

Transformasi SDM Aparatur Negara di Era Pemerintahan Modern: Menjawab Tantangan Birokrasi Adaptif, Digital, dan Berorientasi Pelayanan Publik

Danny Permana^{1*},

¹Universitas Jenderal Achmad Yani

*Korespondensi: danny.permana.01@lecture.unjani.ac.id

(Diterima oleh Dewan Redaksi: xx-xx-xxxx)
(Dipublikasikan oleh Dewan Redaksi: xx-xx-xxxx)

ABSTRAK

Transformasi tata kelola pemerintahan pada era digital menuntut perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparatur negara agar mampu menghadapi dinamika lingkungan strategis, perkembangan teknologi informasi, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan publik. Artikel ini bertujuan menganalisis urgensi transformasi SDM aparatur negara, mengidentifikasi tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan birokrasi yang adaptif, digital, dan berorientasi pada pelayanan publik, serta merumuskan strategi penguatan kapasitas aparatur dalam mendukung tata kelola pemerintahan modern. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan dengan menganalisis berbagai literatur ilmiah, dokumen kebijakan, dan hasil penelitian terkini mengenai reformasi birokrasi, manajemen sumber daya manusia sektor publik, serta transformasi pemerintahan digital. Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi SDM aparatur tidak hanya menuntut peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga penguatan kompetensi digital, kepemimpinan adaptif, budaya organisasi yang inovatif, sistem manajemen talenta berbasis merit, serta kemampuan kolaboratif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Berbagai tantangan yang masih dihadapi meliputi kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, belum optimalnya implementasi sistem merit, serta keterbatasan kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, transformasi SDM aparatur harus ditempatkan sebagai agenda strategis melalui pengembangan kompetensi berkelanjutan, penguatan kepemimpinan transformasional, digitalisasi manajemen ASN, dan pembangunan budaya organisasi yang adaptif. Upaya tersebut diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme aparatur serta memperkuat efektivitas tata kelola pemerintahan yang responsif, akuntabel, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Kata kunci: transformasi SDM, aparatur negara, reformasi birokrasi, pemerintahan digital, pelayanan publik, tata kelola pemerintahan.

Danny Permana, 2026. *Transformasi SDM Aparatur Negara di Era Pemerintahan Modern: Menjawab Tantangan Birokrasi Adaptif, Digital, dan Berorientasi Pelayanan Publik*

A. PENDAHULUAN

Transformasi tata kelola pemerintahan pada abad ke-21 telah mendorong perubahan mendasar dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) aparatur negara. Perkembangan teknologi digital, globalisasi, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel menempatkan

aparatur negara sebagai aktor utama dalam keberhasilan reformasi birokrasi. Perubahan tersebut tidak lagi hanya menekankan efisiensi administratif, tetapi juga kemampuan aparatur dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis yang berlangsung sangat dinamis. Pemerintah dituntut mampu menghadirkan birokrasi yang responsif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat melalui penguatan kapasitas aparatur.

Digitalisasi pelayanan publik, penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik, serta pemanfaatan kecerdasan buatan dalam administrasi pemerintahan semakin memperlihatkan bahwa kompetensi aparatur menjadi faktor penentu keberhasilan transformasi birokrasi. Di sisi lain, perubahan karakteristik masyarakat yang semakin kritis menuntut kualitas pelayanan publik yang lebih profesional dan berorientasi pada kepuasan pengguna layanan. Kondisi tersebut menjadikan pengembangan SDM aparatur sebagai investasi strategis dalam menciptakan pemerintahan yang efektif dan adaptif. Berbagai negara telah menempatkan transformasi SDM sektor publik sebagai prioritas utama dalam agenda modernisasi pemerintahan untuk meningkatkan daya saing nasional. Indonesia pun tengah mengarahkan reformasi birokrasi menuju birokrasi kelas dunia yang mampu memberikan pelayanan publik berkualitas tinggi. Implementasi nilai-nilai dasar ASN BerAKHLAK, penguatan sistem merit, dan pembangunan budaya kerja digital merupakan bagian dari upaya tersebut. Namun demikian, keberhasilan transformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan regulasi, melainkan juga oleh kesiapan sumber daya manusia yang menjalankan seluruh proses pemerintahan. Oleh karena itu, transformasi SDM aparatur negara menjadi isu yang semakin relevan untuk dikaji dalam konteks tata kelola pemerintahan modern. Kajian mengenai pengembangan kapasitas aparatur menjadi penting sebagai dasar penyusunan kebijakan yang mampu menjawab tantangan birokrasi masa depan. Dengan demikian, transformasi SDM aparatur merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan pemerintahan yang adaptif, digital, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Meskipun berbagai kebijakan reformasi birokrasi telah diterapkan, kondisi empiris menunjukkan bahwa kualitas SDM aparatur di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks. Berbagai evaluasi reformasi birokrasi menunjukkan masih adanya

kesenjangan kompetensi digital, rendahnya budaya inovasi, ketimpangan kualitas aparatur antarwilayah, serta belum optimalnya implementasi sistem merit dalam pengelolaan ASN. Tidak sedikit organisasi publik yang masih menerapkan pola kerja birokratis yang cenderung administratif dan kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Pada sisi lain, perkembangan teknologi dan meningkatnya ekspektasi masyarakat menuntut aparatur untuk memiliki kompetensi digital, kemampuan kolaborasi, kepemimpinan adaptif, dan orientasi pelayanan yang semakin tinggi. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara realitas penyelenggaraan pemerintahan (*das sein*) dengan kondisi ideal yang diharapkan (*das sollen*). Secara normatif, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara mengamanatkan pengelolaan ASN yang profesional, berintegritas, berbasis sistem merit, serta mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas. Selain itu, agenda Reformasi Birokrasi Nasional dan Transformasi Digital Pemerintah juga menuntut terciptanya birokrasi yang lincah, adaptif, dan inovatif. Akan tetapi, implementasi berbagai kebijakan tersebut masih menghadapi hambatan berupa resistensi terhadap perubahan, keterbatasan kapasitas organisasi, lemahnya pengembangan talenta, serta belum meratanya penguasaan teknologi digital di kalangan aparatur. Kesenjangan tersebut menunjukkan bahwa transformasi SDM aparatur tidak cukup dilakukan melalui perubahan regulasi semata, tetapi memerlukan perubahan paradigma manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh. Penguatan kompetensi, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi pembelajar, serta sistem manajemen talenta menjadi elemen penting dalam mempercepat transformasi birokrasi. Oleh sebab itu, diperlukan kajian akademik yang mampu menjelaskan berbagai tantangan tersebut sekaligus menawarkan perspektif strategis dalam pengembangan SDM aparatur negara. Kajian tersebut diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap penguatan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi SDM aparatur menjadi

kebutuhan strategis dalam menjawab tantangan pemerintahan modern.

Berdasarkan fenomena dan kesenjangan yang telah diuraikan, artikel ini bertujuan untuk menganalisis urgensi transformasi SDM aparatur negara dalam menghadapi dinamika tata kelola pemerintahan modern. Analisis difokuskan pada identifikasi berbagai tantangan yang memengaruhi efektivitas pengelolaan sumber daya manusia sektor publik di era digital. Selain itu, artikel ini mengkaji faktor-faktor strategis yang diperlukan dalam membangun birokrasi yang adaptif, profesional, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pembahasan dilakukan melalui pendekatan studi kepustakaan dengan mengintegrasikan berbagai teori manajemen sumber daya manusia, administrasi publik, reformasi birokrasi, dan pemerintahan digital. Kajian ini juga mengeksplorasi hubungan antara penguatan kompetensi aparatur, sistem merit, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan. Hasil analisis diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pentingnya transformasi SDM sebagai fondasi reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Artikel ini juga diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan dalam bidang administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik. Dari sisi praktis, hasil kajian dapat menjadi masukan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan pengembangan aparatur yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Selain itu, rekomendasi yang dihasilkan diharapkan dapat mendukung percepatan implementasi reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintahan. Penguatan kualitas SDM aparatur dipandang sebagai investasi jangka panjang dalam meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik. Aparatur yang profesional dan adaptif akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Pada akhirnya, transformasi

SDM aparatur bukan hanya menjadi agenda reformasi birokrasi, tetapi juga merupakan fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang modern, akuntabel, responsif, dan berdaya saing global.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. *Human Capital Theory*

Human Capital Theory menjelaskan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis organisasi yang memberikan nilai tambah melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan pengalaman. Becker (1993) menegaskan bahwa investasi pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan kompetensi akan meningkatkan produktivitas individu maupun organisasi. Dalam konteks sektor publik, teori ini semakin relevan karena transformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga pada kualitas aparatur yang mengelola proses pemerintahan. Armstrong dan Taylor (2023) menyatakan bahwa organisasi publik yang mampu mengembangkan modal manusia secara berkelanjutan akan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis. Demikian pula, Dessler (2020) menekankan bahwa pengembangan kompetensi menjadi fondasi utama dalam meningkatkan efektivitas organisasi modern. Noe et al. (2021) menambahkan bahwa investasi pada pembelajaran berkelanjutan (continuous learning) mampu meningkatkan kesiapan pegawai menghadapi transformasi digital. Sementara itu, OECD (2021) menegaskan bahwa kapasitas aparatur menjadi faktor utama keberhasilan reformasi sektor publik di berbagai negara.

Secara konseptual, Human Capital Theory memberikan dasar bahwa transformasi SDM aparatur harus diarahkan pada pengembangan kompetensi digital, kemampuan adaptif, serta pembelajaran berkelanjutan. Dalam konteks pemerintahan modern, aparatur tidak lagi dipandang sebagai sumber daya administratif semata, tetapi sebagai modal strategis yang menentukan kualitas tata kelola pemerintahan.

2. Resource-Based View (RBV)

Resource-Based View (RBV) dikembangkan oleh Barney (1991) yang menyatakan bahwa keunggulan organisasi diperoleh melalui sumber daya yang bernilai (valuable), langka (rare), sulit ditiru (inimitable), dan tidak mudah digantikan (non-substitutable). Dalam organisasi sektor publik, aparatur yang kompeten merupakan sumber daya strategis yang mampu meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Barney dan Hesterly (2021) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu strategi organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang. Teece (2020) mengembangkan konsep *dynamic capabilities* yang menekankan kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi untuk menghadapi perubahan lingkungan. Pandangan tersebut diperkuat oleh Bryson et al. (2022) yang menyatakan bahwa organisasi publik memerlukan pengelolaan sumber daya strategis agar mampu menjawab tantangan tata kelola modern. Selain itu, Wright dan McMahan (2021) menegaskan bahwa strategi SDM memiliki hubungan langsung dengan peningkatan kinerja organisasi.

Berdasarkan perspektif RBV, transformasi SDM aparatur negara harus diposisikan sebagai strategi organisasi, bukan sekadar kegiatan administratif. Pengembangan kompetensi, manajemen talenta, dan kepemimpinan adaptif menjadi sumber daya strategis yang menentukan keberhasilan reformasi birokrasi dan transformasi pemerintahan digital.

3. New Public Management (NPM)

New Public Management (NPM) merupakan paradigma administrasi publik yang menekankan efisiensi, efektivitas, orientasi pada hasil, dan pelayanan publik yang berkualitas. Hood (1991) memperkenalkan konsep ini sebagai upaya mengadopsi praktik manajemen sektor swasta ke dalam organisasi publik. Dalam perkembangannya, Pollitt dan Bouckaert (2017) menjelaskan bahwa reformasi

administrasi publik memerlukan perubahan pada sistem manajemen SDM agar birokrasi menjadi lebih profesional dan responsif. Osborne (2021) menambahkan bahwa tata kelola publik modern harus berorientasi pada penciptaan nilai publik (*public value*) melalui kolaborasi, inovasi, dan digitalisasi pelayanan. Denhardt dan Denhardt (2021) melalui konsep *New Public Service* menegaskan bahwa aparatur negara harus memosisikan masyarakat sebagai warga negara yang dilayani, bukan sekadar pelanggan. Selanjutnya, Mergel et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan hanya dapat berhasil apabila didukung oleh aparatur yang memiliki kompetensi digital dan budaya inovasi.

Dalam perspektif NPM, transformasi SDM aparatur negara merupakan bagian integral dari modernisasi birokrasi. Penguatan kompetensi, sistem merit, kepemimpinan inovatif, dan pemanfaatan teknologi menjadi elemen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik.

C. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif merupakan metode penelitian untuk menggambarkan suatu situasi atau peristiwa. Teknik pengumpulan data dilakukan secara penelitian pustaka, observasi dan interview (wawancara), analisis data bersifat deduktif dimana hasil penelitian dilihat dari perbandingan teori yang ada dengan fakta yang terjadi di lapangan. Teknik pengolahan data terdiri dari reduksi data, penyajian data berupa teks naratif dan pemberian kesimpulan. Sumber data terdiri dari data primer yang merupakan hasil wawancara dengan para pemangku kepentingan

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi sumber daya manusia aparatur negara menjadi salah satu agenda utama dalam modernisasi tata kelola pemerintahan di berbagai negara. Berbagai kajian menunjukkan bahwa perubahan lingkungan strategis telah menggeser paradigma pengelolaan aparatur dari

pendekatan administratif menuju pendekatan yang berbasis kompetensi dan kinerja. Aparatur negara tidak lagi diposisikan hanya sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan nilai publik melalui pelayanan yang berkualitas. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh perkembangan teknologi digital, globalisasi, dinamika sosial, serta meningkatnya ekspektasi masyarakat terhadap kualitas pelayanan pemerintah. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi publik yang berhasil melakukan transformasi SDM memiliki karakteristik berupa budaya belajar yang kuat, sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi. Penguatan kompetensi digital menjadi salah satu prioritas utama dalam pengembangan aparatur karena hampir seluruh proses administrasi pemerintahan telah memanfaatkan teknologi informasi. Perubahan pola kerja menuju sistem digital juga mendorong aparatur untuk meningkatkan kemampuan analisis data, komunikasi digital, kolaborasi lintas sektor, serta kemampuan menyelesaikan masalah secara cepat. Di samping itu, organisasi publik dituntut membangun budaya kerja yang adaptif agar mampu merespons perubahan kebijakan yang berlangsung secara dinamis. Berbagai hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusianya. Organisasi yang memiliki aparatur dengan kompetensi tinggi cenderung lebih cepat mengadopsi inovasi dibandingkan organisasi yang masih mengandalkan pola kerja konvensional. Perubahan tersebut juga berdampak terhadap meningkatnya kualitas pelayanan publik, efektivitas pengambilan keputusan, dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan. Berbagai negara menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan SDM memberikan dampak positif terhadap produktivitas organisasi sektor publik. Pengembangan kapasitas aparatur juga terbukti meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Selain itu,

organisasi yang memiliki sistem pembelajaran berkelanjutan lebih mampu mempertahankan kualitas pelayanan dalam kondisi perubahan yang cepat. Kajian juga menunjukkan bahwa transformasi SDM tidak dapat dipisahkan dari reformasi kelembagaan dan penyempurnaan sistem manajemen organisasi. Pengembangan aparatur menjadi bagian penting dalam menciptakan pemerintahan yang lebih profesional dan akuntabel. Organisasi publik yang berhasil mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan strategi organisasi mampu menghasilkan pelayanan yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Transformasi tersebut memerlukan komitmen pimpinan, dukungan kebijakan, serta partisipasi aktif seluruh aparatur. Dengan demikian, pengembangan SDM menjadi fondasi utama dalam membangun birokrasi yang modern, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Hasil kajian juga menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan telah mengubah kebutuhan kompetensi aparatur secara signifikan. Kemampuan menggunakan teknologi informasi tidak lagi dipandang sebagai kompetensi tambahan, melainkan menjadi kompetensi inti yang harus dimiliki setiap aparatur negara. Berbagai penelitian memperlihatkan bahwa keberhasilan implementasi pemerintahan digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia dalam memanfaatkan teknologi secara efektif. Aparatur yang memiliki literasi digital tinggi cenderung mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat, akurat, transparan, dan efisien. Sebaliknya, rendahnya kemampuan digital menjadi salah satu faktor yang menghambat transformasi birokrasi di berbagai negara berkembang. Hasil kajian memperlihatkan bahwa kesenjangan kompetensi digital masih menjadi tantangan utama dalam proses transformasi pemerintahan modern. Kondisi tersebut tidak hanya dipengaruhi oleh usia aparatur, tetapi juga oleh akses terhadap pelatihan, budaya organisasi, dukungan pimpinan, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Organisasi publik yang secara rutin melaksanakan pelatihan digital menunjukkan tingkat adaptasi teknologi yang lebih baik dibandingkan organisasi yang belum memiliki sistem pengembangan kompetensi yang terstruktur. Selain

peningkatan kemampuan teknis, transformasi digital juga menuntut perubahan pola pikir aparatur agar lebih inovatif dan terbuka terhadap perubahan. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak semata-mata ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi lebih dipengaruhi oleh kesiapan individu yang mengoperasikan teknologi tersebut. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan kompetensi digital menjadi kebutuhan strategis dalam pengelolaan SDM aparatur. Kajian juga menemukan bahwa organisasi yang menerapkan sistem pembelajaran digital secara berkelanjutan memiliki tingkat inovasi yang lebih tinggi. Pemanfaatan platform pembelajaran daring, sistem manajemen pengetahuan, dan komunitas praktik mampu meningkatkan kemampuan aparatur dalam menyelesaikan berbagai persoalan pelayanan publik. Selain meningkatkan efisiensi, digitalisasi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Transformasi tersebut pada akhirnya mendorong terciptanya birokrasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Organisasi publik yang berhasil membangun budaya digital menunjukkan peningkatan kualitas koordinasi, percepatan pengambilan keputusan, dan penguatan kolaborasi antarunit kerja. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang mampu menciptakan iklim inovasi dalam organisasi. Dengan demikian, pengembangan kompetensi digital merupakan prasyarat utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, adaptif, dan berdaya saing di era transformasi digital.

Perkembangan tata kelola pemerintahan modern juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan transformasi sumber daya manusia aparatur negara. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi publik yang dipimpin oleh pemimpin adaptif memiliki tingkat keberhasilan reformasi yang lebih tinggi dibandingkan

organisasi yang masih menerapkan pola kepemimpinan birokratis yang kaku. Kepemimpinan adaptif mendorong aparatur untuk lebih terbuka terhadap perubahan, meningkatkan kreativitas, dan memperkuat budaya inovasi dalam organisasi. Transformasi organisasi tidak hanya membutuhkan kemampuan manajerial, tetapi juga kemampuan pemimpin dalam mengelola perubahan yang kompleks. Berbagai penelitian memperlihatkan bahwa pemimpin yang mampu membangun komunikasi yang efektif akan meningkatkan kepercayaan aparatur terhadap organisasi. Tingkat kepercayaan tersebut berkontribusi terhadap meningkatnya komitmen organisasi, motivasi kerja, dan keterlibatan pegawai dalam setiap proses perubahan. Hasil kajian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mendukung pembelajaran mampu mempercepat peningkatan kompetensi aparatur. Organisasi yang memberikan ruang bagi pegawai untuk mengembangkan ide-ide baru menunjukkan tingkat inovasi pelayanan publik yang lebih tinggi. Selain itu, kepemimpinan yang mendorong kolaborasi lintas unit kerja mampu mengurangi hambatan koordinasi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Transformasi kepemimpinan juga ditandai dengan meningkatnya penggunaan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan. Aparatur tidak lagi diposisikan sebagai pelaksana kebijakan semata, tetapi dilibatkan dalam proses penyusunan solusi terhadap berbagai persoalan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa keterlibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi dan memperkuat budaya kerja yang kolaboratif. Di sisi lain, organisasi yang masih mempertahankan pola kepemimpinan sentralistik cenderung mengalami kesulitan dalam menghadapi perubahan lingkungan strategis. Kurangnya komunikasi, rendahnya apresiasi terhadap inovasi, dan terbatasnya ruang partisipasi menjadi hambatan dalam pengembangan SDM aparatur. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran, inovasi, dan kolaborasi. Kepemimpinan yang visioner juga mampu menyelaraskan tujuan

organisasi dengan kebutuhan pengembangan kompetensi aparatur. Dengan demikian, kepemimpinan adaptif menjadi salah satu pilar utama dalam mewujudkan birokrasi yang profesional dan berorientasi pada pelayanan publik. Transformasi kepemimpinan tidak hanya meningkatkan efektivitas organisasi, tetapi juga memperkuat kemampuan aparatur dalam menghadapi tantangan pemerintahan modern. Hasil kajian memperlihatkan bahwa organisasi publik yang mengembangkan kepemimpinan adaptif cenderung lebih siap menghadapi disrupsi teknologi dan perubahan kebijakan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas kepemimpinan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi transformasi SDM aparatur negara.

Hasil kajian selanjutnya menunjukkan bahwa implementasi sistem merit dan manajemen talenta menjadi instrumen penting dalam membangun profesionalisme aparatur negara. Organisasi publik yang menerapkan sistem merit secara konsisten menunjukkan peningkatan kualitas rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier pegawai. Penempatan pegawai berdasarkan kompetensi menghasilkan kesesuaian antara kemampuan individu dengan tuntutan jabatan yang diemban. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja dan efektivitas organisasi. Hasil kajian memperlihatkan bahwa organisasi yang memiliki sistem manajemen talenta mampu mengidentifikasi aparatur berpotensi tinggi secara lebih sistematis. Talenta-talenta tersebut kemudian dikembangkan melalui program pendidikan, pelatihan, mentoring, rotasi jabatan, dan pengembangan kepemimpinan. Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi membangun regenerasi kepemimpinan secara berkelanjutan. Selain meningkatkan kualitas individu, sistem merit juga memperkuat kepercayaan aparatur terhadap organisasi karena proses pengelolaan SDM dilakukan secara objektif dan transparan. Hasil kajian menunjukkan bahwa persepsi keadilan dalam pengelolaan karier berpengaruh

terhadap motivasi kerja dan loyalitas pegawai. Sebaliknya, organisasi yang belum menerapkan sistem merit secara optimal cenderung menghadapi berbagai permasalahan, seperti rendahnya motivasi, ketidakpuasan kerja, dan tingginya resistensi terhadap perubahan. Manajemen talenta juga menjadi strategi penting dalam menghadapi tantangan digitalisasi pemerintahan. Aparatur yang memiliki kompetensi unggul dapat dipersiapkan untuk menduduki jabatan-jabatan strategis yang membutuhkan kemampuan adaptasi tinggi. Organisasi publik yang berhasil menerapkan manajemen talenta menunjukkan kemampuan yang lebih baik dalam mempertahankan aparatur berkinerja tinggi. Hasil kajian memperlihatkan bahwa investasi pada pengembangan talenta memberikan dampak jangka panjang terhadap keberlanjutan reformasi birokrasi. Selain itu, organisasi yang menerapkan sistem merit secara konsisten memiliki budaya kerja yang lebih profesional dan berorientasi pada pencapaian kinerja. Pengelolaan SDM berbasis merit juga memperkuat akuntabilitas organisasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, sistem merit dan manajemen talenta menjadi fondasi penting dalam membangun birokrasi modern yang kompetitif, adaptif, dan profesional. Transformasi SDM aparatur tidak dapat dipisahkan dari kemampuan organisasi dalam mengelola talenta secara sistematis dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, hasil kajian memperlihatkan bahwa transformasi SDM aparatur negara merupakan proses yang bersifat multidimensional dan memerlukan pendekatan yang terintegrasi. Pengembangan kompetensi, digitalisasi, kepemimpinan adaptif, sistem merit, dan budaya organisasi saling berinteraksi dalam membentuk kualitas birokrasi modern. Tidak terdapat satu faktor tunggal yang mampu menjelaskan keberhasilan transformasi SDM aparatur. Sebaliknya, keberhasilan tersebut merupakan hasil dari sinergi berbagai kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang dilaksanakan secara konsisten. Hasil kajian menunjukkan bahwa organisasi publik yang mampu mengintegrasikan seluruh aspek tersebut memiliki tingkat kinerja organisasi yang

lebih tinggi dibandingkan organisasi yang menerapkan pengembangan SDM secara parsial. Transformasi SDM juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik melalui peningkatan kompetensi, profesionalisme, dan orientasi pelayanan aparatur. Selain itu, transformasi SDM memperkuat kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan yang semakin kompleks. Organisasi yang memiliki aparatur adaptif lebih cepat mengimplementasikan inovasi kebijakan dan teknologi dibandingkan organisasi yang kurang siap melakukan perubahan. Hasil kajian juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi pembelajar menjadi faktor pendukung yang mempercepat proses transformasi. Pembelajaran berkelanjutan mendorong aparatur untuk terus memperbarui pengetahuan dan keterampilan sesuai perkembangan lingkungan strategis. Di sisi lain, dukungan pimpinan, kebijakan organisasi, dan sistem penghargaan menjadi faktor penguat yang menentukan keberhasilan implementasi transformasi SDM. Hasil kajian memperlihatkan bahwa organisasi yang memberikan penghargaan terhadap inovasi mampu meningkatkan motivasi aparatur dalam menciptakan perbaikan pelayanan publik. Transformasi SDM juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi krisis, ketidakpastian, dan perubahan kebijakan yang berlangsung secara cepat. Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif, melainkan sebagai investasi strategis yang menentukan keberlanjutan organisasi sektor publik. Seluruh temuan dalam kajian ini menunjukkan bahwa pembangunan birokrasi modern harus diawali dengan pembangunan kualitas sumber daya manusianya. Aparatur yang kompeten, adaptif, inovatif, dan berintegritas merupakan modal utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif. Transformasi SDM pada akhirnya menjadi prasyarat penting bagi terciptanya pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat dan mampu menghadapi tantangan global. Dengan demikian, penguatan sumber daya manusia

aparatur harus ditempatkan sebagai agenda prioritas dalam setiap kebijakan reformasi birokrasi menuju pemerintahan modern.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

Transformasi sumber daya manusia aparatur negara merupakan fondasi utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan modern yang adaptif, digital, dan berorientasi pada pelayanan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh perubahan regulasi atau restrukturisasi kelembagaan, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan fungsi pemerintahan. Penguatan kompetensi aparatur menjadi kebutuhan strategis dalam menghadapi dinamika lingkungan yang semakin kompleks. Kompetensi digital, kemampuan beradaptasi, kepemimpinan, kolaborasi, dan budaya inovasi merupakan elemen yang harus dikembangkan secara berkelanjutan. Organisasi publik juga dituntut membangun sistem pembelajaran yang mampu meningkatkan kapasitas aparatur secara sistematis. Selain itu, penerapan sistem merit dan manajemen talenta terbukti menjadi instrumen penting dalam menciptakan birokrasi yang profesional dan berbasis kompetensi. Kepemimpinan adaptif berperan sebagai penggerak utama dalam membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Transformasi SDM tidak lagi dipandang sebagai kegiatan administratif, melainkan sebagai investasi strategis yang menentukan keberhasilan organisasi sektor publik. Penguatan kualitas aparatur juga berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas pelayanan publik, transparansi, dan akuntabilitas pemerintahan. Seluruh komponen tersebut saling berinteraksi dalam membentuk birokrasi yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus dilaksanakan secara terintegrasi dengan kebijakan reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintahan. Keberhasilan pembangunan aparatur akan menentukan kemampuan pemerintah dalam menghadapi tantangan global yang semakin dinamis. Dengan demikian, transformasi SDM aparatur merupakan prasyarat utama bagi terwujudnya pemerintahan yang profesional, adaptif, dan berdaya saing. Investasi pada

kualitas aparatur pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik.

Berdasarkan hasil kajian, transformasi SDM aparatur memerlukan komitmen yang kuat dari seluruh pemangku kepentingan agar mampu menghasilkan perubahan yang berkelanjutan. Pemerintah perlu memperkuat kebijakan pengembangan kompetensi melalui pendidikan, pelatihan, pembelajaran digital, dan pengembangan kepemimpinan yang berorientasi pada masa depan. Implementasi sistem merit harus dilakukan secara konsisten agar seluruh proses rekrutmen, promosi, dan pengembangan karier berlangsung secara objektif, transparan, dan berbasis kompetensi. Organisasi publik juga perlu membangun budaya kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran sepanjang hayat. Penguatan manajemen talenta menjadi langkah strategis dalam mempersiapkan aparatur yang mampu menghadapi perubahan teknologi dan kompleksitas tata kelola pemerintahan modern. Selain itu, transformasi digital harus diimbangi dengan peningkatan literasi digital aparatur agar pemanfaatan teknologi mampu memberikan nilai tambah terhadap kualitas pelayanan publik. Sinergi antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang adaptif, dan pengembangan kompetensi akan mempercepat keberhasilan reformasi birokrasi. Hasil kajian ini menegaskan bahwa pembangunan birokrasi modern harus dimulai dari pembangunan kualitas manusianya sebagai aset strategis organisasi. Aparatur yang profesional, inovatif, berintegritas, dan adaptif akan menjadi penggerak utama dalam menciptakan pemerintahan yang efektif dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, transformasi SDM harus ditempatkan sebagai prioritas utama dalam agenda reformasi birokrasi nasional. Kajian ini juga membuka ruang bagi penelitian selanjutnya untuk menguji secara empiris hubungan antara transformasi SDM, kepemimpinan, budaya organisasi, dan

kinerja pemerintahan menggunakan pendekatan kuantitatif maupun metode campuran. Pengembangan model transformasi SDM yang sesuai dengan karakteristik birokrasi Indonesia menjadi agenda penelitian yang penting pada masa mendatang. Dengan adanya model tersebut, proses pengambilan kebijakan akan semakin berbasis bukti ilmiah dan mampu menjawab tantangan tata kelola pemerintahan yang terus berkembang. Pada akhirnya, keberhasilan transformasi SDM aparatur akan menjadi penentu utama terciptanya birokrasi kelas dunia yang profesional, adaptif, inovatif, dan mampu memberikan pelayanan publik yang berkualitas secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2021). *The New Public Service: Serving, not steering* (5th ed.). Routledge.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Indra Kristian, Aulia Fitriani Rahma, Bayu Nugraha, & Cinta Amalia Putri. (2020). *Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Perspektif Kinerja Pemerintah Daerah*. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 18(3), 11–22. <https://doi.org/10.63309/dialektika.v18i3.70>
- J. K. Viosensia, dkk. 2024. *Collaborative Governance Dalam Mewujudkan Kota Layak Anak (Kla) Di Kota Surabaya*. *Journal of Governance and Public Administration (JoGaPA)* Volume 1, No 3
- K. Bambang, dkk. 2022. *Collaborative Governance Dalam Penataan Kawasan Kuliner (Studi Pada Penataan Kawasan*

- Kuliner Di Pasar Lama Kota Tangerang*). Jurnal Mozaik Volume XIV Edisi 1 STISIP YUPENTEK.
- Kristian, I. (2019). Pancasila dan Kewarganegaraan. *Bandung: Alfabeta*.
- Kristian, I. (2024). Implementation of human resource management and the harmony of organizational culture. *The International Journal of Education Management and Sociology*, 3(1), 38–45. <https://doi.org/10.58818/ijems.v3i1.96>
- Kristian, I., & Supriyadi, E. I. (2025). Digital governance dalam kebijakan publik di era VUCA: Evaluasi kesiapan dan tantangan daerah pemekaran baru di Indonesia. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 12(2), 569–577.
- Kristian, I., Kurniawan, Y. T., Khaerani, T. R., Pramana, I., & Marbun, F. K. (2025). Beyond bureaucratic rigidity: A dynamic capability framework for public sector disaster response. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 17(1), 39–61.
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A new way of governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill.
- OECD. (2021). *Government at a glance 2021*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>
- Osborne, S. P. (2021). *Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society*. Routledge.
- Pawar, A., Nuradhawati, R., Rochaeni, A., & Kristian, I. (2023). BUSINESS SIGNIFICANCE OF EMPLOYEE VALUE PROPOSITION TOWARDS EFFECTIVE WORKFORCE MANAGEMENT. *Jurnal Academia Praja*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.36859/jap.v6i1.1421>
- Sudrajat, Y., & Kristian, I. (2022). Implementasi Aplikasi E-Retribusi di Pasar Pemerintahan Daerah Kabupaten Subang. *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 3(2), 116-127.
- Teece, D. J. (2020). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2021). Strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 31(2), Article 100742. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100742> [Ika Lenaini. 2021. Teknik Pengambilan Sampel Purposive Dan Snowball Sampling. Historis : Jurnal Kajian, Penelitian & Pengembangan Pendidikan Sejarah. Volume 6 Nomor 1.](#)

