



**Prosiding Fakultas Ilmu Pendidikan
Universitas Negeri Jakarta**

Homepage: <https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/semnas-ps>
Vol. 3 No. 1, Desember 2025, halaman: 70-80
E-ISSN: xxxx-xxxx



Strategi Pengembangan Kompetensi ASN: Kepemimpinan dan Kebijakan Transformasi Digital

Handyka Oktra Rajagukguk^{1*}, Siti Zulaikha², Linda Ika Mayasari³, Muhammad Takdir⁴, Aldo Redho Syam⁵

^{1,2,3,4,5}, Program Studi Manajemen Pendidikan, Universitas Negeri Jakarta, Jl. Rawamangun Muka, Rawamangun, Pulogadung, Jakarta Timur, Indonesia

^{1*}Email penulis koresponden: handyka.oktra@mhs.unj.ac.id

Riwayat Artikel

Submitted: 10-12-2025
Accepted: 20-12-2025
Published: 31-12-2025

Abstrak

Mengkaji bagaimana kebijakan kepemimpinan dan transformasi digital membentuk strategi pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dan dampaknya terhadap kinerja pelayanan publik. Menggunakan metode tinjauan literatur sistematis sesuai PRISMA. Fokus pada hubungan antara kepemimpinan transformasional, arsitektur kebijakan, dan strategi pengembangan kompetensi, termasuk HRIS sebagai mekanisme yang mengarahkan pengaruh kebijakan dan kepemimpinan ke dalam hasil kinerja. Temuan ada tiga kluster: (1) kepemimpinan transformasional sebagai enabler budaya belajar dan koordinasi lintas unit; (2) kebijakan transformasi digital sebagai kerangka institusional; dan (3) pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan yang menghubungkan literasi data, etika, kolaborasi lintas fungsi, dan penggunaan HRIS. Pola kausal dominan adalah kepemimpinan → penguatan kompetensi → peningkatan kinerja layanan. Ketidakmerataan kesiapan SDM digital, resistensi terhadap perubahan, dan fragmentasi data telah menghambat pencapaian SPBE. Integrasi kepemimpinan transformasional, kebijakan yang kohesif, dan HRIS sebagai “mesin analitik kompetensi”. Kontribusi adalah model konseptual operasional untuk mengoordinasikan kebijakan-kepemimpinan-kompetensi dan rekomendasi yang dapat diimplementasikan bagi perencana kebijakan dan pemimpin lembaga.

Kata kunci: kemampuan digital; kepemimpinan transformasional; kebijakan transformasi digital

Abstract

Examining how leadership and digital transformation policies shape the competency development strategy of the State Civil Apparatus (ASN) and its impact on public service performance. Using a systematic literature review method in accordance with PRISMA. Focusing on the relationship between transformational leadership, policy architecture, and competency development strategies, including HRIS as a mechanism that directs the influence of policy and leadership into performance results. The findings are grouped into three clusters: (1) transformational leadership as an enabler of learning culture and cross-unit coordination; (2) digital transformation policy as an institutional framework; and (3) needs-based competency development that connects data literacy, ethics, cross-functional collaboration, and the use of HRIS. The dominant causal pattern is leadership → competency strengthening → service performance improvement. Uneven digital human resource readiness, resistance to change, and data fragmentation have hampered the achievement of SPBE. The integration of transformational leadership, cohesive policies, and HRIS as a “competency analytics engine” is needed. The contribution is an operational conceptual model for coordinating policy-leadership-competency and implementable recommendations for policy planners and institutional leaders.

Keywords: digital competence; transformational leadership; digital transformation policy

Prosiding Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta
diterbitkan oleh Fakultas Ilmu Pendidikan,
Universitas Negeri Jakarta



PENDAHULUAN

Digitalisasi mengubah cara organisasi publik mencipta nilai, memaksa birokrasi menata ulang proses, struktur, dan kompetensi pegawai. Literatur mutakhir memotret transformasi digital sebagai proses yang dipicu disrupsi teknologi dan direspons secara strategis oleh organisasi. Konsekuensinya, tuntutan atas *digital skills*, literasi data, dan kemampuan kolaborasi lintas-fungsi meningkat tajam pada aparatur pemerintah. Dalam kerangka itu, agenda kompetensi tidak lagi sebatas pelatihan teknis, melainkan orkestrasi perubahan perilaku kerja yang dipimpin oleh visi kepemimpinan dan ditopang kebijakan publik yang konsisten (Vial, 2019).

Pada sektor publik, definisi dan batasan transformasi digital kian mapan, bukan sekadar otomasi layanan, tetapi redesain model operasional dan tata kelola. Studi berbasis pakar menunjukkan bahwa pemerintah menggeser modus kerja untuk meningkatkan mutu layanan real-time, transparansi, dan interoperabilitas, keberhasilan sangat dipengaruhi kualitas kepemimpinan yang mampu mengelola ambiguitas teknologi dan ekspektasi pegawai (Mergel et al., 2019a). Hal ini menempatkan pengembangan kompetensi ASN sebagai prasyarat strategis, bukan pelengkap administratif.

Dalam konteks Indonesia, kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menuntut kapasitas ASN pada aspek manajemen data, keamanan informasi, dan penggunaan aplikasi layanan publik. Kajian SPBE terbaru menegaskan masih adanya kesenjangan kesiapan SDM digital antar-daerah serta hambatan infrastruktur dan budaya kerja, sehingga agenda kompetensi perlu dipadukan dengan kepemimpinan transformasional dan kebijakan yang konsisten lintas level pemerintahan (Sasmita Dewi, 2025) (Komarudin et al., 2025).

Penelitian peninjauan (*scoping review*) dan tinjauan sistematis mengenai *digital leadership* di sektor publik menemukan bahwa banyak organisasi publik belum memiliki pemimpin yang mahir mengarahkan inovasi digital, mengelola talenta digital, dan menumbuhkan budaya belajar berbasis data (Ushaka Adie et al., 2024). Kekosongan ini berimbas langsung pada mutu perencanaan kompetensi dan *uptake* teknologi di unit kerja (Nuryadin et al., 2023).

Tinjauan sistematis atas *open government data* dan adopsi AI di sektor publik menekankan kebutuhan kompetensi baru pada ASN: literasi data, etika data/AI, dan *privacy-security by design* (Wirtz et al., 2022). Tanpa itu, perluasan platform data dan algoritma justru berisiko memperlebar jurang kualitas layanan dan akuntabilitas. Relevansinya bagi Indonesia jelas: SPBE bergantung pada *data value chain* yang dikendalikan aparatur berkemampuan memadai.

Penelitian SPBE terkini menunjukkan kendala berulang pada kesiapan SDM, resistensi perubahan, dan ketimpangan infrastruktur, yang secara langsung menurunkan skor implementasi dan kualitas layanan digital (Andrew Wijaya & Mohammad Saleh, 2025). Ini menandakan bahwa kebijakan transformasi perlu dipasangkan dengan strategi kepemimpinan yang memberdayakan, program pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan, serta pemanfaatan HRIS untuk memetakan dan menutup kesenjangan kompetensi secara berkelanjutan (Sasmita Dewi, 2025).

Literatur internasional memosisikan transformasi digital sebagai agenda strategis yang memerlukan kepemimpinan visioner dan kelincahan organisasi. Namun, banyak studi masih berfokus pada desain teknologi atau strategi tingkat makro, sementara mekanisme *how leadership shapes competency development* pada tataran unit/individu di birokrasi kerap kurang dieksplorasi (AlNuaimi et al., 2022). Kesenjangan ini membuka peluang riset yang menautkan perilaku kepemimpinan dengan proses pembelajaran dan perolehan kompetensi digital ASN.

Kajian di sektor publik tentang *digital leadership* menunjukkan pengaruhnya terhadap kinerja dan inovasi, termasuk pada konteks negara berkembang Afrika dan Asia. Meski begitu, desain riset yang mengintegrasikan variabel kepemimpinan, kompetensi digital/umum ASN, serta hasil kinerja organisasi secara simultan masih terbatas dan sering bersifat lintas-seksional. Diperlukan sintesis yang menyorot *pathways* mediasi seperti kapabilitas dinamis, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan kerja (Namatovu & Kyambade, 2025).

Di Indonesia, studi tentang kepemimpinan digital dan tata kelola transformasi mulai tumbuh, tetapi umumnya bersifat tinjauan atau studi kasus terpilah, belum membangun model

konseptual yang mengikat kebijakan SPBE, praktik HRIS, pengembangan kompetensi, dan kinerja birokrasi dalam satu kerangka (Novianto, 2023). Di sinilah riset SLR bertema kepemimpinan-kebijakan digital-kompetensi ASN berpotensi memberikan kontribusi teoretis dan praktis.

Temuan empiris memperlihatkan kompetensi (termasuk kompetensi digital) berkorelasi positif dengan kinerja pegawai, baik pada kementerian/lembaga maupun pemerintah daerah. Penelitian kuantitatif pada Kementerian Agama dan KPU Kota Makassar, misalnya, menunjukkan bahwa kompetensi digital dan pelatihan berkontribusi signifikan pada kinerja pegawai (Fathiyatuzzahra; & Sary, 2024). Ini menegaskan bahwa intervensi kompetensi yang tepat sasaran berdampak langsung pada output layanan (Islam et al., 2025).

Program pengembangan kompetensi digital ASN, mulai dari pelatihan teknis, literasi data, hingga *mindset* adaptif, mulai diinstitusikan dan dievaluasi dampaknya terhadap kinerja kerja. Hasil awal mengindikasikan peningkatan partisipasi dan capaian kompetensi, namun konsistensi kualitas dan keterukuran hasil belajar masih perlu diperkuat melalui kerangka evaluasi dan *feedback loop* berbasis data (Pebby Regita Sinaga & Bismar Arianto, 2025).

Di sisi infrastruktur manajemen SDM, berbagai studi tentang HRIS di instansi pemerintah menemukan bahwa kualitas sistem dan informasi berpengaruh pada kepuasan pengguna dan kinerja; bahkan, penerapan HRIS di BKPP daerah menunjukkan dampak positif terhadap kinerja dengan *job involvement* sebagai mediator (Nanik Iriyanti et al., 2025). Ini mengonfirmasi perlunya mengintegrasikan HRIS dengan peta kompetensi dan perencanaan pelatihan ASN (Noerman et al., 2025).

Penelitian ini menawarkan sintesis tiga poros: (i) kepemimpinan (transformasional/digital) sebagai *enabler* budaya belajar dan inovasi; (ii) kebijakan transformasi digital (SPBE) sebagai *institutional scaffolding*; dan (iii) pengembangan kompetensi ASN (termasuk kompetensi digital) sebagai mekanisme perubahan perilaku kerja. Sintesis ini dirancang untuk menjelaskan *how* dan *why* kompetensi berperan sebagai jembatan yang menyalurkan pengaruh kepemimpinan dan kebijakan ke kinerja.

Secara operasional, kami mengusulkan penguatan HRIS sebagai “mesin analitik kompetensi” yang mengaitkan *skills profile* individu dengan kebutuhan unit layanan, metrik SPBE, dan indikator kinerja. Dengan cara ini, perencanaan pelatihan menjadi berbasis kebutuhan, adaptif, dan dapat dievaluasi lintas siklus kebijakan, sekaligus menutup celah umum dalam literatur yang sering memisahkan studi kepemimpinan dari arsitektur data-SDM.

Pada aras metodologis, SLR ini akan memetakan *pathways* mediasi (mis. kapabilitas dinamis, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan kerja) yang menjelaskan hubungan kepemimpinan → kompetensi → kinerja di birokrasi, sekaligus menilai bukti lintas konteks negara berkembang agar relevan bagi Indonesia. Dengan demikian, studi ini memadai untuk merumuskan agenda riset dan rekomendasi kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang terukur.

Kebaruan penelitian ini terletak pada pembangunan model konseptual yang mengikat kepemimpinan transformasional/digital, kebijakan SPBE, dan pengembangan kompetensi ASN melalui platform HRIS sebagai *data backbone*, serta menguji *pathways* mediasi berbasis bukti dalam konteks birokrasi Indonesia yang masih berjuang dengan *leadership gap*, tata kelola data, dan kesiapan SDM. Model ini menutup fragmentasi sebelumnya antara studi kebijakan, studi kepemimpinan, dan studi kompetensi, serta memberikan rancangan implementatif bagi instansi pemerintah untuk mengukur dan mengelola kompetensi yang berdampak pada kinerja.

Menimbang besarnya tuntutan transformasi layanan publik dan fakta kesenjangan kesiapan SDM digital, penelitian mengenai *Strategi Pengembangan Kompetensi ASN: Kepemimpinan dan Kebijakan Transformasi Digital* menjadi krusial untuk menjembatani visi kebijakan dan realitas implementasi. Dengan mensintesis bukti tentang peran kepemimpinan, tata kelola data, serta HRIS dalam pengembangan kompetensi yang terukur, studi ini diharapkan memberi landasan teoritis dan panduan praktis bagi perancang kebijakan dan pimpinan instansi dalam mempercepat kinerja birokrasi berbasis kompetensi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain *systematic literature review* (SLR) untuk mensintesis bukti mengenai strategi pengembangan kompetensi ASN pada lintasan kepemimpinan dan kebijakan transformasi digital. Protokol penelaahan disusun sejak awal dengan merumuskan fokus pertanyaan penelitian, kata kunci, sumber basis data, kriteria seleksi, dan teknik analisis, serta mengikuti pedoman pelaporan PRISMA 2020 (*checklist* dan alur *flow diagram*). Ruang lingkup dibatasi pada publikasi tahun 2019–2025, bahasa Indonesia dan Inggris, serta konteks sektor publik/pemerintahan. Penekanan diberikan pada studi yang menautkan (i) kepemimpinan transformasional/digital, (ii) kebijakan transformasi digital, dan/atau (iii) pengembangan kompetensi dengan keluaran kinerja layanan/organisasi. Pendekatan ini selaras dengan kerangka naskah dan fokus tematik penelitian yang sedang disusun.

Populasi kajian berupa dokumen ilmiah dan dokumen kebijakan/standar resmi yang relevan. Pencarian dilakukan pada Scopus, Web of Science, Dimensions, dan Google Scholar, serta sumber nasional (Garuda/Publish or Perish atas SINTA) menggunakan *string* gabungan: (“*digital transformation*” OR “*e-government*” OR SPBE) AND (“*public sector*” OR *government* OR *bureaucracy* OR “*state civil apparatus*” OR ASN) AND (“*leadership*” OR “*transformational leadership*” OR “*digital leadership*”) AND (*competence* OR “*digital competence*” OR “*human resource information system*” OR HRIS). Pencarian awal mengidentifikasi 1.462 dokumen; setelah *deduplication* (Rayyan/Zotero), tersisa 1.076 judul/abstrak untuk *screening*. Sebanyak 936 rekam dieliminasi pada tahap judul/abstrak; 140 artikel dibaca penuh; 86 dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria, korpus akhir memuat 54 dokumen (48 artikel *peer-reviewed* + 6 dokumen kebijakan/kerangka standar) untuk sintesis.

Kriteria inklusi: (1) tahun 2019–2025; (2) konteks sektor publik/pemerintahan (nasional/daerah); (3) memuat variabel kepemimpinan dan/atau kebijakan transformasi digital yang dikaitkan dengan kompetensi ASN dan/atau hasil kinerja; (4) artikel *peer-reviewed* atau dokumen resmi lembaga internasional/pemerintah; (5) metodologi empiris atau *conceptual review* yang eksplisit. Kriteria eksklusi: (1) konteks murni sektor privat; (2) studi teknis TI tanpa indikator kompetensi/SDM; (3) artikel opini/editorial tanpa metode; (4) tesis/disertasi yang tidak terbit sebagai artikel jurnal; (5) duplikasi publikasi.

Analisis data menggabungkan sintesis naratif dan analisis tematik. Prosedur pengodean mengikuti *first-cycle coding* (termasuk *open coding*) untuk mengekstrak unit makna dari temuan primer, dilanjutkan *axial coding* untuk mengaitkan kategori melalui relasi kausal/mediator/moderator. Setelah itu dilakukan *pattern coding* untuk merangkum konfigurasi tema lintas studi dan memetakan *pathways* teoretis. Untuk studi kuantitatif heterogen, dilakukan *vote counting* atas arah efek dan *harvesting plots* untuk melihat konsistensi temuan, meta-analisis tidak dilakukan karena variasi indikator dan desain yang tinggi. Hasil akhirnya disajikan dalam bagan tema/konseptual dan tabel bukti yang menautkan unsur kebijakan–kepemimpinan–kompetensi terhadap keluaran kinerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Hasil penelaahan sistematis memperlihatkan tiga gugus tematik yang konsisten melintasi beragam konteks sektor publik. Pertama, transformasi digital dipahami bukan sekadar otomasi prosedur, melainkan rekayasa ulang proses, data *governance*, dan tata layanan yang berorientasi pegawai, variabel kepemimpinan terutama kepemimpinan transformasional/digital muncul berulang sebagai prasyarat organisasional bagi tumbuhnya budaya belajar, eksplorasi, dan koordinasi lintas-unit. Kedua, kebijakan transformasi berfungsi sebagai penopang institusional yang menentukan arah, standar, serta akuntabilitas, sehingga menjembatani kesenjangan antara visi dan praktik. Ketiga, pengembangan kompetensi ASN bergerak dari pola pelatihan generik

menuju pendekatan berbasis kebutuhan (*needs-based*) yang ditautkan dengan profil kompetensi digital, literasi data, etika dan keamanan informasi, serta kolaborasi lintas-fungsi. Ketiga gugus tersebut, kepemimpinan, kebijakan, dan kompetensi menjadi simpul-simpul yang saling memperkuat dalam model konseptual yang teridentifikasi dalam korpus literatur yang direview.

Secara kausal, pola hubungan yang paling sering dilaporkan adalah jalur kepemimpinan → (kapabilitas dinamis, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan kerja) → pengembangan kompetensi → peningkatan kinerja layanan. Studi lintas yurisdiksi mengindikasikan bahwa inspirasi visi, stimulasi intelektual, serta dukungan individual dari pimpinan berkorelasi dengan kesiapan adopsi sistem digital, peningkatan kualitas proses, dan adopsi praktik berbasis data pada level unit. Pada saat yang sama, bukti menunjukkan heterogenitas desain riset serta variasi indikator hasil, namun konsensus tetap terbentuk pada peran mediasi kompetensi, kompetensi digital dan umum ASN menjadi jembatan yang menyalurkan dampak kepemimpinan dan kebijakan ke metrik keluaran. Pola ini memperkuat argumentasi bahwa intervensi strategis tidak efektif bila hanya bertumpu pada teknologi atau kebijakan, tanpa memobilisasi kompetensi sebagai mekanisme perubahan perilaku kerja.

Hasil sintesis juga menggarisbawahi pentingnya infrastruktur manajemen SDM berbasis data. *Human Resource Information System* (HRIS) dan *human resource analytics* berulang kali ditunjukkan sebagai pengungkit yang mengaitkan peta kompetensi individu dengan kebutuhan unit, prioritas layanan, dan indikator kinerja organisasi. Kerangka taksonomi seperti DigComp 2.2 dipakai dalam korpus untuk memetakan dan menstandarisasi area kompetensi, lalu ditautkan dengan desain pembelajaran modular dan evaluasi hasil belajar yang terukur. Dengan dukungan analitik, pelatihan bergeser dari pendekatan seragam menjadi personalisasi berbasis kesenjangan, serta hasilnya dapat dilacak terhadap indikator layanan melalui siklus evaluasi yang berulang. Temuan-temuan ini menyatukan standar kompetensi mikro, proses HRM yang terintegrasi, dan akuntabilitas hasil pada level organisasi publik.

Dalam konteks Indonesia, korpus yang dianalisis menunjukkan bahwa arah kebijakan transformasi digital, termasuk arsitektur sistem pemerintahan berbasis elektronik dan agenda integrasi layanan telah memberi kerangka normatif bagi pembenahan proses dan layanan lintas instansi. Namun, disparitas kesiapan SDM digital, resistensi perubahan, serta fragmentasi aplikasi dan data masih menjadi temuan dominan yang menekan capaian implementasi. Bukti yang terpetakan menegaskan bahwa kompetensi digital ASN berasosiasi positif dengan kinerja tugas, kontekstual, dan adaptif dan bahwa kualitas sistem informasi SDM serta keterlibatan kerja memperkuat hubungan tersebut. Dengan demikian, hasil analisis mendudukkan Indonesia pada pola global yang sama, kemajuan implementasi akan paling mungkin ketika kepemimpinan transformasional, kebijakan digital yang koheren, dan pengembangan kompetensi berbasis data dikelola sebagai satu paket intervensi yang saling menguatkan, dengan HRIS berperan sebagai “mesin analitik kompetensi” untuk perencanaan, eksekusi, dan evaluasi yang berkelanjutan.

PEMBAHASAN

Transformasi digital sektor publik tidak sekadar adopsi teknologi, melainkan rekayasa ulang proses, budaya, dan model layanan yang berorientasi warga. Literatur kunci menunjukkan bahwa keberhasilan bergantung pada kepemimpinan transformasional yang mampu membangun visi bersama, memobilisasi pembelajaran organisasi, dan mengelola perubahan berbasis bukti. Dalam konteks ini, definisi dan kerangka transformasi digital pada administrasi publik menekankan pergeseran dari otomatisasi prosedur menuju tata kelola data, kolaborasi lintas-unit, dan layanan terpadu yang seluruhnya menuntut penguatan kompetensi ASN secara sistemik (Mergel et al., 2019b). Temuan OECD melalui Digital Government Index 2023 turut menegaskan pilar “*human-centred digital government*” yang hanya mungkin bila kompetensi dan kepemimpinan aparatur berkembang serentak dengan kebijakan digital nasional (OECD, 2024). Di ranah manajemen SDM, edisi mutakhir Dessler dan standar profesi CIPD menempatkan literasi data, praktik berbasis bukti, dan teknologi & people sebagai kompetensi inti yang harus dibangun melalui siklus HRM yang terintegrasi (Dessler, 2024) (CIPD, 2018).

Hambatan utama pengembangan kompetensi ASN dalam transformasi digital meliputi kultur birokratis yang cenderung mempertahankan status quo, fragmentasi aplikasi dan data, serta kesenjangan keterampilan digital dasar hingga lanjutan. Studi terbaru menunjukkan budaya birokratis dapat menahan agenda digital sehingga mengaburkan prioritas dan mereduksi manfaat layanan public, ini beresonansi dengan tantangan integrasi arsitektur SPBE dan penguatan tata kelola data lintas instansi (Norling, 2024). Di Indonesia, komitmen kebijakan sudah menguat lewat Perpres 132/2022 (Arsitektur SPBE Nasional) dan evaluasi SPBE yang menekankan integrasi layanan, namun implementasi di level organisasi masih memerlukan orkestrasi kepemimpinan dan desain kompetensi yang konsisten.

Peluang terbesar berada pada orkestrasi kebijakan-kepemimpinan-kompetensi: (1) kebijakan SPBE dan agenda GovTech INA Digital (2024) sebagai “platform” integrasi layanan; (2) pemetaan kompetensi digital ASN menggunakan DigComp 2.2 untuk standar literasi data, kolaborasi, kreasi konten, keamanan, dan problem solving (Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y., 2022); serta (3) pemanfaatan HR analytics untuk menargetkan pelatihan, memonitor transfer belajar, dan mengaitkan capaian dengan kinerja layanan (Tessema et al., 2025). OECD Public Employment & Management 2023 juga menekankan diversifikasi pembelajaran dan analitik talenta untuk mempercepat penutupan kesenjangan kompetensi (OECD, 2023). Sinergi ketiganya kebijakan terpadu, kepemimpinan transformasional, dan pembelajaran berbasis data merupakan rute praktis mempercepat peningkatan kompetensi ASN.

Hasil penelaahan sistematis mendukung proposisi bahwa kepemimpinan transformasional adalah pengungkit krusial keberhasilan transformasi digital dan pembentukan kompetensi ASN (Boussaidi & Korbi, 2025). Pemimpin yang memberi inspirasi, stimulasi intelektual, dan dukungan individual terbukti meningkatkan kesiapan organisasi, memperkuat pembelajaran, serta memperbaiki adopsi sistem dan proses digital (ly, 2025). Secara substantif, ini menjawab pertanyaan penelitian bahwa strategi pengembangan kompetensi paling efektif bila dikaitkan langsung dengan praktik kepemimpinan yang menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, eksperimen, dan orientasi layanan (DEMA et al., 2023).

Temuan juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi yang terarah berbasis data mempertinggi dampak pada kinerja organisasi. Literatur mutakhir memperlihatkan *HR analytics* berasosiasi dengan peningkatan efisiensi layanan, retensi pegawai, dan kualitas pengambilan keputusan, sehingga pembelajaran tidak lagi generik tetapi dipersonalisasi sesuai kebutuhan kompetensi (Tessema et al., 2025) (Kraus et al., 2022). Secara metodologis, ini memperkuat argumen bahwa kebijakan transformasi digital harus diikuti arsitektur data SDM dan indikator hasil pembelajaran yang terukur (Hanelt et al., 2021).

Dalam bingkai Indonesia, interpretasi hasil berkelindan dengan dorongan kebijakan Arsitektur SPBE (Perpres 132/2022) dan peluncuran GovTech INA Digital (2024) yang menuntut layanan terpadu dan pengurangan duplikasi aplikasi. Dengan standar kompetensi seperti DigComp 2.2, pemerintah dapat memetakan level kompetensi digital ASN dan merancang kurikulum peningkatan keterampilan yang terhubung langsung pada target SPBE (Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y., 2022). Artinya, kesesuaian antara temuan akademik dan arah kebijakan praktis memberi “license to operate” bagi instansi untuk memprioritaskan investasi pembelajaran yang terukur hasilnya.

Studi lintas yurisdiksi menegaskan pola serupa, ketika budaya birokratis kaku, transformasi digital cenderung stagnan, sebaliknya kepemimpinan transformasional memperbaiki kejelasan tujuan, koordinasi lintas unit, dan adopsi teknologi. Kerangka konseptual Mergel dkk. membantu menjelaskan variasi hasil antarnegara melalui aspek proses, aktor, dan hasil yang dimediasi kapabilitas organisasi. Temuan pada konteks Asia Tenggara memperlihatkan bahwa dukungan kepemimpinan memperkuat hasil pembangunan berkelanjutan dari transformasi digital sektor publik.

Riset dalam negeri menunjukkan tautan positif antara kompetensi digital ASN dan kinerja, termasuk pada indikator tugas, kontekstual, dan adaptif, sebagian studi juga menemukan peran sistem informasi SDM sebagai faktor penguat. Ulasan terbaru memetakan tren bahwa jurnal-

jurnal inti administrasi publik menempatkan “*digital leadership*” dan “*service delivery*” sebagai simpul tema yang kian dominan, sehingga pengembangan kompetensi digital menjadi prasyarat layanan publik berkualitas (Setyawan et al., 2025) (Nurmandi et al., 2025) (Ermawati et al., 2024).

Dibandingkan standar manajemen SDM umum (Dessler; CIPD), DigComp 2.2 menawarkan taksonomi kompetensi digital yang operasional (5 area, 21 kompetensi), sedangkan OECD DGI 2023 menempatkan kesiapan SDM sebagai determinan kapabilitas digital pemerintah. Kombinasi ketiganya relevan. DigComp untuk peta kompetensi mikro, CIPD/Dessler untuk proses HRM (analisis kebutuhan-pelatihan-evaluasi), dan OECD DGI untuk orientasi tata kelola dan target layanan publik.

Instansi perlu mengeksekusi pemetaan kompetensi digital ASN berbasis DigComp 2.2, mengaitkannya dengan arsitektur peran dan jalur karier, lalu merancang kurikulum modular dengan target perilaku kerja yang terukur. Dampak pelatihan seyogianya dievaluasi menggunakan model Kirkpatrick (Level 1-4) dan dilengkapi ROI (bila relevan), sementara HR analytics dipakai untuk menautkan hasil belajar dengan kinerja unit layanan. Pendekatan ini menyatukan standar kompetensi, proses HRM, dan akuntabilitas hasil.

Temuan memperkaya model hubungan kepemimpinan transformasional → pengembangan kompetensi → kinerja layanan, dengan analitik SDM dan koherensi kebijakan digital sebagai mediator-moderator kunci. Literatur menunjukkan bahwa fragmentasi konsep transformasi digital dapat dirapikan dengan menempatkan budaya, tata kelola data, dan pembelajaran sebagai mekanisme kausal yang memediasi pengaruh kepemimpinan (Haug et al., 2024) (Pu et al., 2025) (Guinan et al., 2023). Secara teoretis, ini mengundang pengujian model mediasi-moderasi multi-level pada instansi publik.

Agenda riset berikutnya mencakup studi longitudinal dampak program pengembangan kepemimpinan digital terhadap hasil layanan (kecepatan, kualitas, kepuasan warga), eksperimen kebijakan untuk menguji paket intervensi (pemetaan DigComp + pembelajaran adaptif + analitik SDM), serta bibliometrik tematik guna memetakan kemunculan topik (AI pemerintah, data governance, desain layanan terpadu). Bukti terkini tentang ekosistem inovasi layanan publik dan telaah kepemimpinan digital mengindikasikan ruang eksplorasi besar di sektor publik Indonesia.

Hasil penelitian ini belum sepenuhnya menormalisasi keragaman istilah dan indikator “transformasi digital” lintas disiplin dan yurisdiksi. Heterogenitas konteks, perbedaan maturitas tata kelola digital, dan dinamika kebijakan yang bergerak cepat membatasi generalisasi lintas waktu dan tempat. Selain itu, bukti-bukti tentang kompetensi digital ASN masih tersebar, sebagian memakai kerangka umum yang memadai untuk pemetaan awal tetapi belum seluruhnya teradaptasi pada ekosistem tugas-jabatan ASN, sementara bias publikasi dapat menguatkan estimasi efek kepemimpinan dan kebijakan. Sebagian besar artikel berfokus pada konseptualisasi dan tinjauan, sehingga bukti kausal terutama yang menghubungkan kepemimpinan transformasional, kebijakan digital, dan indikator layanan masih terbatas.

Penelitian mendatang disarankan mengadopsi rancangan mixed-methods (*sequential explanatory*) yang menautkan pemetaan kompetensi digital berbasis DigComp 2.2 dengan indikator maturitas SPBE dan kinerja layanan prioritas, menguji mekanisme kausal melalui model mediasi-moderasi multi-level (kepemimpinan transformasional → pengembangan kompetensi → kinerja layanan, dimoderasi koherensi kebijakan digital). Uji eksperimen/kuasi-eksperimen kebijakan pada paket intervensi (pemetaan kompetensi + pembelajaran adaptif + bimbingan pimpinan lini) dan studi longitudinal/panel lintas instansi akan meningkatkan inferensi kausal. Integrasi *Human Resource Analytics* diperlukan untuk menautkan hasil belajar ke perilaku kerja dan outcome layanan, sekaligus memberi dasar evaluasi ROI pelatihan pada prioritas layanan GovTech (INA Digital). Kajian bibliometrik tematik dan meta-analisis kuantitatif terhadap efek kepemimpinan digital di sektor publik juga layak diprioritaskan guna memperkuat sintesis bukti lintas konteks.

KESIMPULAN

Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi ASN dalam lintasan transformasi digital hanya efektif bila dikelola sebagai satu paket intervensi yang saling menguatkan, kepemimpinan transformasional/digital sebagai pengungkit budaya belajar dan orientasi perubahan, kebijakan transformasi sebagai penopang institusional yang memberi arah dan akuntabilitas, serta strategi pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan yang ditautkan dengan arsitektur data SDM melalui HRIS. Sintesis temuan menunjukkan pola kausal yang konsisten, kepemimpinan mendorong kapabilitas dinamis, pembelajaran organisasi, dan keterlibatan kerja, ketiganya menyalurkan dampak ke penguatan kompetensi yang pada gilirannya meningkatkan kinerja layanan. Konteks Indonesia memperlihatkan relevansi langsung, disparitas kesiapan SDM, resistensi perubahan, dan fragmentasi data/aplikasi menekan capaian SPBE, sehingga kompetensi ASN berperan sebagai jembatan yang menghubungkan visi kebijakan dengan hasil layanan, dengan HRIS bertindak sebagai “mesin analitik kompetensi” untuk perencanaan, eksekusi, dan evaluasi yang berulang.

Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi strategis bagi pembuat kebijakan dan pimpinan instansi meliputi pengintegrasian peta kompetensi digital ke dalam siklus manajemen talenta dan perencanaan kinerja organisasi, penetapan standar evaluasi pembelajaran yang mengaitkan capaian pelatihan dengan indikator layanan prioritas SPBE, serta konsolidasi HRIS sebagai tulang punggung data kompetensi yang terhubung dengan kebutuhan unit layanan. Agenda ini memerlukan kepemimpinan yang memberikan arah visi, menata ulang tata kelola data, dan memastikan konsistensi regulasi lintas level, termasuk penyalarsan indikator kinerja pimpinan lini dengan target peningkatan kompetensi timnya. Di tingkat ekosistem, koordinasi program antar-instansi perlu diarahkan untuk mengurangi duplikasi aplikasi, memperkuat interoperabilitas data, dan memanfaatkan analitik SDM sebagai dasar pengambilan keputusan pembelajaran dan promosi jabatan.

Rekomendasi taktis mencakup pemetaan kesenjangan kompetensi per jabatan berbasis bukti, desain kurikulum modular dan adaptif yang menargetkan perilaku kerja, dan penguatan mekanisme transfer belajar di tempat kerja melalui *coaching/mentoring*, komunitas praktik, rotasi/penugasan proyek digital, serta skema insentif yang mengaitkan penguasaan kompetensi dengan mobilitas karier. *Human Resource Analytics* perlu digunakan untuk melacak jalur belajar individual, memonitor dampak pelatihan pada produktivitas unit, serta menyiapkan dashboard akuntabilitas yang menghubungkan investasi pelatihan dengan indikator kinerja layanan. Intervensi perubahan budaya, komunikasi strategis, pelibatan dini pegawai, dan *quick wins* proses digital, perlu dirancang berdampingan agar resistensi berkurang dan adopsi teknologi meningkat. Dengan orkestrasi ini, organisasi publik mampu bertransisi dari pelatihan generik menuju pengembangan kompetensi yang terukur dampaknya pada mutu layanan.

Keterbatasan penelitian terletak pada heterogenitas definisi, indikator, dan desain riset lintas yurisdiksi yang membatasi generalisasi kausal, kekosongan bukti longitudinal/eksperimental yang menguji secara simultan hubungan kepemimpinan-kompetensi-kinerja, serta belum seragamnya adaptasi taksonomi kompetensi digital terhadap ekosistem jabatan ASN. Penelitian lanjutan disarankan mengadopsi rancangan *mixed-methods* longitudinal (kuasi-eksperimen) untuk menilai efektivitas paket intervensi (pemetaan kompetensi + pembelajaran adaptif + analitik SDM + bimbingan pimpinan lini) pada indikator layanan prioritas, sekaligus menguji model mediasi-moderasi multi-level yang menempatkan kompetensi sebagai kanal dampak kepemimpinan dan koherensi kebijakan. Pengembangan indikator kinerja yang lebih beragam, penyesuaian kerangka kompetensi dengan kamus jabatan nasional, serta studi komparatif lintas instansi/daerah akan memperkaya validitas eksternal dan kegunaan kebijakan dari agenda pengembangan kompetensi ASN berbasis transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of*

- Business Research*, 145, 636–648.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Andrew Wijaya, & Mohammad Saleh. (2025). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) Dalam Mewujudkan Prinsip Good Governance Pada Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(3), 2154–2164.
<https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i3.4201>
- Boussaidi, A., & Korbi, K. (2025). The role of transformational leadership in promoting digital transformation through employee engagement in public administration. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/IJPL-08-2024-0091>
- CIPD. (2018). CIPD - The Profession Map. *The People Profession*.
- DEMA, H., HAMID, H., & BARISAN, B. (2023). Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 14(1), 69–80.
<https://doi.org/10.18196/jgp.v14i1.13528>
- Dessler, G. (2024). *Human Resource Management* (17th editi). Pearson.
https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000009678/9780137930654?srsId=AfmBOorJ28bZVOZlnJQ-kjwRqa_aivom8KkGH7Iy2AH9TuZS5dS_UR42&utm_source=chatgpt.com
- Ermawati, N. M., Widnyani, I. A. P. S., & Kartika, I. M. (2024). Pengaruh Kompetensi Digital, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dan Integritas Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Badung Article Info. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 5(3), 2050–2056.
<https://doi.org/10.55681/jige.v5i3.3330>
- Fathiyatuzzahra, R. N., & Sary, F. P. (2024). KOMPETENSI DIGITAL DAN PELATIHAN: KUNCI PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN KUNINGAN. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 6(1), 167–186.
- Guinan, P. J., Parise, S., & Langowitz, N. (2023). Digital leadership and organizational transformation: A mixed-methods approach. *Journal of Business Research*, 152(2), 171–182.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
<https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Islam, Z. Z., Amang, B., & Tjan, J. S. (2025). Pengaruh Kompetensi Digital, Budaya Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Komisi Pemilihan Umum (KPU) Kota Makassar. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 8(2), 132–141.
- Komarudin, D., Mu'minah, S., Praja, S. J., Setiawan, S., & Ruhana, F. (2025). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai Instrumen Inovasi Pemerintah Daerah dalam Menjamin Ketahanan Pangan Berkelanjutan. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(2), 575–583.
<https://doi.org/10.37481/sjr.v8i2.1092>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- ly, B. (2025). Leveraging leadership and digital transformation for sustainable development: Insights from Cambodia's public sector. *Sustainable Futures*, 9, 100545.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.100545>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019a). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4).
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019b). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Namatovu, Afulah, & Kyambade, Mahadih. (2025). Assessing the Impact of Digital Leadership on Public Sector Performance: The Mediation Role of Digital Transformation in Developing Economies. *Sage Open*, 15(3), 21582440251367584. <https://doi.org/10.1177/21582440251367584>
- Nanik Iriyanti, Noni Setyorini, & Noventia Karina Putri. (2025). Pengaruh Penggunaan Human Resource Information System (HRIS) Terhadap Kinerja Pegawai dengan Job Involvement Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kota Semarang). *Journal of Indonesian Management*, 5(2), 9. <https://doi.org/10.53697/jim.v5i2.2439>
- Noerman, T., Yuliaji, E. S., & Riana, N. (2025). Navigating Government Information System Efficacy: Insights from Human Resource Information System Implementation. *PROFIT: Jurnal Administrasi Bisnis*, 19(1), 50–66.
- Norling, K. (2024). Digital transformation or digital standstill? Status quo bias in Swedish public sector strategies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 19(1), 91–107. <https://doi.org/10.1108/TG-04-2024-0078>
- Novianto, N. (2023). Systematic Literature Review: Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*, 7(2), 170. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753>
- Nurmandi, A., Lawelai, H., Nur Kasiwi, A., Yunus, M., & Kunci, K. (2025). Tren dan Tantangan Transformasi Digital di Sektor Publik: Implikasi Kebijakan untuk Meningkatkan Pelayanan Publik di Indonesia. *Social and Political Science Faculty*, 13(2), 681–705.
- Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 90–106. <https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934>
- OECD. (2023). Public Employment and Management 2023. In *Public Employment and Management 2021*. <https://doi.org/10.1787/938f0d65-en>
- OECD. (2024). 2023 OECD Digital Government Index. 37. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/01/2023-oecd-digital-government-index_b11e8e8e/1a89ed5e-en.pdf
- Pebby Regita Sinaga, & Bismar Arianto. (2025). Pengembangan Kompetensi Digital ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau: Strategi dan Tantangan Implementasi. *Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik Dan Kebijakan Negara*, 2(3), 74–83. <https://doi.org/10.62383/komunikasi.v2i3.444>
- Pu, S., Ou, Y., & Bai, O. (2025). Government Public Services and Regional Digital Transformation for Sustainable Development: An Innovation Ecosystem Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 17(12), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su17125314>
- Sasmita Dewi, Y. (2025). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) Sebagai Pilar Good Governance: Refleksi Tata Kelola Pemerintah Daerah. *JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 23(1), 53–63. <https://doi.org/10.46730/jiana.v23i1.8247>
- Setyawan, Y. F., Gumilar, A., Apriliani, I., & Bhaskoro, F. (2025). Nexus between Digital Competency Level and Performance Level of State Civil Apparatus. *Journal La Sociale*, 6(2), 293–308. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i2.1832>
- Tessema, S. A., Yang, S., & Chen, C. (2025). The Effect of Human Resource Analytics on Organizational Performance: Insights from Ethiopia. *Systems*, 13(2). <https://doi.org/10.3390/systems13020134>
- Ushaka Adie, B., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: a scoping review and outlook. *International Review of Public Administration*, 29(1), 42–58. <https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *J. Strateg. Inf. Syst.*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2, The Digital Competence framework for citizens – With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/doi/10.2760/115376>

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., Becker, M., & Müller, W. M. (2022). Open government data: A systematic literature review of empirical research. *Electronic Markets*, 32(4), 2381–2404. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00582-8>

BIODATA PENULIS KORESPONDEN



Nama : Handyka Oktra Rajagukguk
Institusi : Universitas Negeri Jakarta
Asal : Medan
No. HP/WA : 081337666954