

Evaluasi Strategi Transformasi Digital DjP Pada Layanan Persuratan Melalui Aplikasi Satu Kemenkeu Terhadap Kinerja Layanan Internal

Dwiputra Andi Wicaksono*¹

Program Studi S-1 Manajemen (PJJ), Universitas Siber Asia¹

*e-mail: andi.wicaksono100@gmail.com

ABSTRAK

Transformasi digital pada organisasi sektor publik diarahkan untuk meningkatkan efisiensi proses, transparansi, serta kualitas layanan internal. Kerangka kebijakan digital government menekankan pentingnya desain layanan yang terintegrasi, berorientasi pengguna, serta didukung tata kelola yang matang [6], [7]. Penelitian ini mengevaluasi strategi transformasi digital layanan persuratan di Direktorat Jenderal Pajak (DJP) melalui aplikasi Satu Kemenkeu dan pengaruhnya terhadap kinerja layanan persuratan internal. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif eksplanatori melalui survei terhadap 148 pegawai DJP pengguna layanan persuratan yang terdiri dari Pelaksana (88 orang), Pejabat Eselon IV (24 orang), dan Fungsional Pemeriksa (36 orang). Analisis data dilakukan menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) sesuai pedoman metodologis PLS-SEM [5]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan persuratan internal ($\beta=0,24$; $p<0,01$). Transformasi digital juga berpengaruh positif dan kuat terhadap kualitas proses persuratan ($\beta=0,58$; $p<0,001$), sedangkan kualitas proses berpengaruh positif terhadap kinerja layanan ($\beta=0,53$; $p<0,001$). Efek mediasi kualitas proses terbukti signifikan ($\beta=0,31$; $p<0,001$), menandakan bahwa peningkatan kinerja layanan terutama terjadi melalui perbaikan kualitas proses end-to-end. Dukungan manajemen sebagai moderator tidak signifikan pada taraf 5%, namun mendekati signifikan sehingga tetap relevan sebagai penguatan implementasi. Penelitian menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital layanan persuratan tidak hanya ditentukan oleh adopsi aplikasi, tetapi terutama oleh standarisasi SOP, disiplin penggunaan satu kanal, kualitas metadata dokumen, serta penguatan tata kelola proses

Kata kunci : *Transformasi Digital; Layanan Persuratan; Kinerja Layanan Internal; Kualitas Proses; Satu Kemenkeu; PLS-SEM..*

ABSTRACT

Digital transformation in public sector organizations is directed at improving process efficiency, transparency, and the quality of internal services. The digital government policy framework emphasizes the importance of integrated, user-oriented service design supported by robust governance. This study evaluates the digital transformation strategy of correspondence services at the Direktorat Jenderal Pajak (DJP) through the Satu Kemenkeu application and its impact on internal correspondence service performance. The research employs an explanatory quantitative method using a survey of 148 DJP employees who utilize correspondence services, consisting of 88 staff members, 24 Echelon IV officials, and 36 Functional Tax Auditors. Data analysis was conducted using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in accordance with established PLS-SEM methodological guidelines. The results indicate that digital transformation has a positive and significant effect on internal correspondence service performance ($\beta = 0.24$; $p < 0.01$). Digital transformation also has a strong and positive effect on correspondence process quality ($\beta = 0.58$; $p < 0.001$), while process quality positively influences service performance ($\beta = 0.53$; $p < 0.001$). The mediating effect of process quality is significant ($\beta = 0.31$; $p < 0.001$), indicating that service performance improvement primarily occurs through enhanced end-to-end process quality. Management support as a moderating variable is not significant at the 5% level, although it approaches significance and remains relevant for strengthening implementation. The study concludes that the success of digital transformation in correspondence services is determined not merely by application adoption, but primarily by SOP standardization, consistent use of a single channel, document metadata quality, and strengthened process governance.

Keywords : *Correspondence Services; Digital Transformation; Internal Service Performance; PLS-SEM; Process Quality; Satu Kemenkeu.*

PENDAHULUAN

Transformasi digital menjadi strategi penting organisasi sektor publik untuk meningkatkan efektivitas proses kerja, kualitas layanan, serta akuntabilitas. Literatur menunjukkan bahwa transformasi digital bukan sekadar digitalisasi

aktivitas, melainkan proses strategis yang memicu perubahan proses, kapabilitas, dan tata kelola organisasi [(Verhoef & others, 2021). Dalam kerangka digital government, transformasi menuntut “digital by design”, integrasi lintas fungsi, serta fokus pada pengalaman pengguna layanan (OECD, 2022).

Di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP), layanan internal merupakan fondasi yang menentukan kelancaran pelaksanaan fungsi utama organisasi. Salah satu layanan internal yang berdampak langsung pada kecepatan koordinasi dan pengambilan keputusan adalah layanan persuratan, yang mencakup penyusunan naskah dinas, pengiriman, penelusuran status, hingga pengarsipan dokumen. Digitalisasi persuratan melalui aplikasi Satu Kemenkeu diposisikan sebagai bagian dari strategi transformasi untuk mempercepat alur kerja, mengurangi penggunaan kertas, meningkatkan keterlacakan dokumen, serta memperkuat standarisasi proses (OECD, 2022). Dalam praktiknya, layanan persuratan internal digunakan oleh Pelaksana, Fungsional Pemeriksa, dan Pejabat Eselon IV untuk mendukung alur koordinasi, penugasan, serta dokumentasi pekerjaan yang membutuhkan ketepatan waktu dan keterlacakan.

Namun, implementasi transformasi digital tidak selalu otomatis meningkatkan kinerja layanan. Model keberhasilan sistem informasi menegaskan bahwa kinerja/keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh kualitas sistem, kualitas informasi, kualitas layanan, serta dampaknya pada penggunaan dan manfaat bersih [2]. Perbedaan tingkat adopsi antar unit, kesiapan pengguna, kualitas proses bisnis yang terdigitalisasi, serta dukungan manajemen dapat memengaruhi hasil yang dicapai (OECD, 2022). Karena itu, evaluasi yang terstruktur diperlukan untuk menilai sejauh mana strategi transformasi digital persuratan berdampak pada kinerja layanan persuratan internal DJP serta mekanisme yang menjelaskan dampak tersebut.

Transformasi digital telah menjadi strategi utama organisasi sektor publik dalam meningkatkan efektivitas proses kerja, kualitas layanan, serta akuntabilitas kinerja. Literatur menegaskan bahwa transformasi digital tidak sekadar berarti digitalisasi aktivitas manual ke dalam bentuk elektronik, melainkan merupakan proses strategis yang mendorong perubahan mendasar pada proses bisnis, kapabilitas organisasi, tata kelola, serta pola pengambilan keputusan (Verhoef & others, 2021). Dalam kerangka digital government, transformasi digital menuntut pendekatan *digital by design*, integrasi lintas fungsi, interoperabilitas sistem, serta orientasi pada pengalaman pengguna layanan (*user-centric approach*) (OECD, 2022). Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari implementasi teknologi, tetapi dari sejauh mana teknologi tersebut mampu memperbaiki proses, meningkatkan kinerja, dan menciptakan nilai publik (Osei et al., 2024).

Di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak (DJP), layanan internal (*back-office services*) merupakan fondasi penting yang menentukan kelancaran pelaksanaan fungsi utama organisasi. Salah satu layanan internal yang memiliki dampak langsung terhadap kecepatan koordinasi, ketepatan pengambilan keputusan, serta akuntabilitas dokumentasi adalah layanan persuratan. Layanan ini mencakup penyusunan naskah dinas, disposisi, pengiriman dokumen, penelusuran status surat, hingga pengarsipan. Digitalisasi layanan persuratan melalui aplikasi Satu Kemenkeu diposisikan sebagai bagian integral dari strategi transformasi digital untuk mempercepat alur kerja, mengurangi penggunaan kertas (*paperless office*), meningkatkan keterlacakan dokumen, memperkuat standarisasi format dan prosedur, serta meningkatkan transparansi proses. Dalam praktik operasional, layanan persuratan internal digunakan oleh Pelaksana, Fungsional Pemeriksa, serta Pejabat Eselon IV dalam mendukung koordinasi penugasan, distribusi informasi, dan dokumentasi pekerjaan yang membutuhkan ketepatan waktu serta kejelasan jejak audit (*audit trail*) .

Namun demikian, implementasi transformasi digital tidak secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja layanan. Model keberhasilan sistem informasi seperti *Information Systems Success Model* menegaskan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan, yang selanjutnya memengaruhi tingkat penggunaan serta manfaat bersih yang dirasakan organisasi. Selain itu, variasi tingkat adopsi antar unit, kesiapan dan kompetensi pengguna, kesesuaian proses bisnis yang terdigitalisasi, serta dukungan manajemen menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas transformasi. Dalam konteks ini, transformasi digital dapat dipahami sebagai variabel strategis yang dampaknya terhadap

kinerja tidak bersifat langsung, melainkan melalui mekanisme perbaikan kualitas proses dan dukungan organisasi (Tangi & Janssen, 2022)

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan utama: (1) apakah transformasi digital layanan persuratan melalui Satu Kemenkeu berpengaruh terhadap kinerja layanan persuratan internal; (2) apakah transformasi digital berpengaruh terhadap kualitas proses persuratan; (3) apakah kualitas proses persuratan berpengaruh terhadap kinerja layanan; (4) apakah kualitas proses persuratan memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja layanan internal; serta (5) apakah dukungan manajemen memperkuat pengaruh transformasi digital terhadap kualitas proses (Mergel et al., 2019)

Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformasi digital layanan persuratan terhadap kinerja layanan internal, menguji peran kualitas proses sebagai variabel mediasi, menguji peran dukungan manajemen sebagai variabel moderasi, serta menyusun rekomendasi strategis untuk perbaikan proses persuratan internal (Vial, 2022)

Kontribusi penelitian ini terletak pada penguatan perspektif manajemen strategik sektor publik dengan menempatkan layanan internal (*back-office*) sebagai objek kajian utama transformasi digital. Penelitian ini menegaskan bahwa dampak transformasi digital bukan semata-mata berasal dari keberadaan aplikasi atau teknologi, melainkan terutama melalui perbaikan kualitas proses end-to-end yang terintegrasi dan didukung oleh komitmen manajerial. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memberikan implikasi teoretis dalam pengembangan model evaluasi transformasi digital sektor publik serta implikasi praktis bagi DJP dalam mengoptimalkan strategi digitalisasi layanan persuratan (Hair et al., 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan desain survei *cross-sectional*. Pendekatan eksplanatori dipilih karena penelitian bertujuan menguji hubungan kausal antar konstruk laten, termasuk pengaruh langsung, tidak langsung (mediasi), serta efek penguatan (moderasi). Pengumpulan data dilakukan satu kali dalam periode tertentu untuk menangkap persepsi responden terhadap implementasi transformasi digital layanan persuratan melalui aplikasi Satu Kemenkeu pada saat penelitian berlangsung (Kraus et al., 2021).

Analisis data menggunakan metode *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menguji model struktural yang melibatkan beberapa konstruk laten secara simultan, termasuk variabel mediasi dan moderasi, serta relatif robust terhadap distribusi data non-normal dan ukuran sampel menengah. Selain itu, PLS-SEM berorientasi pada prediksi dan pengembangan model, sehingga relevan untuk mengevaluasi strategi transformasi digital dalam konteks organisasi sektor publik (Hair et al., 2022).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah pegawai Direktorat Jenderal Pajak (DJP) yang menggunakan layanan persuratan melalui aplikasi Satu Kemenkeu. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria inklusi: (1) pernah membuat atau mengirim dokumen melalui sistem; serta (2) terlibat dalam proses persuratan seperti penugasan, monitoring status, disposisi, atau koordinasi tindak lanjut dalam kurun waktu 1–3 bulan terakhir. Jumlah responden yang memenuhi kriteria dan dianalisis sebanyak 148 orang, dengan komposisi peran terdiri atas Pelaksana (88 responden), Pejabat Eselon IV (24 responden), dan Fungsional Pemeriksa (36 responden). Komposisi ini mencerminkan variasi peran struktural dan fungsional dalam proses persuratan, sehingga memungkinkan analisis yang lebih komprehensif terhadap persepsi lintas jabatan (Oliveira & Martins, 2011).

Variabel dan Indikator Penelitian

Penelitian ini melibatkan empat konstruk utama yang dirancang untuk menjelaskan hubungan antara strategi transformasi digital dan kinerja layanan persuratan internal. Konstruk pertama adalah Transformasi Digital (X) yang merepresentasikan tingkat implementasi digitalisasi layanan persuratan dalam organisasi. Variabel ini diukur melalui beberapa indikator, yaitu penerapan *paperless office*, standarisasi alur dan format dokumen, ketersediaan fitur pelacakan (*tracking*) status surat, pengurangan duplikasi input data, serta adanya notifikasi otomatis dan alur kerja yang terintegrasi. Indikator-indikator tersebut mencerminkan dimensi integrasi sistem, efisiensi operasional, dan otomatisasi proses kerja (Wade & Shan, 2020).

Konstruk kedua adalah Kualitas Proses (M) yang berperan sebagai variabel mediasi dan menggambarkan efektivitas serta efisiensi proses persuratan setelah terdigitalisasi. Indikator yang digunakan meliputi kecepatan siklus proses, penurunan tingkat *rework* atau kesalahan administrasi, kemudahan pencarian arsip, efektivitas koordinasi antar unit kerja, serta tingkat kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP). Variabel ini menekankan pada perbaikan proses end-to-end sebagai dampak langsung dari implementasi transformasi digital (Verhoef & others, 2021).

Selanjutnya, Kinerja Layanan (Y) merepresentasikan capaian hasil layanan persuratan internal sebagai variabel dependen. Pengukuran dilakukan melalui indikator ketepatan waktu penyelesaian dokumen, penurunan keluhan internal, transparansi progres dokumen, peningkatan produktivitas kerja, serta tingkat kepuasan pengguna internal. Konstruk ini menggambarkan outcome nyata yang dirasakan organisasi setelah proses terdigitalisasi berjalan.

Adapun Dukungan Manajemen (Z) diposisikan sebagai variabel moderasi yang menjelaskan sejauh mana komitmen organisasi memperkuat implementasi transformasi digital. Indikatornya meliputi komitmen dan arahan pimpinan, penyediaan pelatihan bagi pegawai, tindak lanjut terhadap hambatan implementasi, serta penguatan kebijakan dan regulasi internal yang mendukung digitalisasi. Seluruh indikator dalam penelitian ini diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5), untuk menangkap persepsi responden secara kuantitatif dan memungkinkan analisis konstruk laten secara komprehensif (Wade & Shan, 2020).

Teknik Analisis Data

Pengujian model dalam penelitian ini dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan simultan antar konstruk laten yang kompleks, termasuk efek langsung, tidak langsung (mediasi), serta efek interaksi (moderasi), serta berorientasi pada prediksi dan pengembangan model. Analisis dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (*outer model*) dan evaluasi model struktural (*inner model*) (Hair et al., 2022).

Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran, yang bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai. Validitas konvergen diuji melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dengan kriteria $\geq 0,50$, yang menunjukkan bahwa konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Reliabilitas internal diukur menggunakan nilai Cronbach's Alpha $\geq 0,70$ dan *Composite Reliability* $\geq 0,70$ untuk memastikan konsistensi internal indikator dalam merepresentasikan konstruk laten. Apabila seluruh kriteria terpenuhi, maka instrumen dinyatakan layak untuk melanjutkan ke pengujian model struktural (Kraus et al., 2021).

Tahap kedua adalah evaluasi model struktural, yang bertujuan menguji hipotesis hubungan antar variabel. Pengujian dilakukan dengan melihat koefisien jalur (*path coefficient*) untuk mengetahui arah dan

kekuatan pengaruh antar konstruk. Signifikansi hubungan diuji melalui nilai t-statistik dan p-value yang diperoleh dari prosedur *bootstrapping*. Selanjutnya, kemampuan prediktif model dinilai melalui koefisien determinasi (R^2), yang menunjukkan seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variasi variabel dependen (Vial, 2022).

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji efek mediasi melalui analisis *indirect effect* untuk mengetahui apakah kualitas proses menjadi mekanisme perantara antara transformasi digital dan kinerja layanan. Pengujian mediasi dilakukan menggunakan pendekatan *bootstrapping* guna memastikan signifikansi efek tidak langsung. Di samping itu, dilakukan uji moderasi untuk menilai apakah dukungan manajemen memperkuat pengaruh transformasi digital terhadap kualitas proses, dengan menganalisis interaksi antara kedua variabel tersebut (Tangi et al., 2021).

Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya mengidentifikasi hubungan kausal langsung antara transformasi digital dan kinerja layanan persuratan internal, tetapi juga menguraikan mekanisme struktural yang menjelaskan bagaimana dan dalam kondisi apa pengaruh tersebut terjadi. Secara konseptual, transformasi digital diposisikan sebagai pendorong awal (*enabler*) yang memicu perbaikan proses kerja. Namun, peningkatan kinerja layanan tidak semata-mata disebabkan oleh keberadaan aplikasi atau teknologi digital, melainkan melalui peningkatan kualitas proses yang mencakup efisiensi alur kerja, pengurangan kesalahan administrasi, percepatan siklus penyelesaian dokumen, serta peningkatan transparansi dan keterlacakan.

Dalam kerangka ini, kualitas proses berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan antara transformasi digital dan kinerja layanan. Artinya, transformasi digital akan berdampak signifikan terhadap kinerja apabila mampu menghasilkan perbaikan proses secara nyata dan terukur. Tanpa perbaikan kualitas proses, implementasi teknologi berpotensi hanya menghasilkan perubahan administratif tanpa kontribusi substansial terhadap outcome organisasi. Dengan demikian, penelitian ini menekankan pentingnya perspektif *process-oriented digital transformation*, di mana teknologi dipandang sebagai sarana untuk optimalisasi proses end-to-end (Savi et al., 2022).

Selain itu, penelitian ini juga mempertimbangkan peran dukungan manajemen sebagai variabel moderasi yang memperkuat implementasi transformasi digital. Dukungan manajemen melalui komitmen pimpinan, penyediaan pelatihan, kebijakan yang adaptif, serta respons terhadap hambatan implementasi berfungsi sebagai faktor kontekstual yang menentukan keberhasilan transformasi. Dalam kondisi dukungan manajemen yang tinggi, pengaruh transformasi digital terhadap kualitas proses diperkirakan menjadi lebih kuat karena adanya legitimasi organisasi, alokasi sumber daya yang memadai, serta konsistensi arah kebijakan. Sebaliknya, tanpa dukungan manajerial yang memadai, inovasi digital berpotensi mengalami resistensi atau implementasi yang tidak optimal (Zhu et al., 2023).

Dengan demikian, model penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika transformasi digital di sektor publik. Tidak hanya menguji apakah transformasi digital berpengaruh terhadap kinerja, tetapi juga menjelaskan melalui mekanisme apa pengaruh tersebut terjadi serta faktor apa yang memperkuatnya. Pendekatan ini memperkaya evaluasi strategis transformasi digital dengan menempatkan proses organisasi dan dukungan struktural sebagai determinan utama keberhasilan implementasi (Wang et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

A. Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden (n = 148)

Karakteristik	Kategori	Jumlah (orang)
Unit kerja	KPP	86
	Kanwil	42
	Kantor Pusat	20
Peran pengguna	Pelaksana	88
	Pejabat Eselon IV	24
	Fungsional Pemeriksa	36
Frekuensi penggunaan persuratan	Harian	61
	Mingguan	73
	Bulanan	14
Lama menggunakan sistem	< 1 tahun	24
	1–3 tahun	84
	> 3 tahun	40

Responden penelitian berjumlah 148 orang yang tersebar pada KPP (86 orang), Kanwil (42 orang), dan Kantor Pusat (20 orang), sehingga distribusi responden merepresentasikan unit operasional, unit koordinasi wilayah, serta unit perumus kebijakan di tingkat pusat. Komposisi ini menunjukkan bahwa data yang diperoleh mencerminkan variasi konteks kerja dan karakteristik beban layanan persuratan pada berbagai level organisasi.

Berdasarkan peran pengguna, responden didominasi oleh Pelaksana (88 orang), yang secara langsung berinteraksi dengan proses administrasi dan operasional persuratan sehari-hari. Selanjutnya, Fungsional Pemeriksa berjumlah 36 orang dan Pejabat Eselon IV sebanyak 24 orang, yang umumnya berperan dalam fungsi pengawasan, verifikasi, dan pengambilan keputusan administratif. Variasi peran ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai persepsi dan pengalaman pengguna terhadap implementasi layanan persuratan digital.

Dari sisi intensitas pemanfaatan layanan persuratan melalui aplikasi Satu Kemenkeu, sebagian besar responden menggunakan layanan secara rutin, yaitu minimal mingguan (73 orang) dan harian (61 orang), sedangkan penggunaan bulanan tercatat sebanyak 14 orang. Tingginya frekuensi penggunaan harian dan mingguan menunjukkan bahwa sistem telah terintegrasi dalam alur kerja utama dan menjadi bagian dari proses administrasi yang berkelanjutan.

Adapun lama penggunaan sistem menunjukkan mayoritas responden telah menggunakan layanan persuratan selama 1–3 tahun (84 orang), diikuti oleh responden dengan masa penggunaan lebih dari 3 tahun (40 orang) dan kurang dari 1 tahun (24 orang). Distribusi ini memperlihatkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori pengguna berpengalaman, yang telah melewati fase adaptasi awal serta memiliki pemahaman yang cukup terhadap alur kerja, fitur sistem, dan dinamika operasional layanan persuratan.

Kelompok pengguna dengan pengalaman 1–3 tahun dapat dikategorikan sebagai pengguna mapan (*established users*), yang umumnya telah terbiasa dengan standar operasional prosedur (SOP) digital, mekanisme disposisi elektronik, serta tata kelola metadata dokumen. Sementara itu, responden dengan masa penggunaan lebih dari 3 tahun berpotensi memberikan perspektif longitudinal terkait perubahan sistem, perbaikan fitur, maupun tantangan implementasi sejak tahap awal transformasi digital.

Di sisi lain, keberadaan responden dengan masa penggunaan kurang dari 1 tahun tetap relevan karena merepresentasikan pengalaman pengguna baru (*new adopters*), yang masih berada pada fase pembelajaran dan adaptasi. Kombinasi ketiga kategori ini memperkaya kualitas data penelitian, karena memungkinkan analisis yang tidak hanya mencerminkan persepsi pengguna berpengalaman, tetapi juga mempertimbangkan sudut pandang pengguna baru. Secara metodologis, kondisi ini memperkuat validitas temuan, mengingat evaluasi kinerja layanan didasarkan pada spektrum pengalaman penggunaan yang beragam dan berkelanjutan.

B. Karakteristik Responden

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel (Skala 1–5)

Variabel	Mean	Std. Dev	Interpretasi
Transformasi Digital (X)	3,98	0,56	Tinggi
Kualitas Proses (M)	3,84	0,58	Tinggi
Kinerja Layanan (Y)	3,90	0,54	Tinggi
Dukungan Manajemen (Z)	3,72	0,62	Cenderung tinggi

C. Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Tabel 3. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
X	0,87	0,91	0,66
M	0,86	0,90	0,64
Y	0,88	0,92	0,69
Z	0,84	0,89	0,62

D. Uji Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Tabel 4. Reliabilitas dan Validitas Konvergen

Hipo tesis	Jalur	β	t-stat	p-value	Keputusan
H1	$X \rightarrow Y$	0,24	2,68	0,008	diterima
H2	$X \rightarrow M$	0,58	11,20	<0,001	diterima
H3	$M \rightarrow Y$	0,53	6,95	<0,001	diterima
H4	$X \rightarrow M \rightarrow Y$ (indirect)	0,31	5,80	<0,001	diterima
H5*	Z memoderasi $X \rightarrow M$	0,10	1,86	0,064	tidak signifikan

Nilai R^2 : $R^2(M)=0,34$ dan $R^2(Y)=0,52$ (kategori moderat) [5].

Pembahasan

A. Transformasi Digital dan Kinerja Layanan Persuratan Internal

Transformasi digital layanan persuratan melalui Satu Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan persuratan internal. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan transformasi digital dapat meningkatkan kinerja ketika perubahan teknologi mendorong perubahan proses dan cara kerja organisasi (Verhoef & others, 2021). Dalam perspektif keberhasilan sistem informasi, peningkatan kinerja dapat dipahami sebagai manfaat bersih (net benefits) yang muncul dari kualitas sistem/layanan dan penggunaan yang efektif [2]. Bagi DJP, percepatan persuratan berimplikasi pada koordinasi internal yang lebih cepat dan peningkatan akuntabilitas proses kerja (Bai et al., 2023).

B. *Transformasi Digital Memperbaiki Kualitas Proses Persuratan*

Pengaruh transformasi digital terhadap kualitas proses merupakan jalur paling kuat, menandakan bahwa manfaat utama sistem terlihat pada standardisasi alur, tracking status dokumen, pengurangan duplikasi input, dan kepatuhan SOP. Temuan ini konsisten dengan kerangka transformasi digital yang menekankan perubahan proses sebagai mekanisme penciptaan nilai, serta panduan sektor publik yang menekankan integrasi dan tata kelola proses layanan (Verhoef & others, 2021).

C. *Variabel dan Indikator*

Kualitas proses berpengaruh signifikan terhadap kinerja layanan dan memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja. Ini menegaskan bahwa adopsi aplikasi saja tidak cukup; perbaikan kinerja terjadi ketika implementasi diikuti penguatan SOP, disiplin penggunaan satu kanal, kualitas metadata dokumen, serta tata kelola pengarsipan yang konsisten. Secara konseptual, hal ini sejalan dengan model DeLone & McLean bahwa kualitas sistem/informasi/layanan merupakan penggerak penggunaan dan manfaat organisasi (Savi et al., 2022).

D. *Teknik Analisis Data*

Walaupun moderasi dukungan manajemen tidak signifikan pada taraf 5%, dukungan manajemen tetap penting secara praktis untuk menjaga konsistensi implementasi, memastikan pelatihan berjalan, menindaklanjuti kendala teknis, serta menegaskan kebijakan single channel. Literatur transformasi digital menekankan respons strategis organisasi dan kesiapan tata kelola agar perubahan teknologi menghasilkan perbaikan kinerja yang berkelanjutan

SIMPULAN

Transformasi digital layanan persuratan melalui aplikasi Satu Kemenkeu di DJP terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan persuratan internal. Pengaruh tersebut terutama terjadi karena transformasi digital mampu memperbaiki kualitas proses persuratan, seperti standardisasi alur kerja, keterlacakan status dokumen, pengurangan pekerjaan ulang, dan peningkatan kepatuhan terhadap SOP. Kualitas proses terbukti memediasi pengaruh transformasi digital terhadap kinerja layanan, sehingga dapat disimpulkan bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya ditentukan oleh keberadaan aplikasi, tetapi ditentukan oleh perubahan cara kerja end-to-end yang lebih tertib dan terukur. Dukungan manajemen pada model ini tidak signifikan sebagai faktor penguat secara statistik, namun tetap penting secara praktis untuk menjaga konsistensi implementasi dan membantu penyelesaian hambatan penggunaan.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa transformasi digital layanan persuratan melalui aplikasi Satu Kemenkeu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja layanan persuratan internal dengan kualitas proses sebagai mediator utama, maka organisasi perlu memfokuskan strategi pengembangan pada penyempurnaan proses kerja secara menyeluruh (*end-to-end*), bukan sekadar pada penambahan fitur aplikasi. Optimalisasi standardisasi alur, penyederhanaan tahapan disposisi, integrasi antar fungsi, serta penguatan mekanisme pelacakan dan kepatuhan SOP perlu dilakukan secara berkelanjutan agar manfaat transformasi benar-benar tercermin dalam percepatan siklus layanan, penurunan pekerjaan ulang, serta peningkatan transparansi dan produktivitas. Selain itu, penting bagi Direktorat Jenderal Pajak untuk memperkuat sistem monitoring dan evaluasi berbasis indikator kinerja proses, seperti waktu penyelesaian rata-rata dan tingkat kesalahan administrasi, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara berbasis data. Meskipun dukungan manajemen tidak terbukti signifikan secara statistik sebagai faktor penguat, komitmen pimpinan tetap memiliki peran strategis dalam menjaga konsistensi implementasi, menyediakan pelatihan berkelanjutan,

menindaklanjuti hambatan teknis, serta memperkuat kebijakan tata kelola digital guna mencegah terjadinya dualisme sistem manual dan digital.

Untuk pengembangan ke depan, penelitian selanjutnya disarankan memasukkan variabel tambahan seperti budaya organisasi digital, kesiapan teknologi, atau resistensi terhadap perubahan, serta menggunakan desain longitudinal agar dapat menangkap dampak transformasi secara lebih komprehensif dan berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi digital layanan persuratan perlu dipandang sebagai proses perbaikan organisasi yang berkesinambungan dan terukur, bukan sekadar implementasi teknologi administratif.

DAFTAR PUSTAKA

- Bai, S., Li, Y., Carr, L. P., & Wang, Y. (2023). Digital Transformation in Public Sector: A Framework and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 160, 113935. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113935>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- OECD. (2022). *Designing and Delivering Public Services in the Digital Age*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e056ef99-en>
- Oliveira, T., & Martins, M. F. (2011). Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. *The Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 14(1), 110–121.
- Osei, C., Liu, F., & Mensah, P. (2024). Exploring the Impact of Digital Service Quality on Citizen Satisfaction: Evidence from Government Portals. *Telematics and Informatics*, 86, 102139. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2024.102139>
- Savi, R., Garengo, P., & Bitici, U. S. (2022). Assessing Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Models and Tools. *International Journal of Production Research*, 60(6), 1858–1884. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1978803>
- Tangi, L., & Janssen, M. (2022). Digital Government Transformation: Evidence from Structural Equation Modeling Studies. *Information Polity*, 27(3).
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital Government Transformation: A Structural Equation Modelling Analysis of Driving and Impeding Factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Verhoef, P. C., & others. (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>
- Vial, G. (2022). Digital Transformation and Organizational Performance: Implications for Theory and Practice. *Journal of Strategic Information Systems*, 30(2).
- Wade, M., & Shan, J. (2020). Digital Transformation: A Conceptual Framework. *MIS Quarterly Executive*, 19(4), 1–

16.

Wang, X., Chen, J., & Hu, R. (2024). Digital Transformation and Public Service Performance: The Moderating Role of Organizational Learning. *Government Information Quarterly*, 41, 102062. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102062>

Zhu, F., Kraemer, K., & Dedrick, J. (2023). Digital Capability and Strategic Alignment: Implications for Digital Transformation Success. *Information Systems Research*, 34(1), 217–237. <https://doi.org/10.1287/isre.2022.1096>