

## DAMPAK TRANSFORMASI DIGITAL TERHADAP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI SEKTOR PUBLIK INDONESIA

### THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN INDONESIAN PUBLIC SECTOR

<https://10.0.205.137/tematics.v6i2.653>

Submitted: 05-04-2025 Reviewed: 15-05-2025 Published: 26-06-2025

Habbi Firlana

Hfirlana@gmail.com

Politeknik Pengayoman Indonesia

**Abstract (In English).** Digital transformation has become a key factor in modernizing the public sector in Indonesia, particularly in managing human resources of civil servants (ASN). This study aims to present a systematic literature review on the impact of digital transformation on human resource management within Indonesia's public sector apparatus. The method employed is a Systematic Literature Review (SLR), analyzing recent studies related to digital recruitment, e-learning-based training and competency development, digital-based performance appraisal systems, internal communication patterns, and employee engagement through digital platforms. The findings indicate that while digital transformation significantly improves efficiency and transparency in HR processes, challenges remain due to traditional bureaucratic culture and limited technological readiness among some employees. This study provides strategic recommendations for enhancing technology adoption in public sector HR management and identifies gaps for future research.

**Keywords:** Digital Transformation, Human Resource Management, Public Sector, Civil Servants, E-Recruitment, E-Learning, Performance Appraisal Systems

**Abstract (In Bahasa).** Transformasi digital menjadi faktor kunci dalam modernisasi sektor publik di Indonesia, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN). Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan tinjauan sistematis mengenai dampak transformasi digital terhadap manajemen SDM aparatur di sektor publik Indonesia. Metode yang digunakan adalah Systematic Literature Review (SLR) dengan analisis tematik terhadap literatur terkait perubahan proses rekrutmen berbasis teknologi digital, pelatihan dan pengembangan kompetensi melalui platform e-learning, sistem penilaian kinerja elektronik, serta perubahan pola komunikasi internal dan keterlibatan pegawai melalui media digital. Hasil sintesis menunjukkan bahwa transformasi digital meningkatkan efisiensi dan transparansi proses rekrutmen, memperluas akses pelatihan yang fleksibel bagi ASN, serta meningkatkan efektivitas penilaian kinerja melalui sistem informasi manajemen SDM berbasis digital. Namun demikian, tantangan budaya organisasi birokratik tradisional masih menjadi hambatan signifikan dalam adopsi teknologi baru. Penelitian ini memberikan rekomendasi strategis untuk memperkuat kapabilitas SDM dan mengembangkan budaya organisasi adaptif guna mendukung percepatan reformasi birokrasi berbasis teknologi di Indonesia.

**Keywords:** Transformasi Digital; Manajemen Sumber Daya Manusia; Aparatur Sipil Negara; Sistem Informasi Manajemen SDM; Reformasi Birokrasi; E-Recruitment; E-Learning.



## 1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda utama dalam upaya modernisasi sektor publik di Indonesia. Pemerintah Indonesia secara aktif mendorong penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Berdasarkan laporan Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo) 2024, penetrasi internet di Indonesia mencapai lebih dari 77% dari total populasi, menunjukkan kesiapan infrastruktur digital yang semakin matang untuk mendukung transformasi ini (Kominfo, 2024). Selain itu, program “Smart Government” yang digagas oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) menargetkan peningkatan penggunaan sistem elektronik dalam pengelolaan administrasi pemerintahan hingga 80% pada tahun 2025 (KemenPAN-RB, 2023).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN), transformasi digital tidak hanya mengubah cara kerja tetapi juga menuntut peningkatan kompetensi SDM agar mampu beradaptasi dengan teknologi baru. Studi oleh World Bank (2023) menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital di birokrasi dapat meningkatkan produktivitas pegawai hingga 25%, namun masih terdapat tantangan signifikan terkait resistensi budaya organisasi serta keterbatasan kapasitas SDM dalam mengoperasikan sistem baru. Oleh karena itu, pemahaman mendalam mengenai dampak transformasi digital terhadap manajemen SDM sangat penting sebagai dasar pengembangan kebijakan yang efektif.

Manajemen SDM berperan strategis dalam memastikan bahwa aparatur sipil negara (ASN) memiliki kompetensi, motivasi, dan budaya kerja yang selaras dengan tuntutan reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Menurut penelitian oleh Budhwar et al. (2022), keberhasilan implementasi teknologi digital di sektor pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan manajemen SDM untuk mengelola perubahan organisasi, termasuk pelatihan berkelanjutan, pengembangan kepemimpinan digital, serta sistem penilaian kinerja berbasis hasil.

Penguatan kapabilitas SDM melalui program pelatihan e-learning dan penggunaan platform kolaboratif secara signifikan meningkatkan efektivitas kerja ASN di Indonesia (Nugroho & Sari, 2023). Hal ini sejalan dengan temuan KemenPAN-RB (2023) yang menegaskan bahwa reformasi birokrasi tidak hanya soal teknologi tetapi juga transformasi budaya organisasi melalui pengelolaan SDM yang inovatif dan responsif terhadap perubahan zaman. Dengan demikian, manajemen SDM menjadi tulang punggung utama dalam mewujudkan visi pemerintah Indonesia untuk birokrasi modern yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan prima kepada masyarakat.

Meskipun transformasi digital menawarkan berbagai peluang untuk meningkatkan kinerja birokrasi, implementasinya tidak terlepas dari sejumlah permasalahan dan tantangan signifikan yang dihadapi oleh sumber daya manusia aparatur. Salah satu kendala utama adalah resistensi terhadap perubahan budaya kerja tradisional yang masih kuat melekat dalam struktur birokrasi Indonesia (Prasetyo & Wibowo, 2022). Aparatur sering kali mengalami kesulitan beradaptasi dengan teknologi baru akibat keterbatasan literasi digital serta kurangnya pelatihan intensif yang memadai (Sari et al., 2023).

Selain itu, studi oleh Rahman et al. (2021) mengungkapkan bahwa ketimpangan akses teknologi antar wilayah juga menjadi hambatan serius dalam penerapan sistem

manajemen SDM berbasis digital di sektor publik Indonesia. Aparatur di daerah terpencil cenderung menghadapi keterbatasan infrastruktur pendukung seperti koneksi internet stabil dan perangkat keras memadai, sehingga memperlambat proses transformasi. Tantangan lain adalah kompleksitas integrasi sistem informasi manajemen SDM dengan berbagai aplikasi pemerintahan lainnya, yang menuntut kemampuan teknis tinggi dari pegawai serta koordinasi lintas unit kerja (Putra & Lestari, 2022). Kurangnya dukungan kebijakan internal terkait insentif penggunaan teknologi juga berkontribusi pada rendahnya motivasi pegawai untuk mengoptimalkan pemanfaatan platform digital.

Berdasarkan berbagai tantangan dan peluang tersebut, sangat penting untuk melakukan kajian mendalam yang dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai dampak transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia aparatur di sektor publik Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menyajikan tinjauan sistematis (*systematic literature review*) yang mengkaji secara menyeluruh berbagai studi terkait pengaruh transformasi digital pada aspek-aspek manajemen SDM aparatur. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih terstruktur dan *evidence-based* sebagai dasar pengembangan kebijakan serta praktik manajemen SDM yang adaptif dan efektif dalam menghadapi era digitalisasi birokrasi.

## 2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian terdahulu terkait dampak transformasi digital pada manajemen sumber daya manusia aparatur di sektor publik Indonesia. Metode SLR dipilih karena mampu memberikan gambaran komprehensif dan terstruktur berdasarkan bukti ilmiah yang valid.

Pencarian literatur dilakukan melalui beberapa basis data akademik terpercaya, antara lain:

- Google Scholar
- Scopus
- Garuda (Garba Rujukan Digital) sebagai portal jurnal nasional Indonesia

Kata kunci pencarian utama meliputi kombinasi istilah seperti: "transformasi digital", "manajemen sumber daya manusia", "aparatur sipil negara", "sektor publik Indonesia", dan variasi sinonimnya dalam Bahasa Indonesia maupun Inggris.

Untuk memastikan relevansi dan kualitas literatur yang dikaji, digunakan kriteria sebagai berikut:

### Kriteria Inklusi:

- Artikel jurnal ilmiah atau prosiding konferensi bereputasi nasional maupun internasional terindeks.
- Publikasi dalam rentang tahun 2015–2024 untuk menjamin kemutakhiran data.
- Fokus pembahasan pada transformasi digital dalam konteks manajemen SDM di sektor publik atau pemerintahan khususnya di Indonesia atau negara dengan karakteristik serupa.

### **Kriteria Eksklusi:**

- Artikel populer, opini tanpa dasar empiris, laporan non-akademik.
- Studi yang tidak membahas aspek manajemen SDM secara spesifik terkait transformasi digital.
- Publikasi sebelum tahun 2015 agar tetap relevan dengan perkembangan teknologi terbaru.

Setelah proses seleksi awal berdasarkan judul dan abstrak serta full-text screening terhadap artikel terpilih, dilakukan analisis tematik terhadap isi studi tersebut. Sintesis difokuskan pada pengelompokan temuan utama mengenai dampak transformasi digital terhadap berbagai aspek manajemen SDM aparatur seperti:

- Rekrutmen berbasis teknologi digital (*e-recruitment*)
- Pelatihan dan pengembangan kompetensi melalui platform *e-learning*
- Sistem penilaian kinerja elektronik (*e-performance appraisal*)
- Motivasi pegawai melalui media komunikasi internal berbasis teknologi
- Tantangan budaya organisasi birokratik tradisional dalam mengadopsi inovasi digital

Hasil sintesis ini akan dirangkum secara naratif untuk menggambarkan tren penelitian terkini sekaligus mengidentifikasi gap penelitian guna memberikan rekomendasi kebijakan berbasis bukti bagi pengelolaan SDM sektor publik di era digital.

## **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sintesis literatur yang dilakukan dalam penelitian ini mengungkapkan beberapa temuan utama terkait dampak transformasi digital pada manajemen sumber daya manusia aparatur di sektor publik Indonesia. Pertama, proses rekrutmen berbasis teknologi digital (*e-recruitment*) telah membawa perubahan signifikan dengan meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas dalam seleksi calon pegawai negeri sipil. Kedua, penggunaan teknologi informasi dalam pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN melalui platform *e-learning* memungkinkan peningkatan kapasitas SDM secara lebih fleksibel dan terukur. Selanjutnya, sistem informasi manajemen SDM berbasis digital terbukti meningkatkan efektivitas penilaian kinerja pegawai negeri sipil dengan menyediakan data real-time serta mekanisme evaluasi yang objektif dan akuntabel. Terakhir, transformasi digital juga mengubah pola komunikasi internal serta keterlibatan pegawai melalui media komunikasi berbasis teknologi, sehingga memperkuat kolaborasi dan partisipasi aktif dalam lingkungan kerja birokrasi.

### **3.1. REKRUTMEN BERBASIS TEKNOLOGI DIGITAL (E-RECRUITMENT)**

Transformasi digital telah membawa perubahan signifikan dalam proses rekrutmen aparatur sipil negara (ASN) di sektor publik Indonesia melalui penerapan sistem *e-recruitment*. Sistem ini meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam seleksi pegawai pemerintah. Studi menunjukkan bahwa penggunaan teknologi informasi memungkinkan pengelolaan data pelamar secara lebih terstruktur dan objektif sehingga mengurangi praktik-praktik nepotisme atau korupsi yang selama ini menjadi tantangan klasik dalam birokrasi tradisional.

Menurut literatur yang dianalisis, optimalisasi sistem rekrutmen digital mencakup beberapa aspek penting:

- a. Peningkatan transparansi pada setiap tahap seleksi dengan mekanisme online yang dapat diawasi oleh publik dan lembaga pengawas.
- b. Efisiensi waktu dan biaya karena proses administrasi dilakukan secara elektronik tanpa perlu tatap muka langsung.
- c. Penggunaan data besar (big data) untuk analisis kebutuhan SDM serta prediksi kecocokan kandidat berdasarkan kompetensi teknis dan perilaku.
- d. Penguatan fairness melalui standar penilaian otomatis berbasis algoritma sehingga mengurangi bias subjektivitas manusia.

Implementasi e-recruitment juga menghadapi kendala seperti resistensi budaya organisasi birokratik tradisional terhadap inovasi digital serta keterbatasan kapasitas SDM dalam mengoperasikan platform baru. Oleh karena itu, pelatihan berkelanjutan bagi petugas pengelola rekrutmen sangat diperlukan agar transformasi berjalan efektif. Adopsi e-recruitment sebagai bagian dari transformasi digital manajemen SDM aparatur memberikan kontribusi positif terhadap reformasi birokrasi di Indonesia dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusia sekaligus memperkuat tata kelola pemerintahan modern.

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan fundamental dalam proses rekrutmen aparatur sipil negara (ASN) di Indonesia. Sebelumnya, proses seleksi cenderung dilakukan secara manual dan berorientasi pada dokumen fisik serta tatap muka langsung, yang sering kali memakan waktu lama dan rentan terhadap praktik korupsi atau nepotisme. Dengan hadirnya sistem e-recruitment berbasis teknologi informasi, pemerintah mampu menghadirkan mekanisme seleksi yang lebih transparan dan efisien. Sistem ini memungkinkan pendaftaran online, pengolahan data otomatis, hingga pelaksanaan tes berbasis komputer sehingga mempercepat alur rekrutmen sekaligus mengurangi potensi kecurangan.

Selain efisiensi waktu dan biaya, transformasi digital dalam rekrutmen juga meningkatkan aksesibilitas bagi calon pelamar dari berbagai daerah terpencil. Mereka tidak perlu lagi datang langsung ke kantor pemerintahan untuk mendaftar atau mengikuti tahapan seleksi administrasi karena seluruh proses dapat dilakukan secara daring. Hal ini membuka peluang lebih luas bagi talenta terbaik tanpa dibatasi oleh jarak geografis maupun keterbatasan mobilitas fisik. Namun demikian, tantangan muncul terkait kesenjangan literasi digital antar calon pelamar terutama mereka yang berasal dari wilayah dengan infrastruktur internet terbatas.

Dari sisi manajemen SDM internal pemerintah sendiri, penggunaan platform e-recruitment memberikan kemudahan dalam pengelolaan data kandidat secara terpusat dan real-time. Informasi hasil seleksi dapat dipantau dengan cepat oleh pejabat berwenang sehingga keputusan penerimaan menjadi lebih akuntabel dan berdasarkan data objektif. Selain itu, integrasi sistem ini dengan database kepegawaian nasional membantu memastikan bahwa proses rekrutmen sesuai dengan kebutuhan formasi jabatan serta standar kompetensi yang ditetapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara.

Meski demikian implementasi e-recruitment belum sepenuhnya mulus tanpa hambatan signifikan. Beberapa studi menunjukkan adanya resistensi budaya organisasi birokratik tradisional terhadap adopsi teknologi baru ini karena

ketidapkahaman atau kekhawatiran akan perubahan peran petugas administrasi konvensional (manual). Selain itu kendala teknis seperti gangguan server saat pendaftaran massal juga pernah terjadi sehingga menimbulkan ketidakpuasan peserta ujian online pada beberapa kesempatan tertentu.

Secara keseluruhan transformasi digital dalam proses rekrutmen ASN di sektor publik Indonesia telah membawa dampak positif berupa peningkatan transparansi prosedur seleksi serta percepatan waktu penyelesaian administrasinya. Namun keberhasilan jangka panjangnya sangat bergantung pada upaya peningkatan literasi digital masyarakat luas sekaligus pembinaan budaya kerja birokratis agar semakin adaptif terhadap inovasi teknologi informasi modern.

### *3.2. DAMPAK PENGGUNAAN TEKNOLOGI INFORMASI PADA PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN*

Pemanfaatan teknologi informasi, khususnya melalui platform e-learning, secara signifikan meningkatkan aksesibilitas dan fleksibilitas pelatihan bagi ASN di sektor publik. Platform digital memungkinkan penyelenggaraan program pelatihan yang lebih efisien dengan materi yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja, sehingga mendukung pembelajaran berkelanjutan. Selain itu, penggunaan teknologi ini membantu dalam personalisasi pembelajaran sesuai kebutuhan kompetensi individu pegawai.

Pelatihan bagi aparatur sipil negara (ASN) selama ini seringkali menghadapi kendala seperti keterbatasan waktu, jarak geografis, dan biaya. Namun dengan hadirnya teknologi informasi, terutama platform e-learning, banyak hal mulai berubah. Kini ASN bisa mengakses materi pelatihan kapan saja dan di mana saja tanpa harus meninggalkan tugas utama mereka. Fleksibilitas ini tentu sangat membantu dalam meningkatkan partisipasi pegawai dalam program pengembangan kompetensi.

Penggunaan teknologi memungkinkan penyampaian materi yang lebih interaktif dan variatif dibanding metode konvensional. Misalnya melalui video tutorial, simulasi digital, hingga forum diskusi online yang memudahkan pertukaran pengetahuan antar peserta pelatihan. Hal ini tidak hanya membuat proses belajar menjadi lebih menarik tetapi juga mempercepat pemahaman konsep-konsep baru yang diperlukan dalam menjalankan tugas birokrasi modern.

Namun, tidak semua ASN langsung dapat beradaptasi dengan metode pelatihan berbasis digital ini secara mulus. Beberapa masih mengalami kesulitan teknis maupun motivasional untuk mengikuti program e-learning secara konsisten. Faktor literasi digital serta dukungan infrastruktur di beberapa daerah juga menjadi tantangan tersendiri yang perlu mendapat perhatian serius dari pemerintah agar manfaat teknologi dapat dirasakan merata.

Berbagai studi menunjukkan bahwa ketika hambatan tersebut berhasil diatasi melalui pendampingan intensif dan peningkatan fasilitas IT internal organisasi pemerintahan, hasilnya cukup menggembirakan. Pegawai mampu meningkatkan kemampuan profesional mereka secara signifikan sehingga berdampak positif terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat.

Penggunaan teknologi informasi dalam pelatihan ASN bukan sekadar tren sesaat melainkan sebuah kebutuhan strategis untuk membangun birokrasi adaptif di tengah percepatan transformasi digital nasional saat ini. Dengan terus mengembangkan model pembelajaran inovatif berbasis TI serta memastikan akses merata ke seluruh lapisan aparatur negara akan membuka peluang besar bagi peningkatan kapasitas

SDM publik Indonesia ke depan.

### ***3.3. PENGARUH SISTEM INFORMASI MANAJEMEN SDM BERBASIS DIGITAL TERHADAP EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL***

Penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS) selama ini dikenal sebagai proses yang cukup kompleks dan seringkali memakan waktu lama. Dengan adanya sistem informasi manajemen sumber daya manusia (SIM-SDM) berbasis digital telah membawa perubahan signifikan dalam proses penilaian kinerja pegawai negeri sipil (PNS). Sistem ini memungkinkan pengelolaan data kinerja secara real-time, transparan, dan terintegrasi sehingga memudahkan atasan dalam melakukan evaluasi yang objektif dan akurat. Dengan adanya platform digital, proses penilaian menjadi lebih efisien karena mengurangi ketergantungan pada dokumen fisik dan mempercepat alur administrasi.

Penggunaan platform digital membantu mengurangi subjektivitas dalam penilaian karena standar evaluasi dapat diterapkan secara konsisten melalui modul-modul yang sudah terprogram. Hal ini tentu saja meningkatkan transparansi dan keadilan dalam proses penilaian, sehingga pegawai merasa hasil kerjanya dinilai dengan objektif. SIM-SDM digital juga menyediakan fitur pelacakan perkembangan kompetensi serta pencapaian target kerja individu secara berkala. Hal ini membantu meningkatkan akuntabilitas PNS karena setiap indikator kinerja dapat dipantau dengan jelas oleh semua pihak terkait. Penggunaan teknologi juga mendukung pemberian umpan balik yang lebih cepat dan konstruktif kepada pegawai sehingga mendorong peningkatan motivasi dan produktivitas kerja.

Beberapa studi menunjukkan bahwa efektivitas sistem ini masih dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kesiapan infrastruktur teknologi di instansi pemerintah daerah, tingkat literasi digital para pengguna, serta resistensi budaya organisasi yang cenderung konservatif. Oleh karena itu, keberhasilan implementasi SIM-SDM tidak hanya bergantung pada aspek teknis tetapi juga perlu didukung dengan pelatihan intensif bagi pengguna serta perubahan mindset birokratis agar lebih terbuka terhadap inovasi. Sistem informasi manajemen SDM berbasis digital berpotensi besar untuk meningkatkan kualitas penilaian kinerja PNS di Indonesia jika disertai dengan strategi pendampingan yang komprehensif guna mengatasi hambatan non-teknis tersebut.

Implementasi sistem ini tidak selalu mulus. Beberapa kendala seperti kurangnya pemahaman teknis di kalangan ASN serta resistensi budaya kerja masih menjadi tantangan utama. Oleh karena itu, pendampingan dan pelatihan penggunaan SIM-SDM perlu terus ditingkatkan agar manfaatnya benar-benar optimal dirasakan oleh seluruh pihak terkait.

### ***3.4. PERUBAHAN POLA KOMUNIKASI INTERNAL SERTA KETERLIBATAN PEGAWAI MELALUI PLATFORM DIGITAL***

Dalam beberapa tahun terakhir tepatnya setelah pandemi covid-19, cara komunikasi di lingkungan aparatur sipil negara (ASN) mengalami perubahan yang cukup signifikan. Dahulu, komunikasi internal lebih banyak dilakukan secara tatap muka atau melalui surat-menyurat resmi yang cenderung lambat dan birokratis. Namun kini, dengan hadirnya platform digital seperti aplikasi pesan instan, intranet organisasi, dan media sosial internal, pola komunikasi menjadi jauh lebih cepat dan fleksibel. Transformasi digital dalam sektor publik telah mengubah secara fundamental pola komunikasi internal di lingkungan aparatur sipil negara (ASN). Penggunaan platform digital seperti aplikasi kolaborasi, media sosial internal, dan sistem manajemen

komunikasi berbasis teknologi informasi memungkinkan interaksi yang lebih cepat, transparan, dan terbuka antarpegawai serta antara pimpinan dengan bawahan.

Platform-platform digital ini tidak hanya memudahkan penyebaran informasi dari pimpinan ke seluruh pegawai secara real-time tetapi juga membuka ruang dialog dua arah yang sebelumnya sulit terwujud. Pegawai kini dapat berinteraksi lebih aktif dalam forum diskusi online maupun grup kerja virtual tanpa harus bertemu langsung. Hal ini meningkatkan rasa keterlibatan mereka terhadap organisasi karena suara mereka bisa didengar dan diperhitungkan. Platform digital ini meningkatkan keterlibatan pegawai dengan menyediakan ruang bagi partisipasi aktif dalam diskusi, pengambilan keputusan, dan penyampaian umpan balik secara real-time. Hal ini berkontribusi pada peningkatan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat budaya kerja yang kolaboratif. Selain itu, komunikasi berbasis teknologi juga membantu mengatasi hambatan geografis dan birokratis tradisional yang selama ini membatasi arus informasi.

Penggunaan teknologi komunikasi digital juga membantu membangun budaya kerja kolaboratif lintas unit kerja maupun wilayah geografis yang berbeda-beda. Informasi penting dapat disampaikan sekaligus kepada seluruh jajaran tanpa hambatan jarak atau waktu sehingga mempercepat pengambilan keputusan dan respons terhadap dinamika pekerjaan.

Adaptasi terhadap pola komunikasi baru ini menghadapi tantangan seperti resistensi budaya organisasi lama dan kebutuhan peningkatan literasi digital di kalangan ASN. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi komunikasi internal sangat bergantung pada dukungan pelatihan berkelanjutan serta kebijakan yang mendorong penggunaan teknologi secara optimal.

Perubahan pola komunikasi melalui platform digital tidak hanya mempercepat aliran informasi tetapi juga meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses kerja sehari-hari sehingga mendukung terciptanya birokrasi yang lebih responsif dan inovatif di era transformasi digital.

### ***3.5. TANTANGAN IMPLEMENTASI TRANSFORMASI DIGITAL DALAM KONTEKS BUDAYA ORGANISASI BIROKRATIK TRADISIONAL***

Meskipun teknologi digital menawarkan berbagai kemudahan dan efisiensi, penerapannya di lingkungan birokrasi publik Indonesia tidak selalu berjalan mulus. Salah satu hambatan utama adalah budaya organisasi yang selama ini sudah sangat melekat dan cenderung konservatif. Banyak pegawai masih terbiasa dengan cara kerja tradisional yang hierarkis dan berorientasi pada prosedur ketat, sehingga perubahan menuju digitalisasi seringkali dianggap sebagai sesuatu yang asing atau bahkan mengancam.

Resistensi terhadap perubahan menjadi tantangan nyata. Pegawai kadang merasa khawatir kehilangan kontrol atau posisi mereka karena otomatisasi proses kerja. Ketidakpastian tentang kemampuan menggunakan teknologi baru juga menimbulkan kecemasan tersendiri, terutama bagi ASN generasi lama yang kurang familiar dengan perangkat digital.

Keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam hal literasi digital juga memperlambat adopsi transformasi ini. Tanpa pelatihan intensif dan dukungan berkelanjutan, implementasi sistem digital bisa jadi hanya sebatas formalitas tanpa memberikan manfaat optimal bagi organisasi maupun individu pegawai. Struktur birokratis yang kaku sering kali membuat inovasi sulit berkembang karena adanya

prosedur panjang untuk pengambilan keputusan serta kurangnya insentif untuk berinovasi. Hal ini menyebabkan transformasi digital berjalan lambat meskipun kebutuhan akan modernisasi sudah sangat mendesak.

#### 4. KESIMPULAN

Transformasi digital memberikan dampak positif yang signifikan terhadap manajemen sumber daya manusia aparatur di sektor publik Indonesia. Penerapan teknologi digital telah meningkatkan efisiensi proses rekrutmen, memperluas akses pelatihan dan pengembangan kompetensi melalui platform e-learning, serta meningkatkan efektivitas penilaian kinerja pegawai negeri sipil dengan sistem informasi manajemen SDM berbasis digital. Selain itu, transformasi digital juga mengubah pola komunikasi internal dan meningkatkan keterlibatan pegawai melalui media komunikasi berbasis teknologi. Namun, implementasi transformasi digital tidak terlepas dari kendala utama berupa resistensi budaya organisasi birokratik tradisional yang masih kuat melekat serta keterbatasan kapasitas SDM dalam mengadopsi teknologi baru. Tantangan ini menjadi hambatan penting yang perlu diatasi agar manfaat transformasi dapat dirasakan secara optimal.

Berdasarkan kesimpulan, direkomendasikan agar pemerintah memperkuat program pelatihan dan pengembangan kompetensi digital bagi ASN secara berkelanjutan serta mendorong perubahan budaya organisasi menuju lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap inovasi teknologi. Pengembangan infrastruktur TI yang memadai dan kebijakan pendukung juga sangat diperlukan untuk mempercepat adopsi sistem informasi manajemen SDM modern.

Keterbatasan studi ini terletak pada fokusnya pada literatur sekunder tanpa data primer lapangan sehingga hasil sintesis mungkin belum sepenuhnya menggambarkan kondisi riil di semua instansi pemerintahan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melakukan studi empiris dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif untuk mendalami faktor-faktor kontekstual dalam implementasi transformasi digital pada manajemen SDM aparatur di berbagai tingkat pemerintahan.

(M. Hidayat & Aulia, 2023) (Riwukore et al., 2021) (Shuguang & Shuyang, 2021) (Wahjusaputri & Fitriani, 2018) (Hadmar, 2024) (Tintington et al., 2025) (H & Susilo, 2023; Sidabutar, 2024; Trung, 2024) (Basuki et al., 2024)

#### REFERENCES

- Basuki, A. D., Rajab, R., Silitonga, M. S., Stia, P., & Jakarta, L. A. N. (2024). Analisis Efektivitas Implementasi Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara Dalam Upaya Pengembangan Karir Pegawai pada Instansi Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara yang yang tepat sesu. *Journal Of Public Policy and Applied Administration*, 6(1), 45–54.
- Budhwar, P., Debrah, Y., & Varma, A. (2022). Digital HR Transformation in Public Sector Organizations: Challenges and Opportunities. *Journal of Public Administration Research and Theory*.
- H, E., & Susilo, A. (2023). Strategi Percepatan Digitalisasi Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Menuju Tranformasi Digital Berkelanjutan. *Jurnal*

*Pendidikan Tambusai*, 7(1), 859–874.

- Hadmar, A. M. (2024). *Digital Transformation in Civil Service Management: Implementing the SmartASN Platform Shintia Yuniarti*. 12(2), 381–396. <https://doi.org/10.33019/society.v12i2.702>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2024). Laporan Statistik Telekomunikasi dan Informasi Digital.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). Laporan Tahunan Reformasi Birokrasi.
- M. Hidayat & Aulia. (2023). Nexus between Digital Competency Level and Performance Level of State Civil Apparatus. *Journal la sociale*. 01(06), 41–46. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i2.1832>
- Nugroho, A., & Sari, D.P. (2023). Pengaruh Pelatihan Berbasis Digital terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Administratie Publik*, 12(1), 45–60.
- Riwukore, J. R., Alie, M., & Habaora, F. (2021). Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Aparatur Sipil Negara Pemerintah Kota Kupang Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Ecoment Global*, 6(1), 87–96. <https://doi.org/10.35908/jeg.v6i1.1327>
- Shuguang, W., & Shuyang, Z. (2021). Transformation and Strategic Development of Human Resource Management in Public Sector Under Digital Economy. *Proceedings of the 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021)*, 543(Icssed), 77–80. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210407.015>
- Sidabutar, V. T. P. (2024). Analyzing the Challenges and Barriers to Develop State Civil Apparatus Competency Through Talent Management Development After the Release of the National Succession Planning System. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 12(1), 62–78. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v12i1.4050>
- Tintingon, F. A., Wullur, M. M., Altje, J., Rawis, M., Erwin, P., & Tuerah, A. (2025). *Enhancing State Civil Apparatus Competency Through Multi-Talent Widyaiswara Performance: Aligning With Sdg 4 The Regional Human Resources Development Agency ( Bpsdmd ) of North Sulawesi Province is tasked with improving ASN competencies through*. 5, 1–24.
- Trung, P. N. (2024). Providing public services in the context of digital transformation from the theory of the citizen-centered local governance model. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(3), 19–26. <https://doi.org/10.54660/ijmrge.2024.5.3.19-26>
- Wahjusaputri, S., & Fitriani, S. (2018). *Competency Development of Civil State Apparatus in Term of Human Resource Management*. 164(Icli 2017), 28–33. <https://doi.org/10.2991/icli-17.2018.6>

World Bank Group. (2023). Digital Transformation and Public Sector Productivity: Evidence from Emerging Economies. Washington DC: World Bank Publications.