_{YX2}$  = Koefisien jalur (*path coefficient*) masing-masing hubungan variabel

- $\varepsilon_1, \varepsilon_2 = \text{Residual effect} / \text{faktor galat}$  (pengaruh variabel luar yang tidak diteliti)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t) dan uji simultan (uji F) pada tingkat signifikansi  $\alpha = 0,05$  (95% confidence interval). Selanjutnya, untuk menguji kekuatan signifikansi pengaruh tidak langsung (indirect effect) serta membuktikan secara empiris peran Pemanfaatan SI-NERGI (Z) sebagai variabel mediasi, apakah bersifat mediasi penuh (full mediation) atau mediasi parsial (partial mediation), penelitian ini mengaplikasikan metode Uji Sobel (Sobel Test) dengan menghitung nilai kesalahan standar dari koefisien arah jalur.

Secara sistematis, penelitian ini dirancang dan dilaksanakan melalui lima tahapan ilmiah yang berkesinambungan sebagai berikut:

1. Tahap Pendahuluan: Melakukan studi pendahuluan di lapangan untuk menjangring fenomena empiris terkait kendala teknis dan prosedural, melakukan kajian pustaka mendalam berbasis teori TAM serta DeLone-McLean, merumuskan masalah, dan memetakan kesenjangan penelitian (*research gap*).
2. Tahap Pengembangan Instrumen: Mengidentifikasi variabel operasional, menyusun indikator, merumuskan butir-butir pernyataan kuesioner dengan Skala Likert, serta melakukan uji coba instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas.
3. Tahap Pengumpulan Data: Mendistribusikan kuesioner yang telah valid dan reliabel secara proporsional kepada tenaga kependidikan pengguna aktif SI-NERGI di berbagai unit kerja, fakultas, dan biro di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia.
4. Tahap Analisis Data: Melakukan tabulasi data mentah, membersihkan data (*data cleaning*), dan mengolahnya menggunakan teknik statistik deskriptif serta analisis jalur (*path analysis*) berbantuan software IBM SPSS Statistics.
5. Tahap Penyusunan Akhir: Menginterpretasikan hasil pengujian hipotesis, melakukan pembahasan komprehensif dengan mengaitkan temuan empiris dan teori pendukung, menarik kesimpulan ilmiah, serta merumuskan rekomendasi kebijakan strategis yang aplikatif bagi pihak pengelola universitas.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Penelitian

Studi ini mengevaluasi pengaruh Kompetensi Literasi Digital (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan (Y) melalui Pemanfaatan SI-NERGI (Z) sebagai variabel mediasi di lingkungan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI).

Pengujian hipotesis diuji secara empiris menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan diperkuat dengan *Sobel Test* guna mendeteksi signifikansi koefisien serta sifat mediasi dalam model struktural. Ringkasan hasil koefisien jalur, nilai signifikansi statistik, serta arah pengujian hipotesis disajikan secara terperinci dalam Tabel 1.

Tabel 1. Koefisien Jalur dan Hasil Pengujian Hipotesis Struktural

H	Jalur	Beta	t/Z Hitung	Sig./p	Hasil
H1	X1 → Z	0,231	2,505	0,014	Diterima
H2	X2 → Z	0,622	6,753	<0,001	Diterima
H3	X1 → Y (langsung)	0,167	1,937	0,055	Ditolak dengan nilai Sig. = 0,055 — sangat tipis di atas batas 0,05 ( <i>borderline</i> )
H4	X2 → Y	0,323	3,230	0,002	Diterima
H5	Z → Y	0,429	4,839	<0,001	Diterima
H6	X1 → Z → Y (mediasi)	–	2,233	0,026	Diterima (Mediasi Penuh)
H7	X2 → Z → Y (mediasi)	–	3,925	<0,001	Diterima (Mediasi Parsial)

#### Analisis Efek Mediasi Kompetensi Literasi Digital (H4)

Berdasarkan hasil analisis data deskriptif (Tabel 2), Kompetensi Literasi Digital (X1) tenaga kependidikan di UPI berada pada kategori Tinggi, dengan keunggulan capaian pada dimensi etika digital (*digital ethics*) dan keamanan digital (*digital safety*). Namun, pengujian model struktural memperlihatkan bahwa Kompetensi Literasi Digital tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan (Y). Hubungan kausalitas baru tercipta secara signifikan setelah melalui variabel penjembaran, yaitu Pemanfaatan SI-NERGI (Z). Kondisi ini membuktikan terjadinya fenomena mediasi penuh (*full mediation*).

Tabel 2. Distribusi Deskriptif Variabel Kompetensi Literasi Digital dan SI-NERGI

Variabel / Dimensi	Kategori	Kondisi Riil Lapangan	Aspek Prioritas Peningkatan
Kompetensi Literasi Digital (X1)	Tinggi	Pegawai memiliki kesadaran tinggi terhadap etika komunikasi digital dan aspek keamanan data organisasi.	Penguatan kapasitas <i>digital skills</i> dalam penanganan kendala teknis aplikasi secara mandiri dan validasi dokumen.

Pemanfaatan SI-NERGI (Z)	Sangat Tinggi	Sistem dinilai user-friendly, memiliki kualitas informasi yang intuitif, dan mempercepat ritme produktivitas harian.	Kualitas respons, standarisasi waktu, dan keramahan layanan bantuan teknis ( <i>helpdesk support</i> ).
--------------------------	---------------	--	---

### Analisis Efek Mediasi Budaya Organisasi (H5)

Berbeda dengan karakteristik variabel kemampuan individu, Budaya Organisasi (X2) berada pada kategori Sangat Tinggi dan terbukti memiliki pengaruh ganda (*dual effect*). Budaya organisasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan (Y) dengan koefisien sebesar 0,323, sekaligus berpengaruh tidak langsung melalui Pemanfaatan SI-NERGI (Z) sebesar 0,267. Struktur empiris ini mengindikasikan terjadinya mediasi sebagian (*partial mediation*), yang menempatkan faktor lingkungan makro organisasi sebagai prediktor paling dominan dalam mempercepat keberhasilan transformasi digital administrasi kampus.

Tabel 3. Distribusi Deskriptif Budaya Organisasi dan Digitalisasi Persuratan

Variabel / Dimensi	Kategori	Dimensi Unggulan	Tantangan / Hambatan Operasional
Budaya Organisasi (X2)	Sangat Tinggi	Orientasi yang kuat pada pencapaian hasil ( <i>outcome orientation</i> ), agresivitas kerja, dan soliditas kerja sama tim.	Rendahnya tingkat inovasi mandiri serta munculnya resistensi/keengganan untuk mengambil risiko operasional baru.
Digitalisasi Persuratan (Y)	Sangat Tinggi	Kemudahan aksesibilitas dokumen, transparansi alur disposisi, dan fitur pelacakan ( <i>tracking</i> ) naskah secara <i>real-time</i> .	Praktik birokrasi ganda pada beberapa unit kerja yang masih mencampur prosedur digital dan fisik ( <i>hybrid</i> ).

### Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan sebuah proposisi konseptual bahwa keberhasilan transformasi tata kelola tidak ditentukan secara linier tunggal oleh kapasitas individu atau kemutahiran teknologi secara terpisah. Pemanfaatan SI-NERGI bertindak sebagai jembatan operasional utama (*the critical operational nexus*) yang mengubah potensi laten kompetensi manusia dan nilai-nilai budaya menjadi kinerja digitalisasi birokrasi yang nyata.

Fakta empiris bahwa Kompetensi Literasi Digital (X1) tidak berpengaruh langsung terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan (Y) melahirkan sebuah argumen teoretis yang kuat. Kapabilitas digital aparat sipil atau tenaga kependidikan akan tetap berada pada fase

pasif (*dormant capability*) apabila organisasi tidak menyediakan ruang eksekusi operasional yang mengikat secara formal. Fenomena ini memberikan dukungan empiris yang solid terhadap *Information Systems Success Model* dari DeLone dan McLean (2003). Berdasarkan teori tersebut, dampak atau manfaat neto organisasi (*net benefits*) tidak akan pernah terwujud hanya dari sekadar tingkat pengetahuan pengguna, melainkan wajib melalui tahapan penggunaan sistem yang nyata secara intensif (*actual system use*).

Dalam realitas birokrasi di Universitas Pendidikan Indonesia, pegawai yang memiliki kecakapan literasi tinggi secara individu terbukti lebih responsif dalam menguasai fitur-fitur mutakhir, seperti Tanda Tangan Elektronik (TTE), validasi dokumen digital, dan manajemen disposisi elektronik. Namun, merujuk pada kerangka *Task-Technology Fit* (TTF), kompetensi bawaan ini kehilangan relevansi institusionalnya jika platform SI-NERGI mengalami hambatan teknis atau tidak diintegrasikan ke dalam standar operasional prosedur (SOP) harian yang bersifat mandatori. Pegawai yang cerdas digital sekalipun dapat menunjukkan perilaku enggan atau malas jika sistem tidak menawarkan kegunaan fungsional langsung bagi tugas birokrasi mereka. Oleh karena itu, *full mediation* di sini membuktikan bahwa penguatan kompetensi digital manusia di lingkungan universitas tidak akan membuahkan hasil efisiensi organisasi tanpa adanya kewajiban penggunaan platform digital yang terstruktur secara formal.

Hasil pengujian menempatkan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel prediktor dengan pengaruh paling dominan di dalam keseluruhan model structural (koefisien total = 0,590). Temuan efek mediasi parsial (*partial mediation*) ini sejalan dengan *Technology Acceptance Model* (TAM) dari Davis (1989) yang dikombinasikan dengan teori budaya organisasi Edgar Schein. Budaya kerja di UPI yang memiliki karakter orientasi hasil (*outcome orientation*) dan kerja sama tim yang sangat tinggi bertindak sebagai pendorong sosiologis (*sociological driver*) yang masif. Lingkungan kerja yang kompetitif dan kohesif secara alami melahirkan *social pressure* positif; pegawai yang pada awalnya mengalami gagap teknologi akan terdorong secara kolektif untuk menggunakan SI-NERGI agar tidak menghambat kinerja efisiensi unit kerjanya.

Menariknya, karena pengaruh langsung budaya organisasi terhadap digitalisasi tata kelola tetap bernilai signifikan (0,323), hal ini menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya yang kuat—seperti kedisiplinan, keterbukaan informasi, dan pola komunikasi yang kolaboratif—mampu meningkatkan kualitas tata kelola administrasi secara mandiri. Ketika infrastruktur teknologi informasi mengalami keterbatasan teknis (seperti server *down* atau aplikasi error), budaya kerja yang adaptif membuat pegawai tetap mampu menjaga kinerja pelayanan dengan memanfaatkan saluran digital alternatif (seperti grup koordinasi berbasis pesan instan).

Keunggulan temuan dalam studi ini membuktikan bahwa transformasi digital pada institusi perguruan tinggi tidak dapat digerakkan secara parsial atau berbasis proyek infrastruktur semata. Terdapat hubungan simbiotik yang tidak dapat dipisahkan antara dimensi manusia (*human*), lingkungan kerja (*organization*), dan keandalan sistem (*technology*). Budaya kerja yang adaptif bertindak sebagai motor penggerak utama (*the core driver*) yang menstimulasi penerimaan dan pemanfaatan teknologi oleh individu. Di sisi lain, optimalisasi pemanfaatan platform informasi (SI-NERGI) bertindak sebagai alat akselerasi radikal (*the accelerative tool*) yang mengunci perilaku kerja lama agar beralih sepenuhnya pada ekosistem tata kelola birokrasi modern yang transparan, akurat, dan akuntabel.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis jalur (*path analysis*), pengujian *Sobel Test*, dan pembahasan mendalam mengenai model mediasi struktural di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dapat ditarik beberapa kesimpulan ilmiah sebagai berikut:

1. Kompetensi Literasi Digital tenaga kependidikan berada pada kategori Tinggi (unggul pada aspek *digital ethics* dan *digital safety*), namun terbukti tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Digitalisasi Tata Kelola Persuratan. Kompetensi individu ini memerlukan pemanfaatan platform SI-NERGI secara intensif sebagai variabel mediasi penuh (*full mediation*) agar mampu memberikan kontribusi nyata bagi efisiensi institusi.
2. Budaya Organisasi berada pada kategori Sangat Tinggi (unggul pada dimensi orientasi hasil dan kerja sama tim) dan terbukti menjadi faktor paling dominan dalam mengontrol tingkat keberhasilan Digitalisasi Tata Kelola Persuratan, baik secara pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung melalui Pemanfaatan SI-NERGI sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*).
3. Pemanfaatan SI-NERGI dan Digitalisasi Tata Kelola Persuratan secara umum telah mencapai kategori Sangat Tinggi yang ditandai dengan lompatan efisiensi pada aspek kecepatan proses birokrasi, transparansi disposisi, dan keterlacakan (*tracking*) dokumen naskah secara *real-time*. Kendati demikian, performa layanan bantuan teknis (*helpdesk*) serta eliminasi sisa-sisa prosedur manual (*hybrid*) masih menjadi area krusial yang memerlukan optimalisasi berkelanjutan.
4. Secara makro, keberhasilan transformasi digital administrasi akademik sangat bergantung pada interaksi dinamis yang harmonis antara kesiapan kapasitas digital

manusia (*human*), penguatan nilai-nilai budaya kerja yang inovatif-adaptif (*organization*), dan kualitas keberlanjutan infrastruktur teknologi (*technology*).

Secara global, keberhasilan transformasi digital administrasi akademik sangat bergantung pada interaksi dinamis antara kesiapan kapasitas digital manusia (*human*), penguatan budaya kerja adaptif (*organization*), dan keberlanjutan kualitas infrastruktur teknologi (*technology*). Program peningkatan literasi pegawai wajib diiringi dengan kebijakan yang mewajibkan optimalisasi sistem informasi dalam aktivitas administrasi sehari-hari.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., & Al-Otaibi, M. (2024). Re-evaluating the DeLone & McLean Information Systems Success Model in Digital Government Platforms. *International Journal of Information Management*, 72, 102–115.
- Ali, M., dkk. (2026). Digital capabilities and organizational system performance: The mediating role of information system utilization. *Journal of Digital Transformation*, 12(1), 45–60.
- Astrialita, & Nafi'ah. (2025). Literasi digital aparaturnya dalam pelayanan administrasi publik berbasis digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 16(2), 112–125.
- Aziz, A. (2025). Efisiensi birokrasi melalui implementasi sistem administrasi digital di instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen Modern*, 10(1), 30–45.
- Bawden, D., & Robinson, L. (2022). *Introduction to information science* (2nd ed.). Facet Publishing.
- Cipriano, R., & Za, S. (2025). The impact of digital transformation on organizational structure and governance. *Management and Technology Review*, 18(3), 201–215.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach* (6th ed.). SAGE Publications.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- Deuze, M. (2021). *Media life*. Polity Press.
- Dwivedi, Y. K., dkk. (2024). Three decades of Technology Acceptance Model (TAM): A meta-analysis and future research agenda. *Information Systems Frontiers*, 26(2), 341–365.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gilster, P. (1997). *Digital literacy*. Wiley.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Education.
- Habibani, & Aldri. (2024). Budaya organisasi dan kesiapan inovasi digital: Studi kasus pada implementasi e-office. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, 14(1), 78–90.
- Hamidi. (2010). *Metode penelitian kualitatif: Aplikasi praktis pembuatan proposal dan laporan penelitian*. UMM Press.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia* (Edisi Revisi). Bumi Aksara.

- Jayanti, dkk. (2024). Organizational culture and digital readiness: Factors influencing technology adoption in higher education. *International Journal of Educational Management*, 38(4), 560–575.
- Jogiyanto, H. M. (2023). *Analisis dan desain sistem informasi: Pendekatan terstruktur teori dan praktik aplikasi bisnis* (Edisi Revisi). Andi Offset.
- Juanim. (2020). *Analisis jalur dalam riset pemasaran: Pengolahan data dengan SPSS dan LISREL*. PT Refika Aditama.
- Karmin. (2020). *Sosiologi budaya: Konstruksi nilai dan perilaku masyarakat modern*. Pustaka Pelajar.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika (KOMINFO). (2022). *Status literasi digital di Indonesia 2022: Laporan survei nasional*. Katadata Insight Center.
- Kerlinger, F. N. (2006). *Asas-asas penelitian behavioral*. Gadjah Mada University Press.
- Ketehadi, T. (2021). *Sistem informasi manajemen dalam dinamika bisnis global*. Rekayasa Sains.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Organizational behavior* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Latupeirissa, dkk. (2024). Digital transformation in administration: Evidence from Indonesian higher education. *Journal of Academic Administration*, 9(2), 88–102.
- Latupeirissa, J., dkk. (2024). Akselerasi pelayanan publik melalui manajemen dokumen elektronik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 18(2), 88–101.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2022). *Management information systems: Managing the digital firm* (17th ed.). Pearson.
- Luthans, F., & Luthans, B. C. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). Information Age Publishing.
- McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2024). *Organizational behavior: Emerging knowledge. Global reality* (10th ed.). McGraw-Hill.
- Nasution, S. (2003). *Metode penelitian naturalistik kualitatif*. Tarsito.
- Priyono, A. (2024). *Metodologi penelitian kuantitatif untuk ilmu sosial*. Universitas Diponegoro Press.
- Riduwan. (2021). *Dasar-dasar statistika* (Edisi Revisi). Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2020). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research methods for business: A skill building approach* (8th ed.). Wiley.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290–312.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Edisi Revisi). Alfabeta.
- Sutabri, T. (2020). *Analisis sistem informasi*. Andi Offset.
- Syafitri, dkk. (2025). Efektivitas sistem persuratan elektronik dalam meningkatkan transparansi administrasi. *Jurnal Tata Kelola*, 11(1), 15–28.
- Syahrir, dkk. (2025). Digital literacy and its influence on administrative efficiency in educational organizations. *Journal of Educational Technology*, 14(1), 101–115.
- UNESCO. (2018). *A global framework of reference on digital literacy skills for indicator 4.4.2*. UNESCO Institute for Statistics.
- Unit Kearsipan UPI. (2022). *Sistem Informasi Naskah Elektronik Terintegrated (SI-NERGI)*. Universitas Pendidikan Indonesia.
- Venkatesh, V., Thong, J. Y., & Xu, X. (2022). Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT): Past, present, and future. *MIS Quarterly*, 46(3), 1571–1596.
- Vial, G. (2021). Digital transformation: A review of the current literature and future research directions. *Managing Digital Transformation*, 28(2), 115–144.

- Ward, S. (2024). *The global village revisited: Marshall McLuhan and modern digital media ecosystems*. Routledge.
- Wulan, T. S., dkk. (2024). Budaya organisasi dan transformasi teknologi: Tantangan peralihan sistem manual ke digital. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 15(3), 210–225.
- Yaniawati, P. (2024). *Metodologi penelitian kuantitatif: Teori dan aplikasi*. PT Refika Aditama.