

PENGARUH *DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE*, BUDAYA DIGITAL ORGANISASI DAN KOMPETENSI DIGITAL TERHADAP *READINESS FOR CHANGE* PEGAWAI DALAM LAYANAN JKN MOBILE BPJS KESEHATAN DI SURAKARTA

¹Fajar Wahyu Nugroho, ²Riska Fii Ahsani

¹²Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Slamet Riyadi, Surakarta

E-mail: ¹fajarwahyunugroho2804@gmail.com, ²riskafii@gmail.com

ABSTRAK

BPJS Kesehatan Cabang Surakarta merupakan salah satu kantor cabang yang bertugas menyelenggarakan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) bagi masyarakat di wilayah Surakarta dan sekitarnya. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi dan Kompetensi Digital terhadap *Readiness for Change* atau kesiapan berubah pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian adalah pegawai BPJS Kesehatan yang terlibat dalam layanan JKN di Surakarta. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh dengan jumlah responden 51 orang. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner melalui google form. Analisis data menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi (R^2). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Employee Experience*, tidak berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for Change* dengan nilai signifikansi sebesar $0,726 > 0,05$. Budaya Digital Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change* dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan dengan nilai signifikansi sebesar $0,007 < 0,05$. Secara simultan, *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi dan Kompetensi Digital berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for Change* dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai koefisien determinasi Adjusted R^2 sebesar 0,766 menunjukkan bahwa 76% variabel *Readiness for Change* dapat dijelaskan oleh ketiga variabel independen.

Kata kunci : *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi, Kompetensi Digital dan *Readiness for Change*

ABSTRACT

The Surakarta Branch of BPJS Kesehatan is one of the branch offices responsible for administering the National Health Insurance Program (JKN) for residents in the Surakarta area and its surroundings. The purpose of this study is to identify and analyze the influence of *Digital Employee Experience*, Organizational Digital Culture, and Digital Competence on employees' *Readiness for Change*. This study employed a quantitative approach using a survey method. The study population consisted of BPJS Kesehatan employees involved in the JKN program in Surakarta. A saturated sample technique was used, with a total of 51 respondents. Data collection was conducted by distributing a questionnaire via Google Forms. Data analysis involved validity testing, reliability testing, classical assumption testing, multiple linear regression analysis, t-tests, F-tests, and the coefficient of determination (R^2). The results of the study indicate that *Digital Employee Experience* does not have a significant effect on *Readiness for Change*, with a significance value of $0.726 > 0.05$. Organizational Digital Culture has a positive and significant effect on *Readiness*

for Change with a significance value of $0.000 < 0.05$. Digital Competence has a positive and significant effect with a significance value of $0.007 < 0.05$. Simultaneously, *Digital Employee Experience*, Organizational Digital Culture, and Digital Competence have a significant effect on *Readiness for Change* with a significance value of $0.000 < 0.05$. The coefficient of determination Adjusted R² value of 0.766 indicates that 76% of the variation in *Readiness for Change* can be explained by the three independent variables.

Keyword : *Digital Employee Experience, Organizational Digital Culture, Digital Competencies, and Readiness for Change.*

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital menjadi pilar utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era modern. Salah satu wujud dari transformasi ini adalah implementasi e-government, yang bertujuan untuk mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam proses pelayanan publik. Di Indonesia, salah satu contoh dari e-government adalah aplikasi Mobile yang diperkenalkan oleh Badan Penyelenggaraan Jaminan Sosial (BPJS) Kesehatan, yakni aplikasi Mobile Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Aplikasi tersebut di rancang untuk memberikan kemudahan kepada peserta BPJS Kesehatan dalam mengakses informasi dan layanan Kesehatan secara online. Implementasi e-government yakni melalui sebuah aplikasi yang diharapkan dapat meningkatkan efisiensi pelayanan publik di berbagai daerah (Sari et al., 2024). Dalam perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, keberhasilan transformasi digital suatu organisasi sangat ditentukan oleh kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Pegawai bukan hanya pengguna teknologi, tetapi juga pelaku utama yang harus mampu beradaptasi dengan proses kerja secara digital. BPJS Kesehatan di dirikan dengan tujuan utama untuk menyelenggarakan Program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) yang memberikan perlindungan kesehatan bagi seluruh masyarakat Indonesia.

Berdasarkan observasi pendahulu terhadap pegawai kantor BPJS Cabang Surakarta masih tingginya volume peserta

yang datang ke kantor BPJS Cabang Surakarta untuk urusan yang sebenarnya bisa diselesaikan via JKN Mobile (seperti pindah faskes, cek tunggakan, atau ubah data), Proses edukasi dan pendampingan penggunaan JKN Mobile oleh petugas garda depan (*frontliner*) terkadang memakan waktu lama dan Resistensi terhadap perubahan dan sebagian peserta mungkin masih terbiasa dan lebih nyaman dengan *Standard Operating Procedure* manual atau surat pernyataan untuk kebutuhan mereka (Prawirasanjaya, 2026).

Penelitian ini penting untuk mengevaluasi sebagai audit strategis untuk menilai kesiapan infrastruktur psikologis dan teknis sumber daya manusia di BPJS Kesehatan di Kota Surakarta. Jika tidak ada sinkronisasi yang baik antara *Digital Employee Experience* yang mendukung, budaya digital yang adaptif, serta kompetensi digital pegawai yang memadai, maka transformasi layanan JKN Mobile berisiko hanya menjadi beban kerja tambahan bagi pegawai tanpa memberikan peningkatan kualitas layanan bagi peserta. Dalam layanan digital aplikasi Mobile JKN menyediakan fitur seperti pengecekan kepesertaan, pendaftaran online, pemeriksaan riwayat kesehatan, serta informasi pembayaran iuran dan klaim. Diharapkan dapat mempercepat proses pelayanan, mengurangi antrian di kantor BPJS dan kendala administratif yang dialami peserta (Widianita, 2023).

Berdasarkan pra-survei terhadap 30 pegawai awal, tingkat kesiapan pegawai

terhadap layanan digital JKN Mobile, mayoritas pegawai memberikan penilaian positif terkait kesiapan perubahan fitur dan kesiapan dalam komitmen (membantu rekan dalam perubahan kebijakan layanan). Namun, tingkat kesiapan dalam penyesuaian dan kesiapan adaptasi cenderung tidak terlalu signifikan.

Perubahan layanan dari sistem manual menuju digital menuntut pegawai untuk mampu beradaptasi dengan teknologi sekaligus memberikan pelayanan kepada peserta JKN. Dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai permasalahan. Pegawai menghadapi sistem internal yang terkadang mengalami gangguan atau ketidaksinkronan data, masih terdapat budaya kerja konvensional seperti penggunaan dokumen fisik, serta pegawai garda depan harus menjalankan peran ganda sebagai administrator dan pendamping peserta dalam menggunakan layanan digital. Pegawai juga perlu menjelaskan pendaftaran online, mengoperasikan sistem antrean digital, hingga menangani keluhan teknis peserta. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan waktu pelayanan dan menimbulkan beban kerja tambahan.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi *Readiness for Change* adalah *Digital Employee Experience* (DEX), yaitu persepsi dan pengalaman pegawai terhadap kualitas interaksi dengan teknologi, perangkat, dan infrastruktur digital di tempat kerja. Pengalaman digital yang positif dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan, kemampuan adaptasi, dan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan pengalaman teknologi yang baik dapat meningkatkan *Readiness for Change*. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa pengalaman digital saja belum cukup apabila tidak didukung oleh lingkungan kerja, manajemen perubahan, budaya organisasi, dan kesiapan struktural yang memadai.

Faktor kedua adalah Budaya Digital Organisasi, yaitu nilai, norma, kebiasaan, dan pola kerja organisasi yang mendukung penggunaan teknologi, inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan. Di BPJS Kesehatan KC Surakarta, budaya digital tercermin melalui pendampingan peserta dalam menggunakan Mobile JKN, antrean online, serta pemanfaatan fasilitas pojok online digital. Namun, masih ditemukan penggunaan formulir fisik dan pola kerja konvensional. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa budaya organisasi yang inovatif dan mendukung digitalisasi dapat meningkatkan kesiapan pegawai, meskipun terdapat penelitian yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak selalu berpengaruh apabila tidak disertai transformasi organisasi secara menyeluruh.

Faktor ketiga adalah Kompetensi Digital Pegawai, yaitu kemampuan pegawai dalam menggunakan perangkat, aplikasi, sistem informasi, serta mengelola informasi digital secara efektif. Pegawai BPJS Kesehatan telah memanfaatkan sistem internal JKN untuk proses klaim dan verifikasi serta layanan VIOLA secara hybrid. Namun, masih ditemukan kesalahan input data yang menyebabkan double entry atau pengecekan ulang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi digital belum sepenuhnya optimal. Sejumlah penelitian menemukan bahwa kompetensi digital meningkatkan kesiapan pegawai karena meningkatkan kemampuan dan kepercayaan diri dalam menghadapi teknologi baru. Sebaliknya, penelitian lain menunjukkan bahwa kompetensi digital tidak selalu meningkatkan kesiapan apabila tidak didukung oleh kepemimpinan, kebijakan, dan lingkungan organisasi yang kondusif.

Berdasarkan adanya permasalahan empiris dan ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *Digital Employee Experience*, Budaya

Digital Organisasi, dan Kompetensi Digital terhadap *Readiness for Change* pegawai dalam layanan JKN Mobile BPJS Kesehatan di Surakarta. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai faktor-faktor yang mendukung kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi layanan kesehatan berbasis digital.

2. LANDASAN TEORI

Readiness for Change

Readiness for Change (kesiapan untuk berubah) merupakan kondisi psikologis, sikap, dan perilaku individu atau pegawai yang menunjukkan sejauh mana mereka siap menerima, mendukung, dan berpartisipasi dalam perubahan organisasi (Prasetio et al., 2022). *Readiness for Change* juga didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam menerima dan menyesuaikan diri terhadap perubahan, yang ditunjukkan melalui kesiapan mental, sikap positif, serta kemampuan untuk menghadapi situasi baru dalam organisasi. *Readiness for Change* menekankan bahwa kesiapan untuk berubah mencakup dimensi kemampuan adaptasi dan penerimaan terhadap hal-hal baru (Erlyani et al., 2024).

Menurut Erlyani et al. (2023), *Readiness for Change* dapat diukur melalui empat indikator. Pertama, *Appropriateness* (Kesesuaian Perubahan), yaitu sejauh mana pegawai meyakini bahwa perubahan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi organisasi. Kedua, *Change Efficacy* (Keyakinan Kemampuan), yaitu keyakinan pegawai bahwa mereka memiliki kemampuan dan kepercayaan diri (*self-efficacy*) untuk melaksanakan perubahan yang diterapkan. Ketiga, *Management Support* (Dukungan Manajemen), yaitu sejauh mana pegawai merasakan adanya dukungan dari pimpinan dan organisasi dalam proses perubahan, baik melalui kebijakan, arahan, maupun penyediaan fasilitas yang diperlukan. Keempat, *Personal Valence* (Manfaat Pribadi), yaitu sejauh mana pegawai memandang bahwa perubahan yang diterapkan dapat memberikan manfaat bagi dirinya, termasuk memberikan kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan.

Digital Employee Experience

Pengalaman digital dipengaruhi oleh kemudahan penggunaan teknologi, kenyamanan pengguna, dan dukungan organisasi terhadap penggunaan teknologi digital (Herlissha et al., 2025). *Digital Employee Experience* (DEX) merupakan pengalaman menyeluruh yang dirasakan pegawai ketika berinteraksi dengan teknologi digital yang disediakan oleh organisasi untuk mendukung proses kerja. Pengalaman tersebut mencakup kemudahan penggunaan sistem digital, kenyamanan dalam mengakses teknologi, serta dukungan organisasi dalam memfasilitasi penggunaan teknologi tersebut. *Digital Employee Experience* yang baik dapat meningkatkan keterlibatan pegawai, produktivitas kerja, serta kemampuan organisasi dalam menjalankan transformasi digital (Farhansyah, 2023).

Penelitian Widyastuti & Ardiyanti (2024) menunjukkan bahwa pengalaman dalam penggunaan teknologi akan meningkatkan kesiapan pegawai dalam menerima perubahan organisasi. Sejalan dengan hal tersebut Ratnasari & Hermawan (2025), pengalaman digital pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan *Readiness for Change*.

H1 : Digital Employee Experience Berpengaruh Positif Terhadap *Readiness for Change* Pegawai BPJS Kesehatan di Surakarta

Budaya Digital Organisasi

Menurut Nurshinta et al., (2025), Budaya Digital Organisasi merupakan “pola nilai dan perilaku yang mendukung penggunaan teknologi digital, kepemimpinan digital, serta literasi digital dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi”. Budaya Digital Organisasi adalah perubahan mendasar dalam pola pikir, sistem kerja, dan nilai-nilai organisasi yang mendukung implementasi transformasi digital. Mereka menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya

bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan budaya organisasi yang inovatif dan adaptif. Budaya ini berperan dalam mendorong pegawai untuk menerima perubahan, meningkatkan kreativitas, serta mendukung penerapan layanan berbasis digital secara efektif (Ginting, Siregar & Nasution, 2025).

Penelitian Almamega et al., (2025) mengatakan bahwa budaya organisasi berperan sebagai faktor internal yang mempengaruhi kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Selain itu, Purwana dan Salamet (2025), budaya organisasi yang inovatif mampu meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai, yang merupakan bagian penting dari *Readiness for Change*.

H2 : Budaya Digital Organisasi Berpengaruh Positif Terhadap *Readiness for Change* Pegawai BPJS Kesehatan di Surakarta.

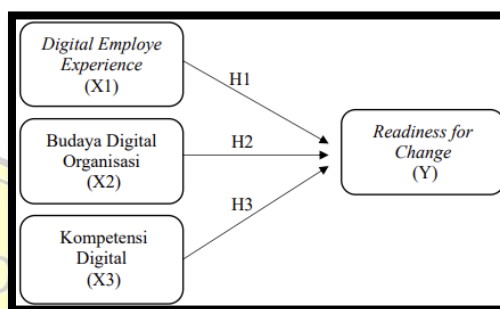
Kompetensi Digital

Kompetensi Digital Pegawai didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung tata kelola pemerintahan, organisasi atau perusahaan yang efisien, jelas, dan akuntabel. Kemampuan ini mencakup keterampilan dalam penggunaan sistem digital, pengelolaan informasi, dan kemampuan untuk memanfaatkan teknologi secara optimal untuk mendukung transformasi digital (Sinaga & Arianto, 2025). Untuk memungkinkan karyawan mendukung transformasi digital organisasi dan berpartisipasi secara aktif dalam ekosistem digital, diperlukan keterampilan ini (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2023).

Penelitian Sarinten & Raharja (2023) menyatakan bahwa Pegawai yang memiliki kemampuan digital yang baik cenderung lebih siap menerima perubahan karena merasa mampu mengikuti tuntutan kerja yang baru. Hal ini sejalan dengan penelitian Haspemi et al., (2023), menyatakan

bahwa Pegawai yang terbiasa menggunakan teknologi akan lebih mudah menyesuaikan diri dengan sistem kerja digital.

H3 : Kompetensi Digital Berpengaruh Positif Terhadap *Readiness for Change* Pegawai BPJS Kesehatan di Surakarta.



Gambar1. Model penelitian

3. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi, dan Kompetensi Digital terhadap *Readiness for Change* pegawai dalam layanan JKN Mobile. Penelitian dilaksanakan di Kantor Cabang BPJS Kesehatan Surakarta yang berlokasi di Jl. Ki Mangun Sarkoro No. 114, Kelurahan Sumber, Kecamatan Banjarsari, Kota Surakarta, Jawa Tengah. Kantor tersebut merupakan unit operasional BPJS Kesehatan yang melaksanakan pelayanan program Jaminan Kesehatan Nasional (JKN), termasuk pelayanan administrasi kepesertaan, pengaduan, serta layanan berbasis digital seperti Mobile JKN, CHIKA, dan PANDAWA. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Kantor Cabang BPJS Kesehatan Surakarta yang terlibat dalam pelayanan atau operasional JKN. Karena jumlah populasi yang menjadi sasaran penelitian relatif terbatas, yaitu 51 pegawai, penelitian menggunakan teknik sampling jenuh sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden. Dengan demikian,

jumlah sampel penelitian adalah 51 responden. Analisis data dilakukan menggunakan IBM SPSS.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian melibatkan 51 pegawai Kantor Cabang BPJS Kesehatan Surakarta.

Tabel 1. Profil Responden

Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	18	35
Perempuan	33	65
Usia		
18–29 tahun	18	35
30–39 tahun	25	49
≥ 40 tahun	8	16
Pendidikan		
D3	5	10
S1	46	90
Masa Kerja		
< 2 tahun	12	24
2–5 tahun	7	13
> 5 tahun	32	63
Status Pegawai		
Pegawai Tetap	33	65
Pegawai Kontrak/PKWT	18	35
	51	100

Berdasarkan jenis kelamin, responden perempuan berjumlah 33 orang (65%), sedangkan laki-laki sebanyak 18 orang (35%). Berdasarkan usia, responden berusia 30–39 tahun merupakan kelompok terbesar, yaitu 25 orang (49%), diikuti kelompok usia 18–29 tahun sebanyak 18 orang (35%) dan usia di atas 40 tahun sebanyak 8 orang (16%). Berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan S1 sebanyak 46 orang (90%), sedangkan D3 sebanyak 5 orang (10%). Dari aspek masa kerja, sebanyak 32 responden (63%) telah bekerja lebih dari lima tahun, 12 orang (24%) memiliki masa kerja kurang dari dua tahun, dan 7 orang (13%) memiliki masa kerja 2–5 tahun. Berdasarkan status kepegawaian, 33 responden (65%) merupakan pegawai tetap dan 18 orang (35%) merupakan pegawai kontrak/PKWT.

Pengujian validitas dilakukan dengan korelasi Pearson Product Moment dengan kriteria item dinyatakan valid apabila nilai signifikansi $< 0,05$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pada variabel *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi, Kompetensi Digital, dan *Readiness for Change* memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam analisis selanjutnya.

Tabel 2. Uji Reliabilitas

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha
<i>Digital Employee Experience</i>	8	0,913
Budaya Digital Organisasi	7	0,901
Kompetensi Digital	6	0,841
<i>Readiness for Change</i>	6	0,947

Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan kriteria instrumen dinyatakan reliabel apabila nilai alpha $> 0,60$. Hasil pengujian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,913 untuk *Digital Employee Experience*, 0,901 untuk Budaya Digital Organisasi, 0,841 untuk Kompetensi Digital, dan 0,947 untuk *Readiness for Change*. Seluruh nilai tersebut berada di atas batas 0,60 sehingga seluruh instrumen penelitian dinyatakan reliabel. Selanjutnya adalah melakukan uji asumsi klasik.

Tabel 2. Hasil Uji Asumsi Klasik

Uji	Nilai	Kriteria
Normalitas (Shapiro-Wilk)	Sig. = 0,173	$> 0,05$
Multikolinearitas (DEX)	Tolerance = 0,407; VIF = 2,459	Tolerance $> 0,10$; VIF < 10
Multikolinearitas (BDO)	Tolerance = 0,405; VIF = 2,469	Tolerance $> 0,10$; VIF < 10
Multikolinearitas (KD)	Tolerance = 0,495; VIF = 2,019	Tolerance $> 0,10$; VIF < 10
Heteroskedastisitas (DEX)	Sig. = 0,191	$> 0,05$
Heteroskedastisitas (BDO)	Sig. = 0,100	$> 0,05$

Uji	Nilai	Kriteria
Heteroskedastisitas (KD)	Sig. = 0,073	> 0,05

Uji normalitas terhadap residual menggunakan Shapiro-Wilk menghasilkan nilai signifikansi sebesar $0,173 > 0,05$. Dengan demikian, residual dalam model regresi berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai tolerance untuk *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi, dan Kompetensi Digital masing-masing sebesar 0,407; 0,405; dan 0,495. Sementara itu, nilai VIF masing-masing sebesar 2,459; 2,469; dan 2,019. Seluruh nilai tolerance berada di atas 0,10 dan nilai VIF berada di bawah 10, sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas dalam model regresi.

Uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,191 untuk *Digital Employee Experience*, 0,100 untuk Budaya Digital Organisasi, dan 0,073 untuk Kompetensi Digital. Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga model regresi tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas. Selanjutnya adalah melakukan uji hipotesis :

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Koefisien B	t	Sig.
<i>Digital Employee Experience</i>	-0,032	-0,353	0,726
Budaya Digital Organisasi	0,583	6,561	0,000
Kompetensi Digital	0,239	2,844	0,007

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Digital Employee Experience* memiliki koefisien regresi sebesar -0,032 dengan nilai signifikansi 0,726. Karena $0,726 > 0,05$, *Digital Employee Experience* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for Change*.

Budaya Digital Organisasi memiliki koefisien regresi sebesar 0,583 dengan nilai signifikansi 0,000. Karena $0,000 < 0,05$, Budaya Digital Organisasi

berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*.

Kompetensi Digital memiliki koefisien regresi sebesar 0,239 dengan nilai signifikansi 0,007. Karena $0,007 < 0,05$, Kompetensi Digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*.

Secara simultan, ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for Change*. Hasil uji F menunjukkan nilai F sebesar 55,610 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi, dan Kompetensi Digital secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi *Readiness for Change* pegawai.

Nilai R sebesar 0,883 menunjukkan hubungan yang kuat antara variabel independen dengan *Readiness for Change*. Sementara itu, nilai Adjusted R² sebesar 0,766 menunjukkan bahwa 76,6% variasi *Readiness for Change* dapat dijelaskan oleh *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi, dan Kompetensi Digital, sedangkan 23,4% lainnya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Digital Employee Experience* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for Change*. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengalaman pegawai dalam menggunakan teknologi digital belum secara otomatis meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan. Kondisi tersebut dapat dipahami karena penggunaan sistem digital telah menjadi bagian dari rutinitas pekerjaan pegawai BPJS Kesehatan. Dengan demikian, pengalaman menggunakan teknologi mungkin tidak lagi menjadi faktor pembeda utama dalam menentukan kesiapan pegawai terhadap perubahan. Temuan ini sejalan dengan Saptari dan Dudija (2024) serta Wahyudin et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengalaman teknologi saja belum cukup untuk meningkatkan *Readiness for*

Change apabila tidak disertai dukungan organisasi, manajemen perubahan, dan kesiapan struktural.

Sebaliknya, Budaya Digital Organisasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin kuat nilai, kebiasaan, kolaborasi, inovasi, dan pola kerja yang mendukung digitalisasi dalam organisasi, semakin tinggi pula kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan. Dalam konteks BPJS Kesehatan Surakarta, budaya digital tercermin melalui pendampingan peserta dalam menggunakan Mobile JKN, antrean online, serta pemanfaatan fasilitas digital dalam pelayanan. Budaya yang mendukung digitalisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang membuat pegawai lebih terbiasa terhadap perubahan dan mengurangi resistensi terhadap penerapan sistem baru.

Kompetensi Digital juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam memahami, menggunakan, dan memecahkan masalah yang berkaitan dengan teknologi digital menjadi modal penting dalam menghadapi perubahan sistem kerja. Pegawai yang memiliki kompetensi digital lebih baik cenderung memiliki kemampuan dan kepercayaan diri yang lebih tinggi untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi. Hasil ini mendukung temuan penelitian Sarinten dan Raharja (2023) serta Hasanah et al. (2024) mengenai pentingnya kompetensi digital dalam meningkatkan kesiapan individu menghadapi perubahan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa *Readiness for Change* pegawai dalam transformasi layanan JKN Mobile lebih kuat dipengaruhi oleh faktor organisasi dan kemampuan individual dibandingkan sekadar pengalaman menggunakan teknologi. Temuan ini juga menunjukkan pentingnya BPJS Kesehatan tidak hanya

menyediakan teknologi digital, tetapi juga membangun budaya organisasi yang mendukung digitalisasi serta meningkatkan kompetensi digital pegawai secara berkelanjutan.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh *Digital Employee Experience*, Budaya Digital Organisasi, dan Kompetensi Digital terhadap *Readiness for Change* pegawai dalam layanan JKN Mobile BPJS Kesehatan di Surakarta, dapat disimpulkan bahwa *Digital Employee Experience* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Readiness for Change*. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman pegawai dalam menggunakan teknologi digital belum secara langsung menentukan kesiapan mereka dalam menghadapi perubahan organisasi.

Sebaliknya, Budaya Digital Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*. Artinya, semakin kuat budaya organisasi yang mendukung penggunaan teknologi, inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap perubahan, semakin tinggi pula kesiapan pegawai dalam menghadapi transformasi layanan digital.

Kompetensi Digital juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Readiness for Change*. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pegawai dalam menggunakan, memahami, dan mengoperasikan teknologi digital menjadi salah satu faktor penting yang meningkatkan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan sistem kerja dan layanan berbasis digital.

BPJS Kesehatan KC Surakarta disarankan untuk lebih memperkuat Budaya Digital Organisasi melalui pembiasaan penggunaan sistem digital, peningkatan kolaborasi antarpegawai, serta penciptaan lingkungan kerja yang terbuka terhadap inovasi dan perubahan. Upaya tersebut penting karena budaya digital terbukti menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan.

Peningkatan Kompetensi Digital pegawai juga perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui pelatihan, pendampingan, dan evaluasi penggunaan sistem digital. Pelatihan sebaiknya tidak hanya berfokus pada kemampuan mengoperasikan aplikasi, tetapi juga mencakup kemampuan mengatasi

kendala teknis, mengelola data, serta meminimalkan kesalahan dalam penggunaan sistem.

Meskipun *Digital Employee Experience* tidak terbukti berpengaruh signifikan secara parsial, kualitas pengalaman digital pegawai tetap perlu diperhatikan. BPJS Kesehatan dapat melakukan evaluasi terhadap kemudahan penggunaan sistem, kestabilan aplikasi, sinkronisasi data, serta dukungan teknis sehingga teknologi benar-benar dapat membantu pekerjaan pegawai dan tidak menambah beban pelayanan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan faktor lain yang berpotensi memengaruhi *Readiness for Change*, mengingat masih terdapat 23,4% variasi yang belum dijelaskan oleh model penelitian. Penelitian berikutnya juga dapat memperluas objek dan jumlah responden pada kantor cabang BPJS Kesehatan lainnya sehingga hasil penelitian memiliki cakupan dan generalisasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Erlyani, N., Ardi, R., & Suhariadi, F. (2023). Openness to Change Scale in Higher Education: Adaptation and Validity of the Indonesia Version. *Journal of Educational Analytics*, 2(4), 411–426. <https://doi.org/10.55927/jeda.v2i4.6503>
- Farhansyah, A. (2023). Digital employee experience dalam meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 7(2), 101–112.
- Ginting, R., Siregar, H., & Nasution, M. I. (2025). Peran budaya organisasi dalam mendukung transformasi digital pada instansi publik. *MANEGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 8(1), 33–47.
- Haspemi, Y. P., Syahrul, L., & Fahmy, R. (2023). Pengaruh Digital Skill, Transformational Leadership dan Readiness for Change sebagai Variabel Mediasi terhadap Innovative Work Behaviour. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5, 1133–1140. <https://doi.org/10.37034/infv.v5i4.709>
- Herlissha, N., Noviyanti, I., Wibawa, D. P., & Wulandari, A. (2025). The Digital HR Revolution: Rethinking Employee Satisfaction In Tech-Driven Work Environments. *Jurnal Mebis (Manajemen Dan Bisnis)*, 10(1), 66–74. <https://doi.org/10.33005/mebis.v10i1.683>
- Neka Erlyani, R. A. & F. S. (2024). Readiness for change dalam menghadapi perubahan organisasi pada era digital. *International Journal of Research in Education*, 5(1). <https://doi.org/10.46245/ijorer.v5i1.546>
- Nurshinta, N., Usman, O., & Widyastuti, U. (2025). Analisis Pengaruh Kepemimpinan Digital, Budaya Digital, Teknologi Digital Terhadap Kinerja Organisasi dengan Literasi Digital sebagai Pemoderasi di Jabodetabek. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6950–6961. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.8441>
- Pebby Regita Sinaga, & Bismar Arianto. (2025). Pengembangan Kompetensi Digital ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau: Strategi dan Tantangan Implementasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik Dan Kebijakan Negara*, 2(3), 74–83. <https://doi.org/10.62383/komunikasi.v2i3.444>
- Purwana, D., & Salamet, A. (2024). Budaya organisasi dan adaptasi teknologi dalam era digital. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAAR)*, 8(1), 101–112.
- Ratnasari, W. A., & Hermawan, A. A. (2025). Analysis of Employee Readiness to Strengthen the Success of Digital Transformation in Public Institutions. *E-Jurnal Akuntansi*, 35(2), 519–536. <https://doi.org/10.24843/eja.2025.v35.i02.p15>
- Rika Widianita, D. (2023). Diluncurkannya Mobile JKN. *At-Tawassuth: Jurnal Ekonomi Islam*, 8(1), 1–19.
- Saptari, F. M., & Dudija, N. (2024). Readiness for Change in the Hospitality Industry in Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 27(1), 62–84.

- <https://doi.org/10.14414/jebav.v27i1.3033>
- Sari, D., Hirdianti, D., Nasution, N.S., & Pramita Gurning, F. (2024). Systematic Literatur Riview: Analisis Manfaat Digital Mobile JKN Dalam Pembiayaan Kesehatan. *ZAHRA: Journal Of Health and Medical Research*, 4(1), 1–9.
- Sarinten, S. R. (2023). Pengaruh Kompetensi Digital Guru terhadap Kinerja Mengajar Guru yang Dimediasi oleh Teacher Readiness for Change. *JAMP : Jurnal Administrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 6(1), 83–92.
- Wahyudin, M., Rias Kumalasari Devi, & Dana Indra Sensuse. (2024). Digital Transformation Readiness Model in Government. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 6(4), 689–709. <https://doi.org/10.38035/rmj.v6i4.868>
- Widyastuti & Ardiyanti. (2024). The Impact of Human Resource Aspects in Supporting Readiness for Change. *Human Resource Strategy*, 22(1), 125–137. <https://doi.org/10.4324/9781003402176-11>
- Zumrotul Hasanah, Sugiyo Sugiyo, & Sunawan Sunawan. (2024). The Effect of Readiness for Change and Digital Mindset on School Counselors' Intention to use Technology through Digital Competence. *Jurnal Bimbingan Konseling*, 13(1), 104–112. <https://doi.org/10.15294/aqpp3g39>