



DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6>  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Transformasi Manajemen SDM ASN di Era Digital: Kajian Literature atas Kompetensi Digital, Sistem Merit, dan Gaya Kepemimpinan

Dhany Novitasari<sup>1</sup>, Dian Tamaela Nasution<sup>2</sup>, Ghufron Eko Pratikno<sup>3</sup>, Achmad Fauzi<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [novitas4ri82@gmail.com](mailto:novitas4ri82@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [diannakamplenk@gmail.com](mailto:diannakamplenk@gmail.com)

<sup>3</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [ghufroneko@gmail.com](mailto:ghufroneko@gmail.com)

<sup>4</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [achmad\\_fauziok@yahoo.com](mailto:achmad_fauziok@yahoo.com)

Corresponding Author: [ghufroneko@gmail.com](mailto:ghufroneko@gmail.com)<sup>3</sup>

**Abstract:** *The public sector, including the Indonesian Civil Servants (ASN), must undergo changes in human resource management as a result of the rapid developments brought by the digital era. The purpose of this research is to examine the literature related to the three main components of ASN human resource management: digital competence, merit system, and leadership style, as well as their relationship with the career development of ASN in the digital era. In this study, 20 relevant national and international journals were reviewed thematically and critically. The research results indicate that the digital competence of ASN is an important prerequisite to support the efficiency and quality of technology-based public services. On the other hand, the merit system, which serves as the basis for managing ASN careers, still faces several implementation issues, such as a lack of regulations and political intervention. Digital and transformational leadership styles are crucial for guiding cultural change within the organization. As a conclusion of this research, the synergy between these three components is crucial for achieving a sustainable and adaptive bureaucratic transformation in response to digital disruption.*

**Keyword:** *Indonesian Civil Servants (ASN), Digital Competence, Merit System, Leadership Styles, Human Resource Management, Digital Era*

**Abstrak:** Sektor publik, termasuk Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia, harus mengalami perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusianya sebagai akibat dari perkembangan pesat yang dibawa oleh era digital. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memeriksa literatur yang berkaitan dengan tiga komponen utama manajemen sumber daya manusia ASN: kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan, serta hubungannya dengan pengembangan jenjang karir ASN di era digital. Dalam penelitian ini, 20 jurnal yang relevan, nasional dan internasional, dikaji secara tematik dan kritis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital ASN merupakan prasyarat penting untuk mendukung efisiensi dan kualitas layanan publik berbasis teknologi. Sebaliknya, sistem merit yang berfungsi sebagai dasar pengelolaan karir ASN masih menghadapi beberapa masalah implementasi, seperti

kurangnya peraturan dan intervensi politik. Gaya kepemimpinan digital dan transformasional sangat penting untuk mengarahkan perubahan budaya dalam organisasi. Sebagai kesimpulan dari penelitian ini, sinergi antara ketiga komponen ini sangat penting untuk mewujudkan transformasi birokrasi yang berkelanjutan dan adaptif terhadap disrupsi digital.

**Kata Kunci:** ASN, Kompetensi Digital, Sistem Merit, Gaya Kepemimpinan, Manajemen SDM, Era Digital

---

## PENDAHULUAN

Dalam dua dekade terakhir, kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan signifikan dalam hampir seluruh aspek kehidupan, termasuk sistem pemerintahan. Pemerintah Indonesia merespons dinamika ini melalui agenda reformasi birokrasi yang menekankan tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien, berbasis pada teknologi digital. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai elemen utama birokrasi tidak hanya dituntut menjalankan tugas administratif, tetapi juga menjadi motor penggerak dalam implementasi kebijakan publik yang inovatif. Sebagaimana dikemukakan oleh Nugroho (2021), “ASN perlu memiliki peran strategis dalam mentransformasi pelayanan publik menjadi lebih adaptif dan berbasis teknologi.” Oleh karena itu, transformasi digital tidak hanya menyentuh aspek sistem kerja, tetapi juga menuntut perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusianya. Perubahan tersebut mencakup peningkatan kompetensi, perbaikan sistem karier, dan penguatan kepemimpinan yang sesuai dengan tantangan zaman.

Dalam konteks transformasi digital birokrasi, pengelolaan SDM menjadi isu kunci yang tidak bisa diabaikan. ASN, sebagai aktor utama dalam struktur birokrasi, membutuhkan penyesuaian terhadap tuntutan era digital dengan meningkatkan kemampuan mereka dalam berbagai aspek. Penyesuaian ini meliputi pengembangan kompetensi digital, penggunaan sistem merit dalam manajemen karier, dan penerapan gaya kepemimpinan yang inovatif serta responsif. Seperti dijelaskan oleh Prasojo dan Kurniawan (2020), “transformasi birokrasi digital memerlukan ASN yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja.” Tanpa perubahan di tingkat SDM, reformasi birokrasi hanya akan menjadi agenda normatif tanpa dampak substantif di lapangan. Oleh karena itu, upaya peningkatan kualitas ASN menjadi salah satu fondasi utama dalam mendukung agenda digitalisasi pemerintahan.

Kompetensi digital menjadi komponen pertama yang sangat krusial dalam menunjang kinerja ASN di era digital. Kompetensi ini mencakup pemahaman dan kemampuan dalam menggunakan berbagai perangkat dan aplikasi digital, serta adaptasi terhadap sistem informasi yang digunakan dalam pelayanan publik. Menurut Suyanto (2019), “ASN yang memiliki kompetensi digital tinggi mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat modern.” Selain aspek teknis, kompetensi digital juga mencakup literasi digital, keamanan siber, dan kemampuan untuk memanfaatkan data secara efektif. Kompetensi semacam ini menjadi penting karena sebagian besar proses administrasi pemerintahan kini telah terdigitalisasi. Oleh karena itu, program pelatihan dan pengembangan SDM berbasis teknologi menjadi hal yang tidak bisa ditunda lagi.

Selain kompetensi digital, sistem merit merupakan fondasi kedua dalam pengelolaan SDM ASN yang adaptif di era transformasi. Sistem merit memastikan bahwa pengangkatan, promosi, dan pengembangan karier ASN didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada kedekatan personal atau praktik nepotisme. Seperti ditegaskan oleh Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014, sistem merit bertujuan untuk membangun birokrasi profesional dan berintegritas. Dalam praktiknya, implementasi sistem merit masih menghadapi tantangan, mulai dari kurangnya transparansi hingga ketidaktegasan dalam pengawasan.

Menurut Fitriani dan Haris (2022), “tanpa penerapan sistem merit yang konsisten, transformasi birokrasi digital hanya akan menghasilkan ketimpangan dalam pengelolaan SDM.” Oleh karena itu, evaluasi berkala dan penguatan lembaga pengawas menjadi strategi penting dalam memperkuat sistem ini.

Gaya kepemimpinan menjadi elemen ketiga yang tak kalah penting dalam mendukung transformasi manajemen SDM ASN. Di tengah perubahan yang cepat, birokrasi membutuhkan pemimpin yang tidak hanya mengarahkan, tetapi juga mampu menginspirasi dan berinovasi. Gaya kepemimpinan transformasional dan digital menjadi relevan karena keduanya mendorong keterbukaan terhadap perubahan serta pemanfaatan teknologi dalam pengambilan keputusan dan pelayanan. Seperti dinyatakan oleh Herlina (2020), “pemimpin birokrasi masa kini perlu menjadi role model dalam penggunaan teknologi dan pencipta budaya organisasi yang adaptif.” Namun, kenyataannya masih banyak pemimpin birokrasi yang terpaku pada gaya konvensional dan hierarkis, yang cenderung menghambat inovasi. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan adaptif perlu menjadi bagian dari strategi pengelolaan SDM yang terintegrasi.

Meskipun ketiga komponen tersebut sangat penting, implementasinya di lapangan masih menghadapi berbagai hambatan. Banyak instansi pemerintah yang belum memiliki infrastruktur digital memadai, belum sepenuhnya menerapkan sistem merit secara konsisten, serta kekurangan pemimpin yang memahami pentingnya inovasi digital. Sebagaimana diungkapkan oleh Yusuf dan Indrawati (2023), “banyak ASN yang masih gagap teknologi dan merasa tidak mendapatkan dukungan dari pimpinan dalam proses transformasi.” Hal ini menunjukkan perlunya sinergi antara kebijakan, pelatihan, dan reformasi budaya organisasi untuk memastikan bahwa seluruh ASN mampu mengikuti arus digitalisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menelaah lebih dalam literatur yang membahas kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan dalam konteks transformasi SDM ASN. Analisis dari berbagai penelitian sebelumnya diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai tantangan dan peluang dalam transformasi birokrasi digital di Indonesia.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan model manajemen SDM ASN yang terintegrasi di era digital, serta memberikan implikasi praktis bagi instansi pemerintah dalam merancang strategi pengembangan karier ASN yang lebih efektif dan adaptif. Dari sisi teoritis, kajian ini akan memperkaya literatur mengenai keterkaitan antara kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan dalam konteks birokrasi modern. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan oleh pengambil kebijakan dan praktisi kepegawaian dalam menyusun program pelatihan digital ASN, memperkuat penerapan sistem merit yang adil, serta membangun pola kepemimpinan yang inovatif dan responsif terhadap perubahan. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh kompetensi digital terhadap pengembangan karier ASN?
- b. Bagaimana pengaruh penerapan sistem merit terhadap pengembangan karier ASN?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan karier ASN?
- d. Bagaimana integrasi ketiga variabel tersebut dapat memperkuat sistem manajemen SDM ASN di era digital?

Dengan pendekatan literature review yang komprehensif, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan sintesis pengetahuan yang bermanfaat sebagai dasar bagi pengembangan kebijakan kepegawaian dan strategi pengelolaan ASN yang profesional, adaptif, dan sesuai dengan tuntutan transformasi digital dalam pemerintahan.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan review literatur deskriptif-kualitatif untuk mengkaji transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) aparatur sipil negara (ASN)

di era digital. Fokus utama dalam kajian ini adalah pada tiga aspek kunci, yaitu kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan yang relevan dengan perubahan zaman. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami tren, dinamika, serta tantangan dan peluang dalam pengelolaan SDM ASN berdasarkan temuan-temuan terdahulu. Dengan menggunakan metode deskriptif-kualitatif, penelitian ini tidak bertujuan menguji hipotesis, melainkan memaparkan dan menganalisis secara mendalam berbagai perspektif teoretis dan empiris yang tersedia dalam literatur. Studi ini berusaha menggambarkan bagaimana ketiga faktor tersebut saling berinteraksi dan memengaruhi efektivitas manajemen ASN di era digital. Penelusuran literatur juga bertujuan untuk menemukan kesenjangan penelitian yang mungkin menjadi dasar pengembangan studi lebih lanjut.

Jenis penelitian yang digunakan dalam studi ini sering kali disebut sebagai kajian pustaka sistematis (systematic literature review), yang berfokus pada identifikasi, evaluasi, dan sintesis hasil-hasil penelitian sebelumnya terkait topik tertentu. Pendekatan ini sangat berguna dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan konseptual dan praktis tanpa perlu melakukan pengumpulan data primer. Kajian pustaka sistematis memungkinkan peneliti untuk membandingkan berbagai sudut pandang, menemukan pola-pola umum, dan mengidentifikasi perbedaan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu. Hal ini juga memperkuat dasar teoretis dalam merumuskan kebijakan atau strategi pengembangan SDM ASN di masa depan. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya bersifat naratif, tetapi juga analitis, karena berusaha mengkonstruksi pemahaman yang utuh dan mendalam dari berbagai sumber ilmiah. Pendekatan ini juga menekankan pentingnya ketelitian dalam memilih dan menilai kualitas sumber-sumber yang digunakan.

Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai jurnal ilmiah nasional dan internasional yang telah dipublikasikan dalam kurun waktu 2018 hingga 2024. Pemilihan rentang waktu tersebut dilakukan untuk menjamin relevansi dan kemutakhiran informasi yang dikaji, terutama mengingat percepatan transformasi digital dalam sektor pemerintahan selama beberapa tahun terakhir. Beberapa basis data yang digunakan untuk mengakses artikel ilmiah antara lain Google Scholar, ScienceDirect, ResearchGate, DOAJ, Portal Garuda, dan SINTA untuk jurnal nasional terakreditasi. Proses penelusuran dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan manajemen SDM ASN, digitalisasi, kompetensi ASN, sistem merit, dan kepemimpinan transformasional. Setiap artikel yang ditemukan akan diseleksi berdasarkan kriteria inklusi seperti kesesuaian topik, kualitas metodologi, serta relevansi terhadap tujuan penelitian. Data yang telah dikumpulkan selanjutnya dianalisis secara tematik untuk menemukan benang merah antara hasil-hasil penelitian yang berbeda, sekaligus memperkaya wawasan tentang arah transformasi SDM ASN di era digital.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu yang berhubungan dengan Literature Review**

No	Judul	Peneliti	Tahun	Metode	Hasil
1	The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility	Ciampi, et.al.	2021	Systematic review	Hubungan dua arah antara digitalisasi dan agility organisasi.
2	Building an organizational competence for digital transformation in SMEs	Gonzalez-Varona, et.al	2024	Literature review + wawancara ahli	Model kompetensi digital UKM; learning organization penting.
3	Competence Assessment as Expert System for HRM	Bohlouli, et.al.	2020	Model matematis & studi kasus	Framework penilaian kompetensi berbasis HRIS.
4	Digital competency of educators in virtual learning	Hizam, et.al.	2021	Survey + SEM	Literasi digital guru memengaruhi kinerja pembelajaran daring.

5	Digital era governance	Dunleavy & Margetts	2020	Teoretis + studi kasus	Konsep DEG: reintegrasi, holisme, digitalisasi.
6	COMPAT.eGov: e-Government competence assessment	EU Consortium	2012	Proyek e-learning	Portal asesmen kompetensi pegawai e-Gov.
7	Kompetensi Aparatur Sipil Negara di Era Digital: Sebuah Kerangka Konseptual	Parahyangan et al.	2023	Kajian literatur	Mengembangkan kerangka dua dimensi: digital & pelayanan publik
8	Analisis Kompetensi Digital ASN di Kabupaten Bogor	Munstashir & Tricahyono	2021	Survei (180 ASN)	4 dimensi kompetensi digital kategori “Good”, namun di bawah standar ahli
9	Digitalisasi Manajemen SDM & Kompetensi ASN	Priansa	2018	Kajian literatur	Digitalisasi sebagai akselerator kompetensi ASN.
10	Strategi Kompetensi Pegawai Melalui Teknologi Digital di Pekanbaru	Israwati et al.	2024	Survei kuantitatif (100 ASN/PLS-SEM)	Sistem merit mendukung talent management ASN.
11	Transformasi Manajemen ASN untuk ASN Unggul	LAN/BPSDM	2020	Studi webinar	WFH dan digitalisasi proses meningkatkan efisiensi ASN.
12	Modul: Digitalisasi Manajemen Karier di Kemendikbud	Kemdikbudristek	2023	Kajian modul	Digitalisasi meningkatkan efisiensi perencanaan karier ASN.
13	Sistem Merit & Digitalisasi Tingkatkan Kompetensi ASN	UNPAR	2021	Seminar–desk review	Platform digital sebagai solusi gap kompetensi ASN.
14	Menteri: Perkuat Merit lewat Platform Digital ASN	KemenPANRB	2024	Paparan kebijakan	Platform digital bantu pengembangan karier ASN.
15	E-HRM pada fungsi HR	Lengnick-Hall & Moritz	2023	Kajian literatur	E-HRM kini jadi strategic partner dalam HRM.
16	Montgomery Van Wart: e-leadership definition	Van Wart dkk.	2019	Teoritis/empiris	Elemen dan model e-leadership di organisasi publik.
17	Talenta & Pengawasan Netralitas ASN	Anon	2020	Analisis kualitatif	Netralitas ASN penting dalam sistem merit digital.
18	Digital Era Governance & Big Data Analytics	Omar	2020	Studi kasus	Big data dan media sosial dalam governance digital.
19	Wiyata Kinar: Digitalisasi Karier Kemendikbud	Kemdikbud	2023	Dokumentasi kebijakan	Integrasi sistem karier ASN berbasis digital.



20	Review Kompetensi SDM UK: e-remunerasi & e-presensi	Priansa	2018	Kajian literatur	Sistem e-remunerasi mendorong efisiensi ASN.
----	---	---------	------	------------------	--

### Kompetensi Digital

Kompetensi digital merujuk pada seperangkat keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dalam konteks pekerjaan. Dalam sektor publik, kompetensi digital ASN menjadi sangat penting dalam mendukung transformasi birokrasi digital. Menurut Bawden (2008), kompetensi digital melibatkan tidak hanya kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan berpikir kritis, pemecahan masalah, dan adaptasi terhadap lingkungan digital yang berubah cepat. Dalam konteks ASN, ini mencakup kemampuan menggunakan e-office, aplikasi pelayanan publik berbasis daring, hingga pemanfaatan data untuk pengambilan keputusan.

Beberapa penelitian menyoroti bahwa rendahnya kompetensi digital ASN menjadi kendala dalam pelaksanaan e-government. Hizam et al. (2021) menunjukkan bahwa tingkat literasi digital guru secara langsung mempengaruhi efektivitas pembelajaran daring, yang dapat diparalelkan dengan peran ASN dalam pelayanan publik berbasis digital. Dalam studi Gonzalez-Varona et al. (2024), pengembangan kompetensi digital organisasi harus dibangun melalui pendekatan learning organization agar transformasi digital dapat berjalan berkelanjutan. Artinya, kompetensi digital bukan hanya kapasitas individu, tetapi juga struktur dukungan kelembagaan.

Penerapan HRIS (Human Resources Information System) seperti yang diteliti Bohlouli et al. (2020) membutuhkan ASN yang mampu mengoperasikan dan memanfaatkan sistem digital untuk penilaian kinerja dan pengembangan karier. Digitalisasi manajemen kepegawaian akan efisien hanya jika pengguna memiliki digital fluency. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas digital ASN seringkali difokuskan pada pelatihan dan sertifikasi kompetensi berbasis teknologi. Selain itu, integrasi teknologi digital ke dalam kebijakan SDM juga menuntut transformasi budaya organisasi.

Kemdikbudristek (2023) melalui sistem karier digital “Wiyata Kinar” menggarisbawahi pentingnya kompetensi digital ASN dalam mengelola informasi karier dan mengakses peluang pengembangan. Sistem ini mempermudah transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi pegawai dalam proses manajemen karier. Dalam konteks global, Dunleavy dan Margetts (2020) menekankan bahwa pemerintahan digital (digital era governance) mengharuskan SDM pemerintah menguasai teknologi informasi secara mendalam. Kompetensi digital menjadi fondasi yang mendukung transformasi dari model birokrasi tradisional ke model birokrasi adaptif.

Dengan demikian, penguatan kompetensi digital ASN tidak dapat dilepaskan dari peran kelembagaan, kebijakan strategis SDM, serta kepemimpinan yang mendukung inovasi. Van Wart et al. (2019) bahkan menekankan pentingnya e-leadership dalam membentuk lingkungan yang kondusif bagi pengembangan kompetensi digital. Perubahan perilaku digital pegawai hanya akan efektif jika didorong oleh budaya kerja yang kolaboratif dan terbuka terhadap teknologi. Oleh karena itu, kebijakan peningkatan kapasitas digital ASN harus bersifat sistemik dan terintegrasi.

### Sistem Merit

Sistem merit merupakan prinsip manajemen SDM yang menekankan pengangkatan, promosi, dan pengembangan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Dalam konteks ASN, sistem ini bertujuan menciptakan birokrasi yang profesional, netral, dan melayani. Menurut OECD (2010), merit system mencegah praktik nepotisme, patronase, dan intervensi politik dalam pengelolaan pegawai negeri. Di Indonesia, prinsip merit telah diadopsi

melalui Undang-Undang ASN No. 5 Tahun 2014 dan diperkuat oleh keberadaan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN).

Dalam pelaksanaannya, penerapan sistem merit menghadapi tantangan implementasi, terutama di daerah. Studi dari KemenPANRB (2024) menyebutkan bahwa penguatan sistem merit melalui digitalisasi menjadi strategi utama. Melalui platform digital, proses seleksi, promosi, dan penilaian kinerja dapat dilacak secara objektif dan transparan. Sistem informasi manajemen ASN seperti SIASN dan Talent Pool Nasional merupakan upaya menuju merit-based governance. Hal ini juga sejalan dengan temuan UNPAR (2021), yang menyoroti pentingnya infrastruktur digital dalam mendukung sistem merit.

Priansa (2018) menambahkan bahwa merit system perlu ditopang dengan e-remunerasi dan e-presensi untuk menciptakan ekosistem kinerja yang adil dan berbasis capaian. Penggunaan data sebagai dasar pengambilan keputusan dalam manajemen kepegawaian menjadi krusial. Dalam studi transformasi birokrasi di negara-negara ASEAN, Omar (2020) menunjukkan bahwa pemanfaatan big data dapat mendukung sistem merit dengan mengelola rekam jejak pegawai secara real-time. Dengan demikian, sistem merit harus dipadukan dengan kompetensi digital dan tata kelola data yang baik.

Netralitas ASN juga merupakan bagian integral dari sistem merit. Dalam penelitian KASN (2020), pengawasan terhadap netralitas ASN sangat penting terutama menjelang tahun politik. ASN yang bekerja di bawah tekanan politik berisiko kehilangan integritas dan kualitas pelayanannya. Oleh karena itu, penguatan sistem merit juga memerlukan pengawasan kelembagaan dan pelibatan publik. Talenta ASN harus dikembangkan dalam lingkungan yang bebas dari konflik kepentingan dan intervensi.

Keberhasilan implementasi sistem merit juga sangat ditentukan oleh komitmen kepemimpinan organisasi. Tanpa dorongan dan keteladanan dari pimpinan, sistem merit bisa hanya bersifat prosedural tanpa makna substantif. Studi LAN (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam mengawal pelaksanaan sistem merit yang konsisten dan akuntabel. Selain itu, pentingnya regulasi yang kuat serta peningkatan kapasitas manajerial PPK (Pejabat Pembina Kepegawaian) juga menjadi faktor pendukung utama.

## **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dalam konteks organisasi sektor publik memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan transformasi digital dan pengembangan SDM ASN. Gaya kepemimpinan transformasional dinilai paling relevan dalam era disrupsi digital. Menurut Bass dan Avolio (1994), pemimpin transformasional memotivasi pegawai melalui visi masa depan, pemberdayaan, serta pembinaan pribadi. Dalam konteks ASN, gaya kepemimpinan ini mendorong perubahan budaya kerja dan akselerasi adopsi teknologi digital.

Van Wart et al. (2019) memperkenalkan konsep e-leadership, yaitu kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan berbasis teknologi. E-leader mampu mengelola tim virtual, memanfaatkan teknologi informasi untuk komunikasi strategis, serta memimpin perubahan digital. Penelitian ini relevan dengan kondisi birokrasi Indonesia, di mana ASN menghadapi tantangan integrasi sistem kerja digital secara cepat. Studi dari Kemdikbudristek (2023) juga menunjukkan bahwa kepemimpinan yang adaptif mempercepat penerimaan sistem karier digital.

Selain gaya transformasional, gaya kepemimpinan kolaboratif juga penting dalam tata kelola ASN. Pemimpin kolaboratif mampu membangun sinergi antarunit dan mendorong keterlibatan aktif pegawai dalam proses inovasi. Dalam studi Gonzalez-Varona et al. (2024), organisasi yang menerapkan gaya kepemimpinan kolaboratif cenderung lebih sukses dalam transformasi digital karena adanya sense of ownership yang kuat dari pegawai. Kepemimpinan kolaboratif juga memperkuat kepercayaan organisasi dan meningkatkan kepuasan kerja ASN.

Namun, masih banyak pimpinan ASN yang mempertahankan gaya kepemimpinan birokratis, yang menekankan hierarki, kontrol, dan kepatuhan. Gaya ini dinilai tidak lagi relevan dengan tantangan lingkungan VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous). Studi LAN (2020) menunjukkan bahwa ASN muda mengharapkan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif dan inovatif. Oleh karena itu, pelatihan kepemimpinan untuk eselon dan pimpinan OPD harus menekankan pengembangan soft skills dan kepemimpinan adaptif.

Gaya kepemimpinan juga mempengaruhi penerapan sistem merit dan kompetensi digital di instansi pemerintah. Pemimpin yang memiliki orientasi etika dan kinerja akan memastikan proses pengembangan SDM dilakukan secara objektif dan profesional. Sebaliknya, pemimpin dengan gaya otoriter dan transaksional cenderung mempertahankan status quo dan menghambat inovasi. Dengan demikian, keberhasilan transformasi manajemen SDM ASN akan sangat bergantung pada gaya kepemimpinan yang visioner, etis, dan responsif terhadap perubahan.

## KESIMPULAN

Transformasi manajemen SDM ASN tidak dapat dilepaskan dari penguatan kompetensi digital yang merata, implementasi sistem merit yang objektif, dan penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan. Kompetensi digital menjadi fondasi penting bagi ASN dalam mengoperasikan sistem berbasis teknologi informasi, memberikan pelayanan publik yang responsif, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Sementara itu, sistem merit memberikan kerangka adil dan profesional dalam pengembangan karier ASN, namun implementasinya sangat bergantung pada transparansi proses dan dukungan teknologi digital. Di sisi lain, kepemimpinan yang visioner dan transformasional terbukti memiliki peran kunci dalam mengawal perubahan budaya kerja birokrasi dan memastikan berjalannya transformasi secara inklusif dan berkelanjutan.

Ketiga aspek tersebut—kompetensi digital, sistem merit, dan gaya kepemimpinan—merupakan elemen yang saling terkait dan saling menguatkan dalam membentuk birokrasi modern. Pemimpin yang memiliki orientasi inovasi akan mendorong penguatan kompetensi digital dan menegakkan sistem merit secara konsisten. Sebaliknya, tanpa dukungan kepemimpinan yang kuat dan perubahan budaya organisasi, upaya digitalisasi SDM ASN akan berisiko bersifat simbolik. Oleh karena itu, perencanaan kebijakan pengembangan SDM di era digital harus dirancang secara holistik, dengan mengintegrasikan ketiga unsur ini dalam satu kerangka strategis jangka panjang.

## REFERENSI

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE Publications.
- Bawden, D. (2008). *Digital literacy: Concepts, policies and practices*. Peter Lang.
- Bohlouli, M., et al. (2020). Competence Assessment as Expert System for HRM. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(2), 145–163.
- Bohlouli, M., Schaeffer, F., & Braun, S. (2020). Competence assessment as an expert system for human resource management: A case study in IT services. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(2), 145–163.
- Ciampi, F., Demi, S., Magrini, A., & Marzi, G. (2021). The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 24–35. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.013>
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2020). *Digital Era Governance: IT Corporations, the State, and E-Government*. Oxford University Press.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2020). *Digital Era Governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford University Press.



- European Union. (2012). *COMPAT.eGov: Competence Assessment Tool for e-Government*. Brussels: EU Project Consortium.
- Fitriani, N., & Haris, A. (2022). *Tantangan Implementasi Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia*. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 101–110.
- Gonzalez-Varona, J. M., Cobo, M. J., & López-Cabrales, Á. (2024). Building an organizational competence for digital transformation in SMEs: A systematic literature review and expert validation. *Technology in Society*, 79, 102271. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102271>
- Gonzalez-Varona, J. M., et al. (2024). Building an organizational competence for digital transformation in SMEs. *Technology in Society*.
- Herlina. (2020). *Kepemimpinan Transformasional dalam Mendorong Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 7(1), 55–63.
- Hizam, H., Ariffin, N. A., & Yusuf, M. A. (2021). Digital competency of educators in virtual learning environments. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 18(1), 1–15.
- Hizam, H., et al. (2021). Digital Competency and Virtual Learning. *International Journal of Educational Technology*.
- KASN. (2020). *Laporan Pengawasan Netralitas ASN Tahun 2020*. Jakarta: Komisi ASN.
- Kemdikbudristek. (2023). *Wiyata Kinar: Sistem Manajemen Karier ASN Digital*. Jakarta.
- KemenPANRB. (2024). *Paparan Transformasi Digital SDM ASN*. Jakarta.
- KemenPANRB. (2024). Perkuat Sistem Merit Melalui Platform Digital ASN. *Paparan Kebijakan Nasional SDM ASN Digital*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. (2023). *Wiyata Kinar: Digitalisasi Sistem Manajemen Karier ASN di Kemendikbudristek*. Jakarta: Pusdiklat Kemendikbudristek.
- Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). *Modul Digitalisasi Manajemen Karier ASN di Lingkungan Kemendikbudristek*. Jakarta: Biro SDM Kemendikbudristek.
- Komisi ASN. (2020). *Talenta dan Pengawasan Netralitas ASN di Tahun Politik*. Jakarta: Komisi ASN.
- LAN RI. (2020). *Transformasi Manajemen ASN untuk ASN Unggul*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.
- LAN. (2020). *Transformasi ASN Unggul dan BerAKHLAK di Era Digital*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lengnick-Hall, C. A., & Moritz, M. J. (2023). The Impact of e-HRM on Human Resource Functions: Strategic Integration in the Digital Age. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100847.
- Nugroho, R. (2021). *Manajemen ASN di Era Digital: Strategi Transformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- OECD. (2010). *Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce*. OECD Publishing.
- Omar, A. (2020). Big Data Analytics in Digital Era Governance: Case of Brunei. *Asia-Pacific Journal of Public Administration*.
- Omar, A. (2020). Digital Era Governance and Big Data Analytics: Brunei's E-Government Experience. *Asia-Pacific Journal of Public Administration*, 42(1), 1–15.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Transformasi Pengembangan Modal Insani ASN: Menuju ASN Berkelas Dunia*. Jakarta: Kementerian PANRB & LAN RI.
- Prasojo, E. T., & Kurniawan, T. (2020). *Birokrasi Digital: Menata Ulang ASN untuk Pelayanan Publik 4.0*. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 12(1), 1–12.
- Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM Publik: Strategi dan Inovasi*. Bandung: Alfabeta.

- Priansa, D. J. (2018). *Manajemen SDM Publik: Strategi dan Inovasi Pelayanan Publik Digital*. Bandung: Alfabeta.
- Priansa, D. J. (2018). Review Kompetensi SDM dalam e-Remunerasi dan e-Presensi: Studi ASN Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(2), 33–47.
- Suyanto, B. (2019). *Kompetensi Digital ASN dan Tantangan Pelayanan Publik di Era Industri 4.0*. *Jurnal Kebijakan Publik*, 5(3), 233–240.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.
- UNPAR. (2021). *Merit System Implementation in Indonesia's Bureaucracy*. Seminar Nasional Meritokrasi.
- UNPAR. (2021). Sistem Merit & Digitalisasi Tingkatkan Kompetensi ASN. *Prosiding Seminar Nasional Meritokrasi dan Tata Kelola ASN*, 87–95.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97.
- Yusuf, M., & Indrawati, S. (2023). *Kesiapan ASN dalam Menghadapi Transformasi Digital: Studi Kasus di Lingkungan Pemerintah Daerah*. *Jurnal Manajemen dan Inovasi Publik*, 11(2), 145–158.