

OPTIMALISASI KESIAPAN SDM PUBLIK MENUJU TRANSFORMASI DIGITAL PELAYANAN YANG INOVATIF DAN ADAPTIF

Nazhifa Marsha Qonita, Aisah Nuraini, Adinda Damayanti, Fina Asna Farida, Manda Putri Shela, Muhammad Khoirul Anwar

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik,
Universitas Muhammadiyah Jakarta

ARTICLE INFO

Article history:

Received November 2025

Revised November 2025

Accepted November 2025

Available online November 2025

Email:

nazhifamarsha@gmail.com,

aisahnuraini70@gmail.com,

adindadamayanti493@gmail.com,

finaasna30@gmail.com,

mandashela63@gmail.com,

m.khoirulanwar@umj.ac.id



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author..

Abstrak

Transformasi digital dalam sektor publik telah menjadi kebutuhan strategis untuk mewujudkan pelayanan yang cepat, transparan, dan adaptif di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0. Namun, keberhasilan proses ini sangat dipengaruhi oleh kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) publik sebagai penggerak utama perubahan. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk mengkaji konsep kesiapan SDM publik serta strategi optimalisasi dalam mendukung transformasi digital pelayanan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kesiapan SDM merupakan konstruk multidimensi yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan konatif, serta kompetensi digital teknis dan non-teknis. Tantangan utama meliputi kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, dan budaya birokrasi yang kurang adaptif. Literatur menegaskan bahwa teknologi tidak dapat menghasilkan inovasi pelayanan tanpa SDM yang kompeten, agile, dan memiliki pola pikir adaptif. Oleh karena itu, optimalisasi kesiapan SDM perlu dilakukan melalui penguatan literasi digital, pelatihan berkelanjutan, kepemimpinan digital, dan pembentukan budaya kerja inovatif. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pemerintah, organisasi publik, dan aparatur untuk mengembangkan strategi penguatan SDM yang berkelanjutan demi mewujudkan pelayanan publik yang inovatif, responsif, dan berdaya saing di era digital.

Abstract

Digital transformation in the public sector has become a strategic necessity to deliver fast, transparent, and adaptive services in the era of the Fourth Industrial Revolution and Society 5.0. However, the success of this transformation strongly depends on the readiness of public human resources (HR) as the main drivers of change. This study employs a literature review method to examine the concept of public HR readiness and strategies for optimizing it in support of digital service transformation. The findings indicate that HR readiness is a multidimensional construct encompassing cognitive, affective, and conative aspects, as well as both technical and non-technical digital competencies. Key challenges include gaps in digital skills, resistance to change, and bureaucratic cultures that are less adaptive. The literature emphasizes that technology alone cannot generate innovative public services without competent, agile, and adaptive-minded personnel. Therefore, optimizing HR readiness requires strengthening digital literacy, continuous training, digital leadership, and fostering an innovative work culture. This study provides recommendations for governments, public organizations, and civil servants to develop sustainable HR enhancement strategies to achieve innovative, responsive, and competitive public services in the digital era.

Keywords

SDM publik, transformasi digital, kesiapan aparatur, inovasi pelayanan, kompetensi digital.

PENDAHULUAN

Era disrupsi digital yang ditandai dengan Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 telah mentransformasi paradigma tata kelola pemerintahan secara global. Masyarakat yang kian terhubung dan melek teknologi menuntut layanan publik yang tidak hanya cepat dan akurat, tetapi juga proaktif, personal, transparan, dan dapat diakses secara daring tanpa batas ruang dan waktu. Menanggapi hal ini, transformasi digital menjadi sebuah imperatif strategis bagi sektor publik untuk mempertahankan relevansi, memenuhi ekspektasi masyarakat, dan

menciptakan nilai publik yang baru. Sebagaimana dikemukakan oleh Anggara et al. (2024), transformasi ini memerlukan kerangka kerja yang komprehensif yang melampaui sekadar adopsi teknologi, mencakup aspek tata kelola, proses bisnis, dan yang terpenting, Sumber Daya Manusia (SDM).

Dalam perjalanan transformasi yang kompleks ini, sebuah tantangan fundamental seringkali menjadi titik kritis: kesiapan SDM Aparatur sebagai aktor utama penggerak perubahan. Investasi besar-besaran dalam infrastruktur teknologi dan platform digital canggih kerap kali tidak berbanding lurus dengan peningkatan kapasitas dan kesiapan SDM yang mengoperasikannya. Novotný, Potančok, & Krajčík (2022) mendefinisikan kesiapan ini sebagai "Human Digital Transformation Readiness", yang merupakan kondisi di mana individu memiliki kapabilitas dan kemauan untuk beradaptasi, belajar, dan berkinerja secara efektif dalam lingkungan digital yang dinamis. Tanpa kesiapan ini, investasi teknologi berisiko tinggi menjadi tidak optimal. Riset oleh Edelmann et al.. (2023) di Austria mengonfirmasi bahwa keberhasilan transformasi digital administrasi publik sangat bergantung pada kompetensi SDM yang holistik. Kompetensi ini tidak hanya mencakup keterampilan teknis digital (digital hard skills) seperti penguasaan perangkat lunak dan data analitis, tetapi yang lebih krusial adalah kompetensi digital yang lunak (digital soft competences), seperti kolaborasi virtual, pemecahan masalah kompleks, komunikasi digital, dan yang utama, pola pikir adaptif serta agilitas.

Konsep agilitas tenaga kerja (workforce agility) ini semakin dipertegas oleh Jonathan & Reyhav (2024) yang menemukan bahwa dalam konteks sektor publik, agilitas kemampuan SDM untuk merespons perubahan dengan cepat, fleksibel, dan belajar secara berkelanjutan merupakan prediktor signifikan bagi keberhasilan transformasi digital. Namun, realitas di lapangan, termasuk di Indonesia, sebagaimana ditinjau oleh Latupeirissa et al. (2024), menunjukkan bahwa inisiatif digitalisasi masih sering terkendala oleh kesenjangan kompetensi yang lebar, resistensi terhadap perubahan akibat budaya kerja birokratis yang kaku, dan kurangnya pemahaman yang mendalam tentang proses layanan yang hendak ditransformasi. Sitnikov et al. (2021) dalam studinya tentang transformasi layanan publik di kota pintar (smart city) menekankan bahwa keberhasilan terletak pada optimalisasi proses layanan yang berpusat pada warga, yang mustahil diwujudkan tanpa SDM yang memahami proses tersebut dan memiliki kemampuan untuk merekayasanya ulang secara digital. Akibat dari kesenjangan kesiapan SDM ini, teknologi tercanggih pun tidak dapat dimanfaatkan untuk menciptakan pelayanan yang benar-benar inovatif yang mampu menawarkan solusi baru berbasis data dan teknologi emerging dan adaptif yang dapat merespons guncangan eksternal (seperti pandemi) dan dinamika kebutuhan masyarakat dengan lincah dan tepat.

Dari uraian di atas, menjadi jelas bahwa optimalisasi kesiapan SDM publik bukan lagi sekadar pelengkap, melainkan fondasi dan prasyarat kritis (critical prerequisite) yang menentukan sukses atau gagalnya transformasi digital. Kesiapan yang dimaksud adalah sebuah konstruk multidimensi yang mencakup aspek kompetensi, agilitas, dan pola pikir. Oleh karena itu, upaya sistematis dan strategis untuk mengidentifikasi kesenjangan dan merumuskan strategi optimalisasi menjadi sangat mendesak. Berdasarkan pendahuluan tersebut, penelitian ini berfokus pada "Optimalisasi Kesiapan SDM Publik Menuju Transformasi Digital Pelayanan yang Inovatif dan Adaptif". Penelitian ini bertujuan untuk membedah dimensi-dimensi kesiapan SDM berdasarkan kerangka teoretis terkini dan merumuskan strategi optimalisasi yang efektif guna menjadikan ASN sebagai agen perubahan yang tangguh dan kompeten di era digital.

STUDI LITERATUR

1. Pengertian dan Konsep Kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) Publik

Kesiapan sumber daya manusia (SDM) publik merupakan kondisi kemampuan aparatur pemerintah dalam menghadapi perubahan, tantangan, serta tuntutan organisasi untuk mencapai tujuan pembangunan dan pelayanan publik yang efektif. SDM publik yang siap tidak hanya diukur dari aspek kompetensi teknis, tetapi juga dari kesiapan mental, sikap, dan keterbukaan terhadap inovasi serta teknologi baru yang mendukung transformasi pemerintahan digital.

Berbagai ahli mendefinisikan kesiapan SDM sebagai berikut:

- Menurut Sedarmayanti (2017), kesiapan SDM merupakan kemampuan individu dan organisasi dalam merespons perubahan secara proaktif dengan mengoptimalkan potensi, keterampilan, serta komitmen kerja untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Hal ini menunjukkan bahwa SDM publik harus memiliki kapasitas dan adaptabilitas tinggi terhadap perkembangan lingkungan kerja yang dinamis.

- Sementara itu, Rivai & Sagala, (2019), mendefinisikan kesiapan SDM sebagai tingkat kesanggupan individu atau kelompok untuk menghadapi perubahan dalam organisasi, baik dari segi kompetensi, motivasi, maupun kesiapan mental. Dalam konteks sektor publik, hal ini berarti aparatur dituntut untuk siap menerima dan mengimplementasikan kebijakan baru, sistem digitalisasi, serta pola pelayanan yang lebih inovatif dan berorientasi pada masyarakat.

Kesiapan SDM publik juga mencakup kemampuan dalam mengelola perubahan (change management). Menurut Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993), kesiapan untuk berubah (readiness for change) adalah keyakinan, sikap, dan niat dari anggota organisasi bahwa perubahan tersebut perlu dilakukan dan mereka mampu melaksanakannya dengan baik. Dengan demikian, kesiapan SDM publik sangat berkaitan erat dengan kesediaan aparatur dalam menerima dan menjalankan transformasi digital pemerintahan.

Adapun menurut Raharjo (2020), kesiapan SDM publik melibatkan tiga komponen utama, yaitu:

1. Kesiapan Kognitif, yaitu sejauh mana aparatur memahami pentingnya perubahan dan memiliki pengetahuan yang cukup untuk mendukung pelaksanaannya.
2. Kesiapan Afektif, yakni sikap positif dan motivasi pegawai dalam menghadapi perubahan kebijakan atau sistem kerja.
3. Kesiapan Konatif, yaitu kemauan dan tindakan nyata aparatur dalam mendukung proses perubahan menuju pelayanan publik yang adaptif dan inovatif.

Kesiapan SDM publik menjadi landasan utama dalam keberhasilan transformasi digital. Aparatur yang memiliki kesiapan tinggi akan lebih mudah beradaptasi terhadap penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan publik, meningkatkan efisiensi kerja, serta membangun kepercayaan masyarakat terhadap kinerja birokrasi.

Oleh karena itu, dalam era digitalisasi birokrasi, penguatan kesiapan SDM publik harus dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, peningkatan literasi digital, serta pembentukan budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Idealnya, kesiapan SDM publik tidak hanya menjadi tanggung jawab individu pegawai, tetapi juga hasil dari strategi manajemen pemerintah dalam menciptakan sistem kerja yang mendukung perubahan menuju pelayanan publik yang adaptif dan modern.

2. Pengertian dan Konsep Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik

Transformasi digital dalam pelayanan publik merupakan proses perubahan mendasar pada cara pemerintah memberikan layanan kepada masyarakat melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Transformasi ini tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat digital, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir, budaya organisasi, serta model tata kelola pemerintahan yang lebih terbuka, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Menurut Wirtz dan Müller (2019), transformasi digital di sektor publik adalah proses di mana teknologi digital digunakan untuk menciptakan nilai tambah dalam penyampaian layanan publik, meningkatkan partisipasi masyarakat, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. Artinya, digitalisasi bukan sekadar mengubah sistem manual menjadi elektronik, tetapi merupakan strategi menyeluruh untuk mentransformasikan hubungan antara pemerintah dan warga negara.

Sementara itu, menurut United Nations E-Government Survey (2022), transformasi digital dalam pelayanan publik merupakan upaya pemerintah dalam mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh aspek pelayanan, termasuk desain kebijakan, implementasi program, hingga evaluasi kinerja. Tujuannya adalah untuk meningkatkan aksesibilitas, efektivitas, serta kepuasan masyarakat terhadap layanan publik.

Dalam konteks Indonesia, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB, 2023) mendefinisikan transformasi digital pelayanan publik sebagai perubahan sistem pelayanan yang memanfaatkan teknologi digital secara terintegrasi untuk mempercepat proses pelayanan, memperluas jangkauan, serta menciptakan layanan yang adaptif terhadap kebutuhan masyarakat yang dinamis.

Transformasi digital dalam pelayanan publik dapat dipahami melalui beberapa dimensi utama sebagaimana dijelaskan oleh Mergel, Edelman, dan Haug (2019), yaitu:

- a. Digitalisasi Proses, konversi proses manual menjadi sistem berbasis teknologi digital untuk efisiensi waktu dan biaya.
- b. Transformasi Organisasi, perubahan struktur, tata kerja, dan budaya birokrasi menuju organisasi yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan adaptif.
- c. Inovasi Layanan, pengembangan model layanan baru yang berbasis data dan kebutuhan pengguna (citizen-centered services).

Selain itu, transformasi digital juga menuntut adanya peningkatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) dalam birokrasi publik. Aparatur harus memiliki literasi digital, kemampuan analisis data, serta kesiapan untuk beradaptasi terhadap teknologi baru. Hal ini sejalan dengan pandangan Gil-Garcia et al. (2018) yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik sangat bergantung pada faktor manusia, bukan hanya pada kecanggihan teknologinya.

Transformasi digital pelayanan publik pada akhirnya bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, inklusif, dan berkelanjutan. Pemerintah yang berhasil melakukan transformasi digital akan mampu memberikan layanan yang cepat, akurat, transparan, dan mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap birokrasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengkaji pendekatan kualitatif menggunakan metode studi literatur sistematis yang mendalam, dengan fokus pada identifikasi strategi optimalisasi kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) publik dalam menghadapi transformasi digital pelayanan. Menurut Sugiyono, “metode penelitian ialah cara ilmiah untuk mengumpulkan data dengan tujuan dan manfaat tertentu”. Setiap penelitian memerlukan metode yang tepat untuk memastikan pengumpulan dan analisis data terorganisir serta menghasilkan hasil yang valid dan bermanfaat bagi pengembangan akademik maupun praktis.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan tinjauan literatur sebagai metode utama untuk mengumpulkan data. Informasi dikumpulkan dengan mencari sumber-sumber seperti jurnal akademik, buku referensi, artikel, dan publikasi ilmiah lainnya yang relevan tentang kesiapan SDM sektor publik, transformasi digital, inovasi pelayanan, serta kompetensi digital. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menganalisis bagaimana strategi optimalisasi kesiapan SDM dapat dikembangkan dan diterapkan dalam konteks transformasi digital pelayanan publik. Melalui analisis literatur, peneliti berusaha menunjukkan hubungan antara teori manajemen SDM publik, transformasi digital, dan praktik inovasi pelayanan yang adaptif di lingkungan organisasi sektor publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Kajian Literatur

Berdasarkan hasil tinjauan literatur dari berbagai sumber ilmiah, ditemukan bahwa kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) publik merupakan elemen kunci dalam menentukan keberhasilan transformasi digital pelayanan publik. Aparatur yang memiliki kompetensi digital, kemampuan adaptif terhadap perubahan, serta orientasi inovasi terbukti lebih siap dalam mendukung implementasi sistem pelayanan berbasis teknologi informasi (Wirtz & Müller, 2019).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB, 2023) menekankan bahwa transformasi digital tidak dapat berjalan efektif tanpa adanya kesiapan sumber daya manusia yang kompeten, profesional, dan mampu beradaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat. Pendekatan penguatan kapasitas SDM menjadi prioritas melalui program literasi digital, pengembangan kompetensi teknis, dan pembentukan budaya kerja yang inovatif.

Temuan serupa juga disampaikan oleh Gil-Garcia, Dawes, dan Pardo (2018), yang menjelaskan bahwa faktor manusia memiliki peran paling dominan dalam keberhasilan digitalisasi pemerintahan. Teknologi hanya menjadi alat, sedangkan kualitas aparatur menentukan sejauh mana transformasi digital dapat menciptakan pelayanan publik yang efisien, transparan, dan responsif.

Mergel, Edelman, dan Haug (2019) dalam penelitiannya mengidentifikasi tiga tantangan utama yang dihadapi dalam proses transformasi digital sektor publik, yaitu: resistensi terhadap perubahan, kurangnya keterampilan digital, dan lemahnya koordinasi lintas sektor. Ketiga hal tersebut sangat bergantung pada kesiapan individu dan organisasi dalam mengelola perubahan. Sejalan dengan teori readiness for change dari Armenakis, Harris, dan Mossholder (1993), keberhasilan perubahan organisasi akan tercapai apabila anggota organisasi memiliki keyakinan, kemauan, dan kemampuan untuk melaksanakan perubahan secara efektif.

Dengan demikian, literatur menunjukkan bahwa kesiapan SDM publik menjadi faktor fundamental yang harus diperkuat melalui strategi terintegrasi antara pengembangan kompetensi, motivasi, dan dukungan kelembagaan agar proses transformasi digital pelayanan publik dapat berjalan optimal dan berkelanjutan.

2. Pembahasan

Hasil kajian menunjukkan bahwa kesiapan SDM publik dalam menghadapi transformasi digital pelayanan publik mencakup tiga aspek utama: kognitif, afektif, dan konatif (Raharjo, 2020).

Pada aspek kognitif, kesiapan aparatur ditunjukkan melalui pemahaman yang mendalam terhadap urgensi transformasi digital serta manfaat yang dihasilkannya dalam konteks peningkatan kualitas layanan publik. Namun, sebagaimana diungkap oleh Sedarmayanti (2017), masih banyak aparatur yang belum memiliki kesadaran penuh terhadap pentingnya digitalisasi, sehingga diperlukan strategi komunikasi internal dan edukasi berkelanjutan agar pemahaman terhadap transformasi digital meningkat.

Aspek afektif mencakup sikap, motivasi, dan keterbukaan pegawai terhadap inovasi serta teknologi baru. Rivai dan Sagala (2019) menegaskan bahwa sikap positif aparatur terhadap perubahan dapat meningkatkan komitmen mereka dalam menjalankan reformasi pelayanan publik. Aparatur yang memiliki motivasi intrinsik tinggi cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap sistem digital dan berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang inovatif.

Sedangkan aspek konatif merefleksikan tindakan nyata dalam mengimplementasikan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari. Menurut Raharjo (2020), kesiapan konatif dapat dilihat dari seberapa besar partisipasi aparatur dalam penggunaan sistem digital, keaktifan dalam pelatihan literasi digital, dan keterlibatan dalam proyek inovasi pelayanan publik. Namun, aspek ini tidak dapat berkembang tanpa dukungan kebijakan institusional yang mendorong transformasi digital secara sistemik.

Dalam konteks organisasi publik di Indonesia, Dwiyanto (2021) menyebutkan bahwa transformasi digital harus diiringi dengan reformasi manajemen SDM publik, termasuk penyusunan standar kompetensi digital, sistem insentif berbasis kinerja digital, dan integrasi pelatihan teknologi dalam sistem pengembangan karier. Upaya tersebut akan membantu membentuk birokrasi yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berorientasi hasil (result-oriented bureaucracy).

Selain itu, faktor budaya organisasi juga memegang peranan penting. Menurut Wirtz dan Müller (2019), tanpa perubahan budaya kerja dari hierarkis menuju kolaboratif dan terbuka terhadap inovasi, transformasi digital akan terhambat meskipun infrastruktur teknologi telah tersedia. Oleh karena itu, pemerintah perlu menciptakan iklim kerja yang mendukung kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan.

United Nations (2022) dalam laporannya menegaskan bahwa negara-negara dengan tingkat literasi digital tinggi pada aparatur publik cenderung lebih berhasil dalam menciptakan pelayanan publik yang efektif, cepat, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Maka dari

itu, strategi penguatan kesiapan SDM publik menjadi keharusan dalam menghadapi era pemerintahan digital.

3. Implikasi Penelitian

Hasil kajian ini memberikan beberapa implikasi penting bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen SDM publik di Indonesia:

A. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan antara kesiapan SDM publik dan keberhasilan transformasi digital dalam sektor pemerintahan. Temuan menunjukkan bahwa teori readiness for change (Armenakis et al., 1993) relevan untuk menjelaskan dinamika perubahan di birokrasi modern. Kesiapan SDM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis dan budaya organisasi.

B. Implikasi Praktis

Pemerintah perlu mengembangkan strategi manajemen SDM yang berbasis kompetensi digital, termasuk pelatihan rutin, sertifikasi kompetensi, dan sistem penghargaan bagi aparatur yang berhasil berinovasi dalam pelayanan publik. Selain itu, penerapan digital leadership juga menjadi faktor penting untuk memastikan keberlanjutan transformasi (Dwiyanto, 2021).

C. Implikasi Kebijakan

Hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi KemenPAN-RB dan lembaga terkait dalam menyusun kebijakan penguatan literasi digital aparatur, integrasi teknologi dalam manajemen birokrasi, serta pembentukan ekosistem kerja yang mendorong inovasi. Kebijakan berbasis data dan evaluasi kinerja digital akan menjadi pondasi kuat dalam menciptakan pelayanan publik yang efektif dan berdaya saing global.

Secara keseluruhan, kesiapan SDM publik merupakan fondasi utama dalam keberhasilan transformasi digital pelayanan publik. Dengan penguatan kapasitas individu, reformasi manajemen, dan kebijakan yang mendukung inovasi, Indonesia berpotensi mewujudkan birokrasi digital yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

KESIMPULAN

Transformasi digital pelayanan publik merupakan sebuah keharusan strategis di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 untuk menciptakan layanan yang cepat, akurat, proaktif, personal, transparan, dan adaptif. Namun, keberhasilan transformasi ini sangat bergantung pada kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) publik sebagai aktor utama penggerak perubahan. Kesiapan SDM tidak hanya mencakup kompetensi teknis digital (digital hard skills), tetapi juga aspek kognitif, afektif, dan konatif, serta kompetensi lunak digital (digital soft competences) seperti kolaborasi virtual, pemecahan masalah kompleks, komunikasi digital, agilitas, dan pola pikir adaptif.

Kajian literatur menunjukkan bahwa investasi dalam infrastruktur dan teknologi canggih saja tidak cukup jika tidak diimbangi dengan peningkatan kapasitas SDM yang holistik. Tantangan utama yang dihadapi meliputi kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan akibat budaya birokrasi yang kaku, serta lemahnya pemahaman terhadap proses layanan yang

hendak ditransformasi. Oleh karena itu, optimalisasi kesiapan SDM publik menjadi fondasi kritis yang menentukan sukses atau gagalnya transformasi digital menuju pelayanan yang inovatif dan adaptif.

SARAN

Berdasarkan temuan dan implikasi penelitian, berikut adalah saran yang dapat diimplementasikan:

1. Saran bagi Kebijakan Pemerintah:

- Menyusun Peta Jalan Kompetensi Digital ASN: Pemerintah, melalui KemenPAN-RB, perlu mengembangkan standar kompetensi digital yang terintegrasi dengan sistem pengembangan karier Aparatur Sipil Negara (ASN).
- Memperkuat Infrastruktur Kebijakan: Menerapkan kebijakan yang mendorong transformasi digital, seperti sistem insentif berbasis kinerja digital, integrasi pelatihan teknologi dalam pengembangan SDM, dan evaluasi kinerja institusi berdasarkan capaian transformasi digital.
- Mendorong Kolaborasi Lintas Sektor: Memfasilitasi kemitraan antara pemerintah, akademisi, dan sektor privat untuk pengembangan kapasitas SDM dan inovasi layanan digital.

2. Saran bagi Manajemen SDM Publik:

- Pengembangan Program Pelatihan Berkelanjutan: Menyelenggarakan pelatihan literasi digital, soft skills digital, dan change management secara berkala dan terstruktur.
- Penerapan Digital Leadership: Membangun kepemimpinan digital di level manajerial untuk memastikan dukungan dan arahan strategis dalam proses transformasi.
- Pembentukan Budaya Inovasi: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksperimen, kolaborasi, dan pembelajaran dari kegagalan (fail-fast culture).

3. Saran bagi Aparatur secara Individual:

- Meningkatkan Kesadaran dan Kemauan Belajar: Setiap aparatur harus proaktif dalam meng-upgrade kompetensi digital dan beradaptasi dengan perubahan teknologi.
- Berpartisipasi Aktif dalam Inisiatif Digital: Terlibat dalam proyek-proyek inovasi layanan dan memanfaatkan peluang pelatihan yang disediakan.

4. Saran bagi Penelitian Lanjutan:

- Studi Empiris tentang Kesiapan SDM Publik: Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan pendekatan kuantitatif atau kualitatif lapangan untuk mengukur tingkat kesiapan SDM publik di berbagai daerah dan level pemerintahan.
- Eksplorasi Faktor Budaya Organisasi: Meneliti lebih dalam pengaruh budaya birokrasi terhadap keberhasilan transformasi digital di sektor publik Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

Jonathan, G., & Reychav, I. Workforce Agility and Digital Transformation in the Public Sector. Proceedings of the 2024 Computers and People Research Conference. 2024 <https://doi.org/10.1145/3632634.3655869>.

Novotný, O., Potančok, M., & Krajčík, V. Human Digital Transformation Readiness. Practice, Progress, and Proficiency in Sustainability. 2022 <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8339-5.ch002>.

Sitnikov, P., Dodonova, E., Dokov, E., Ivashchenko, A., & Efanov, I. Digital Transformation of Public Service Delivery Processes in a Smart City. . 2021 https://doi.org/10.1007/978-3-030-82199-9_21.

Edelmann, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. (2023). Competences That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci13020044>.

Novotný, O., Potančok, M., & Krajčík, V. Human Digital Transformation Readiness. Practice, Progress, and Proficiency in Sustainability. 2022 <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8339-5.ch002>.

Sitnikov, P., Dodonova, E., Dokov, E., Ivashchenko, A., & Efanov, I. Digital Transformation of Public Service Delivery Processes in a Smart City. . 2021 https://doi.org/10.1007/978-3-030-82199-9_21.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). *Peta Jalan Transformasi Digital Pelayanan Publik 2023-2027*. Jakarta: KemenPAN-RB. <https://www.menpan.go.id>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101385>

United Nations. (2022). *E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government*. New York: United Nations. <https://publicadministration.un.org/egovkb/>

Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2019). Public Sector Digitalization: Understanding the Digital Transformation of Public Services. *Public Management Review*, 21(11), 1-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695884>

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703. <https://doi.org/10.1177/001872679304600601>

Dwiyanto, A. (2021). *Reformasi Birokrasi Publik di Era Digital*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633-646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2023). Peta Jalan Transformasi Digital Pelayanan Publik 2023-2027. Jakarta: KemenPAN-RB.

Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101385>

Raharjo, B. (2020). Kesiapan SDM Publik dalam Era Digitalisasi Pemerintahan. Jakarta: Prenada Media.

Rivai, V., & Sagala, E. J. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Sedarmayanti. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Bandung: Refika Aditama.

United Nations. (2022). E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: United Nations.

Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2019). Public Sector Digitalization: Understanding the Digital Transformation of Public Services. *Public Management Review*, 21(11), 1-20. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695884>