

Ketimpangan antara Sumber Daya dan Kinerja pada Organisasi Sektor Publik di Era Digital

Miranda Mustika¹, Nisa Nur Amanda², Suci Oktapia³, Mely Nur Ratman⁴, Firman⁵

^{1,2,3,4,5} Ilmu Administrasi Negara, Universitas Maritim Raja Ali Haji

e-mail: mmustika@student.umrah.ac.id¹, nnuramanda@student.umrah.ac.id²,
soktapia@student.umrah.ac.id³, mnurratman@student.umrah.ac.id⁴,
firman@umrah.ac.id⁵

Abstrak

Penelitian ini membahas ketimpangan antara ketersediaan sumber daya dan kinerja organisasi sektor publik di era digital. Meskipun banyak instansi telah dilengkapi dengan infrastruktur teknologi yang canggih dan anggaran yang memadai, kenyataannya kinerja yang dihasilkan belum optimal. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk menganalisis berbagai sumber yang relevan terkait dengan kesiapan sumber daya, transformasi digital, dan kinerja organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa ketimpangan ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya kompetensi sumber daya manusia, resistensi terhadap perubahan, distribusi anggaran yang tidak merata, serta lemahnya kepemimpinan digital. Untuk mengatasi masalah ini, diperlukan strategi penguatan tata kelola digital, peningkatan kapasitas SDM, dan pembentukan budaya organisasi yang adaptif terhadap teknologi. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi sektor publik dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya guna meningkatkan kinerja dan pelayanan publik di era digital.

Kata Kunci: *Ketimpangan, Sumber Daya, Kinerja, Organisasi Publik, Digital*

Abstract

This study discusses the disparity between resource availability and organizational performance in the public sector in the digital era. Although many government institutions are equipped with advanced technology infrastructure and sufficient budgets, their performance remains suboptimal. This research employs a literature review method to analyze relevant sources regarding resource readiness, digital transformation, and organizational performance. The findings reveal that the disparity is caused by various factors, such as the lack of human resource competence, resistance to change, unequal budget distribution, and weak digital leadership. To address this issue, strategic efforts are needed, including strengthening digital governance, enhancing human resource capacity, and fostering an adaptive organizational culture. With the right approach, public sector organizations can optimize their resource utilization to improve performance and public service delivery in the digital age.

Keyword: *Disparity, Resources, Performance, Public Organization, Digital*

PENDAHULUAN

Di era industri 4.0, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi tidak bisa dihindari. Pemerintah, sebagai pihak yang bertanggung jawab terhadap pelayanan publik, dituntut untuk mampu menguasai dan memanfaatkan digitalisasi demi meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat, yang mana hal ini terlihat dari banyaknya aplikasi yang telah dikembangkan oleh instansi pemerintah sebagai bentuk adaptasi terhadap kemajuan teknologi (Fauzi and Hakim, 2024). Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong transformasi digital dalam sektor publik Indonesia. Pemerintah mulai mengadopsi berbagai inisiatif digital, seperti e-government dan layanan publik berbasis aplikasi, untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Karena di era sekarang, masyarakat mengharapkan pelayanan yang cepat, efektif, dan efisien, sehingga birokrasi dituntut untuk melayani masyarakat

dengan pelayanan yang lebih fleksibel, terbuka, dan realistis, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik (B, 2024). Namun, di balik kemajuan tersebut, muncul persoalan yang krusial ketimpangan antara sumber daya yang telah disediakan dengan kinerja yang dihasilkan oleh organisasi sektor publik (Taufiq, 2022).

Di era digital sekarang, banyak instansi pemerintah sudah memiliki fasilitas canggih, anggaran besar, dan pegawai yang cukup. Tapi terkadang kinerja organisasinya masih rendah, seperti pelayanan lambat, program tidak berjalan dengan baik, atau bahkan teknologi tidak dimanfaatkan dengan maksimal. Ketimpangan tersebut masih terlihat dari kasus-kasus di mana investasi besar dalam infrastruktur digital dan pelatihan sumber daya manusia tidak diikuti oleh peningkatan kinerja yang sepadan. Seperti dalam studi (Ilyas and Bahagia, 2021) menyatakan bahwa meskipun pemerintah telah berinvestasi besar dalam infrastruktur digital dan pelatihan SDM, peningkatan kinerja organisasi sektor publik masih belum optimal. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kesiapan sumber daya manusia dan keterbatasan dalam mengelola perubahan digital secara strategis. Kemudian dalam studi (Malika, Nuruna and Mumtaz, 2024) menunjukkan bahwa penerapan manajemen kinerja di sektor publik Indonesia menghadapi berbagai tantangan, seperti kurangnya keterkaitan antara kinerja individu dengan tujuan organisasi, kekurangan insentif untuk meningkatkan kinerja, dan permasalahan dalam sistem pelatihan dan pengembangan aparatur. Faktor-faktor ini turut berkontribusi terhadap ketimpangan antara sumber daya dan kinerja organisasi sektor publik. Selain itu, dalam studi (Rizal and Rony, 2024) menekankan pentingnya strategi inovatif dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi di era digital. Studi tersebut juga menekankan bahwa resistensi terhadap perubahan dan kesenjangan keterampilan digital menjadi hambatan utama dalam optimalisasi kinerja organisasi sektor publik (Gusnita, 2024).

Berdasarkan studi tersebut menunjukkan bahwa ketimpangan antara sumber daya dan kinerja dalam organisasi sektor publik di era digital merupakan masalah kompleks yang memerlukan perhatian serius. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyebab ketimpangan tersebut dan merumuskan strategi yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya dalam meningkatkan kinerja organisasi sektor publik di Indonesia.

METODE

Artikel ini menggunakan metode studi literatur atau studi pustaka. Studi literatur atau studi pustaka ialah penelitian yang dilakukan dengan menelaah berbagai kajian kepustakaan yang relevan (Melfianora, 2019). Alasan artikel ini menggunakan metode melalui studi literatur atau studi pustaka karena memungkinkan untuk mengeksplorasi dan menganalisis literatur yang relevan secara mendalam serta untuk memanfaatkan data sekunder yang telah tersedia artikel jurnal serta laporan atau referensi media publik. Studi literatur pada artikel ini dilakukan dengan cara memilah sumber-sumber sekunder yang relevan seperti artikel jurnal serta laporan atau referensi media publik. Artikel ini menganalisis literatur yang relevan melalui telaah mendalam terhadap literatur yang telah dipilih berdasarkan kesesuaian dengan topik yang dibahas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian hasil dan pembahasan dalam penelitian ini menyajikan analisis komprehensif berdasarkan studi literatur terhadap berbagai referensi ilmiah yang relevan, baik dari jurnal nasional maupun internasional, yang membahas secara kritis isu ketimpangan antara sumber daya dan kinerja pada organisasi sektor publik di era digital. Ketimpangan yang dimaksud merujuk pada ketidakseimbangan antara kapasitas internal organisasi seperti sumber daya manusia yang kompeten, infrastruktur teknologi yang memadai, serta dukungan anggaran yang proporsional dengan tuntutan terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik yang efisien, responsif, dan transparan melalui pemanfaatan teknologi digital. Dengan pendekatan literatur, bagian ini mengkaji secara tematik beberapa aspek utama untuk menggambarkan dinamika ketimpangan tersebut. Pertama, dibahas mengenai kondisi ketersediaan sumber daya di lingkungan sektor publik, termasuk keterampilan digital pegawai, kesiapan infrastruktur, serta distribusi anggaran yang sering kali tidak merata antar wilayah atau instansi. Kedua, dianalisis dampak dari transformasi

digital terhadap kinerja organisasi, baik dalam hal efisiensi proses, kualitas pelayanan, maupun penerimaan masyarakat. Selanjutnya, ditelaah bentuk-bentuk ketimpangan yang muncul ketika sumber daya yang dimiliki tidak sebanding dengan capaian kinerja yang diharapkan. Pembahasan juga mencakup faktor-faktor penyebab ketimpangan, seperti resistensi terhadap perubahan, minimnya pelatihan SDM, lemahnya kepemimpinan digital, dan tidak sinkronnya kebijakan pusat dan daerah. Sebagai penutup, bagian ini menyajikan berbagai pendekatan strategis yang ditawarkan dalam literatur untuk mengurangi ketimpangan, mulai dari penguatan tata kelola digital, pengembangan kompetensi ASN, hingga perlunya transformasi budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan teknologi.

Ketersediaan Sumber Daya di Organisasi Sektor Publik

Transformasi digital pada organisasi sektor publik menuntut kesiapan sumber daya yang memadai, baik dalam bentuk sumber daya manusia (SDM), infrastruktur digital, maupun anggaran. Namun, berdasarkan berbagai literatur yang telah dikaji, tampak jelas bahwa masih terdapat ketimpangan signifikan dalam ketersediaan sumber daya tersebut, yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan transformasi digital itu sendiri.

Studi di Kabupaten Bima menunjukkan bahwa implementasi e-Government masih belum optimal karena sejumlah faktor: rendahnya tingkat literasi teknologi di kalangan pegawai, belum meratanya infrastruktur internet, lemahnya dukungan pejabat, serta perbedaan alokasi anggaran antar perangkat daerah (SKPD) (Nurlaila Nurlaila, Zuriatin Zuriatin and Nurhasanah Nurhasanah, 2024). Ketidakmerataan alokasi anggaran ini menjadi akar ketimpangan, karena instansi tertentu memiliki kemampuan yang jauh lebih baik dalam membangun sistem digital dibandingkan instansi lain, terutama yang berada di daerah terpencil. Hal serupa juga ditemukan dalam studi (Dalimunthe, Fitrisia and Fatimah, 2024), yang menyatakan bahwa banyak pegawai negeri merasa terancam oleh otomatisasi, sehingga muncul resistensi terhadap adopsi teknologi. Selain itu, kurangnya keterampilan digital menyebabkan ketidaksiapan dalam menjalankan sistem digital yang sudah tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia bukan hanya kurang dalam jumlah, tetapi juga dari sisi kualitas dan kesiapan menghadapi perubahan.

(Nazarudin and Kuswinarno, 2024) menambahkan bahwa dalam era Industri 5.0, organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara teknologi dan manusia. Tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kekurangan keterampilan digital, serta ketidakpastian terhadap keamanan data menjadi hambatan utama dalam proses digitalisasi SDM. Tanpa investasi yang memadai dalam pelatihan dan pengembangan kapasitas pegawai, teknologi yang diadopsi akan sia-sia.

Dengan demikian, dapat diketahui bahwa ketimpangan ketersediaan sumber daya dalam sektor publik tidak hanya terjadi dalam hal fisik (seperti infrastruktur dan dana), tetapi juga dalam aspek non-fisik, seperti kesiapan mental, pengetahuan, dan dukungan dari aktor-aktor internal organisasi. Ketimpangan ini menjadi tantangan utama dalam mencapai tujuan transformasi digital secara merata dan efektif di seluruh wilayah dan tingkatan birokrasi.

Kinerja Organisasi di Era Digital

Transformasi digital pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, partisipasi, dan kualitas pelayanan publik. Dalam berbagai studi, memang ditemukan bahwa teknologi informasi dapat mempercepat proses layanan dan meningkatkan kepuasan masyarakat apabila diimplementasikan dengan baik. Misalnya, penerapan sistem online untuk layanan publik mampu mengurangi waktu tunggu masyarakat hingga 50% dan mempercepat alur kerja di birokrasi (Dalimunthe, Fitrisia and Fatimah, 2024). Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya berdampak positif pada kinerja organisasi sektor publik. Dalam studi (Crusoe, Magnusson and Eklund, 2024) mengungkapkan adanya fenomena *willful ignorance*, yaitu sikap pegawai yang secara sadar menghindari pemahaman terhadap prasyarat digitalisasi, seperti struktur tata kelola, kompetensi digital, atau strategi perubahan. Alasan di balik sikap ini beragam, mulai dari keinginan untuk menghindari tanggung jawab hingga mempertahankan status quo dalam organisasi. Fenomena ini sangat menghambat efektivitas transformasi digital, karena meskipun infrastruktur telah disediakan dan sistem telah diimplementasikan, SDM yang enggan terlibat atau tidak paham dengan sistem tersebut justru

menurunkan kinerja organisasi. Dalam studi mereka di sektor publik Swedia, Crusoe dkk. menemukan bahwa sebagian besar responden memilih jawaban “tidak tahu” ketika ditanya tentang prasyarat transformasi digital, menunjukkan kurangnya kesadaran dan kompetensi digital di kalangan pegawai publik.

Sementara itu, di Indonesia, kendala kinerja digital juga muncul dari kurangnya integrasi sistem antar instansi, lemahnya koordinasi, serta keterbatasan dalam pengelolaan data publik secara digital (Nurlaila Nurlaila, Zuriatin Zuriatin and Nurhasanah Nurhasanah, 2024). Di tingkat lokal seperti Kabupaten Bima, selain jaringan internet yang belum optimal, kurangnya promosi layanan digital kepada masyarakat juga mengakibatkan rendahnya pemanfaatan layanan digital, yang berarti bahwa inovasi digital tidak membawa dampak nyata pada kualitas pelayanan.

Secara keseluruhan, meskipun digitalisasi memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja organisasi publik, keberhasilan implementasinya sangat tergantung pada dukungan sumber daya manusia yang kompeten, tata kelola yang jelas, serta kesadaran dan budaya organisasi yang mendukung perubahan. Tanpa elemen-elemen ini, transformasi digital hanya akan menjadi formalitas atau pencitraan semata.

Ketimpangan antara Sumber Daya dan Kinerja

Digitalisasi telah menyebabkan pergeseran struktural dalam komposisi pekerjaan. Beberapa pekerjaan sudah mulai digantikan oleh teknologi agar memudahkan dan mempercepat pekerjaan suatu organisasi (Prezita *et al.*, 2024). Namun pada kenyataannya tidak semua organisasi yang memanfaatkan teknologi langsung berkinerja dengan baik, tentu ada saja hambatan seperti resistensi terhadap perubahan atau faktor lainnya yang kurang mendukung (Hakim, Daylami and Azmy, 2024). Contohnya di GoTo Group sebagai salah satu startup teknologi terbesar di Indonesia yang mengintegrasikan layanan digital dari Gojek, Tokopedia, dan GoTo Financial sempat menghadapi masalah. Berdasarkan laporan kinerja karyawan GoTo, sekitar 30% karyawan merasa bahwa mereka kurang mendapat dukungan dalam hal pelatihan digital yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Artinya karyawan perusahaan ini belum sepenuhnya dibekali dengan keterampilan digital yang memadai untuk mendukung pekerjaan secara optimal (Khaira, 2024). Maka dari itu GoTo perlu melakukan survey untuk mengetahui keterampilan digital apa saja yang sudah dimiliki dan apa yang masih kurang. Dengan begitu pelatihan bisa disesuaikan dengan kebutuhan tiap divisi atau individu.

Akar Permasalahan Ketimpangan

Ketimpangan antara sumber daya dan kinerja dalam organisasi sektor publik di era digital merupakan tantangan yang kompleks. Meskipun teknologi informasi telah diadopsi secara luas, banyak instansi pemerintah masih menghadapi keterbatasan anggaran dan infrastruktur yang menghambat optimalisasi kinerja. Penerapan transformasi digital diberbagai sektor pemerintahan memerlukan biaya yang cukup besar, karena sarana dan prasarana pendukung digitalisasi masih tergolong mahal dan belum terjangkau secara luas (Sepriano *et al.*, 2023). Keterbatasan ini menyebabkan kesenjangan antara potensi teknologi yang tersedia dan kemampuan organisasi untuk memanfaatkannya secara maksimal. Selain itu, Budaya organisasi memiliki peran krusial dalam mendukung transformasi digital guna meningkatkan kinerja, khususnya dalam memenuhi harapan para pemangku kepentingan (Mahmud, Soekirman and Tesniwati, 2022). Ketika struktur birokrasi masih bersifat kaku dan hierarkis, maka proses digitalisasi hanya menjadi formalitas tanpa esensi. Akibatnya, peningkatan kinerja yang diharapkan dari digitalisasi tidak secara totalitas terwujud.

Selain itu, ketimpangan juga diperkuat oleh distribusi anggaran yang tidak merata antar instansi atau wilayah. Organisasi dengan akses anggaran besar lebih mudah memperoleh teknologi dan SDM berkualitas dibandingkan instansi di daerah tertinggal. Untuk mengaplikasikan transformasi digital di berbagai instansi pemerintahan, dibutuhkan anggaran yang tidak sedikit. Kebutuhan untuk mengembangkan digitalisasi juga harganya masih tergolong mahal dan tidak murah (Sepriano *et al.*, 2023). Ketika pengalokasian dana tidak disertai dengan prinsip keadilan fiskal, maka transformasi digital hanya akan menguntungkan sebagian pihak sehingga dapat memperlebar kesenjangan antara kapasitas dan kinerja antar organisasi sektor publik. Kemudian,

ketimpangan dalam penerapan transformasi digital di sektor publik tidak hanya disebabkan oleh tidak meratanya distribusi anggaran, tetapi juga oleh kesenjangan dalam kompetensi sumber daya manusia (SDM). Kompetensi SDM yang rendah dapat menghambat efektivitas implementasi teknologi digital, meskipun anggaran tersedia (Ritonga, Sinaga and Saragi, 2023). Oleh karena itu, pentingnya investasi dalam pelatihan dan pengembangan SDM sebagai bagian dari strategi digitalisasi.

Keterkaitan antar Konsep

Dalam sektor publik, pendekatan Resource Based View (RBV) menekankan bahwa keunggulan suatu organisasi tidak semata ditentukan oleh banyaknya sumber daya yang dimiliki, melainkan oleh sejauh mana sumber daya tersebut dimanfaatkan secara optimal dan efisien. Teknologi digital, seperti aplikasi manajemen informasi, kecerdasan buatan, serta layanan publik berbasis online, kini dipandang sebagai elemen strategis yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Teknologi digital berpotensi menjadi aset strategis yang sulit ditiru oleh pihak lain, dan dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi apabila diintegrasikan secara menyeluruh ke dalam aktivitas operasional dan prosedur internal (Ritonga, Sinaga and Saragi, 2023). Keberhasilan penerapan teknologi digital sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu menyesuaikan diri dan mengelola teknologi tersebut secara konsisten dalam jangka panjang. Oleh karena itu, pendekatan RBV menekankan bahwa kesenjangan kinerja tidak semata-mata disebabkan oleh minimnya sumber daya, melainkan juga oleh kurangnya kapasitas organisasi dalam mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki.

Untuk melengkapi RBV, teori *Dynamic Capabilities* (DC) memperluas analisis ini dengan menyoroti pentingnya kapasitas organisasi dalam menanggapi serta beradaptasi terhadap dinamika perubahan lingkungan eksternal. Kemampuan adaptis membantu organisasi sektor publik menyesuaikan dan mengoptimalkan kembali penggunaan sumber daya serta prosedur kerja yang ada guna merespons berbagai perubahan eksternal, termasuk tuntutan terhadap digitalisasi layanan (Kattel and Takala, 2021). Dalam sektor publik, instansi yang mampu mengembangkan kemampuan dinamis cenderung lebih siap dan fleksibel dalam merespons tantangan digitalisasi. Hal ini meliputi peningkatan kapasitas sumber daya manusia, penciptaan inovasi dalam pelayanan, serta penataan ulang struktur birokrasi agar lebih adaptif. Oleh karena itu, kombinasi antara pendekatan RBV dan DC mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam menyesuaikan dan mengelola sumber dayanya secara strategis serta berkelanjutan.

Implikasi terhadap Pelayanan Publik

Di era digital, organisasi sektor publik dituntut untuk memberikan pelayanan publik yang cepat, transparan dan efisien melalui pemanfaatan teknologi informasi. Namun, kenyataannya masih terdapat ketimpangan dalam hal sumber dayanya seperti infrastruktur teknologi maupun kualitas sumber daya manusia (SDM), yang dapat memberikan dampak terhadap kinerja pada suatu organisasi sektor publik. Adanya ketimpangan ini dapat menyebabkan layanan digital tidak berjalan dengan optimal dan berpengaruh terhadap kepercayaan publik serta efektivitas organisasi sektor publik. Seperti yang dijelaskan oleh (Fauzi and Hakim, 2024) di Pemerintah Kota Kendiri dan Kabupaten Jember mengatakan bahwa meskipun digitalisasi yang telah diterapkan oleh pemerintah masih terdapat maladministrasi dan ketimpangan dalam penggunaan teknologi informasi di beberapa wilayah. Dalam hal tersebut, disebabkan oleh kurangnya akses terhadap teknologi informasi dan kurangnya kemampuan individu atau sumber daya manusia (SDM) dalam penggunaan teknologi informasi, yang pada akhirnya dapat menghambat efektivitas dalam pelayanan publik. Selain itu, dalam studi (Herwanto *et al.*, 2023) mengatakan bahwa digitalisasi pada pelayanan publik yang tidak disertai dengan pendekatan inklusif dapat memberikan dampak pada penurunan kualitas layanan publik dan meningkatkan terjadinya ketimpangan sosial.

Dampak yang diberikan dari ketimpangan ini bukan hanya mengenai pelayanan publik yang tidak optimal, tetapi juga dapat memberikan pengaruh pada menurunnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi sektor publik. Seperti ketika layanan yang tidak dapat diakses secara merata dan efisien oleh masyarakat, maka masyarakat akan merasa diabaikan dan tidak

mendapatkan hak yang sama dalam pelayanan publik. Hal tersebut dapat berpotensi melemahnya legitimasi organisasi sektor publik dan dapat memperburuk citra birokrasi publik. Dalam jangka waktu yang panjang, efektivitas organisasi sektor publik pun akan menurun dikarenakan adanya pelayanan yang tidak adil dan tidak merata sehingga dapat menghambat partisipasi masyarakat serta dapat mengurangi efisiensi pada proses administrasi. Maka dari itu, untuk mengatasi adanya permasalahan tersebut diperlukannya upaya yang serius dari organisasi sektor publik dalam menyelaraskan ketersediaan sumber daya dengan tujuan kinerja, yang dapat meliputi peningkatan infrastruktur teknologi informasi, pelatihan dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia (SDM), serta diperlukannya sosialisasi kepada masyarakat untuk dapat memahami dan meningkatkan literasi berbasis digital. Melalui hal tersebut, pelayanan publik berbasis digital dapat berjalan secara adil dan merata di seluruh wilayah, dapat meningkatkan kepercayaan publik, serta dapat meningkatkan efektivitas organisasi sektor publik.

SIMPULAN

Ketimpangan antara ketersediaan sumber daya dan tuntutan kinerja organisasi sektor publik di era digital merupakan permasalahan yang nyata dan kompleks. Ketidakeimbangan ini terjadi karena banyak instansi publik belum mampu menyesuaikan struktur, sistem kerja, maupun kapasitas SDM-nya dengan dinamika perkembangan teknologi informasi. Akibatnya, implementasi digitalisasi kerap tidak maksimal dan justru menimbulkan tekanan baru terhadap kinerja organisasi.

Oleh karena itu, dibutuhkan langkah-langkah strategis yang mencakup penguatan infrastruktur teknologi, peningkatan kompetensi aparatur, serta reformasi kebijakan yang mendukung fleksibilitas dan inovasi. Organisasi sektor publik juga harus didorong untuk lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil, guna memastikan bahwa transformasi digital benar-benar membawa perubahan positif dalam tata kelola pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- B, I. (2024) 'Studi Literatur tentang Integrasi Digital dalam Perspektif Publik Berkelanjutan', *Trajectories of Public Administration*, 1(3), pp. 1–11.
- Crusoe, J., Magnusson, J. and Eklund, J. (2024) 'Digital Transformation Decoupling: The Impact of Willful Ignorance on Public Sector Digital Transformation', *Government Information Quarterly*, 41(3), pp. 1–16. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101958>.
- Dalimunthe, I.A., Fitriasia, A. and Fatimah, S. (2024) 'Transformasi Digital dan Filsafat Kepemimpinan dalam Birokrasi: Tantangan dan Peluang', *Cendekia: Jurnal Ilmu Pengetahuan*, 4(4), pp. 597–611.
- Fauzi, A.R. and Hakim, A. (2024) 'Digitalisasi terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik di Pemerintah Kota Kediri dan Kabupaten Jember)', *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(10), pp. 3727–3734. Available at: <https://doi.org/10.56338/jks.v7i10.6146>.
- Gusnita, E. (2024) 'Strategi Inovatif dalam Manajemen Sumber Daya Manusia : Optimalisasi Kinerja dan Kesejahteraan Karyawan di Era Digital', *Margin Eco: Jurnal Ekonomi dan Perkembangan Bisnis*, 8(2), pp. 240–251.
- Hakim, L. Al, Daylami, I. and Azmy, A. (2024) 'Peran Kepemimpinan dalam Mendukung Transformasi Teknologi di Organisasi: Studi Kasus di Sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi', *Mutiara: Multidisciplinary Scientific Journal*, 2(10), pp. 1006–1025.
- Herwanto, T.S. et al. (2023) 'Apakah Digitalisasi Sektor Publik Berhasil Mewujudkan Inklusivitas Pelayanan? (Pembelajaran dari System Usability Scale Aplikasi SALAMAN Kota Bandung)', *Jurnal Publik: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 17(01), pp. 1–15. Available at: <https://doi.org/10.52434/jp.v17i01.157>.
- Ilyas, A. and Bahagia, B. (2021) 'Pengaruh Digitalisasi Pelayanan Publik terhadap Kinerja Pegawai pada Masa Pandemi di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan', *Edukatif: Jurnal Ilmu Pendidikan*, 3(6), pp. 5231–5239. Available at: <https://doi.org/10.31004/edukatif.v3i6.1173>.

- Kattel, R. and Takala, V. (2021) 'Dynamic Capabilities in the Public Sector: The Case of the UK's Government Digital Service', *UCL Institute for Innovation and Public Purpose*, pp. 1–28. Available at: https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/sites/public-purpose/files/final_iipp-2021-01_government-digital-service_kattel_takala.pdf.
- Khaira, N. (2024) 'Peran Literasi Digital dan Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja Karyawan : Studi Kasus Generasi Millennial dan Z di GoTo Group', *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 07(2022), pp. 135–147.
- Mahmud, M.F., Soekirman, A. and Tesniwati, R. (2022) 'Penguatan Kinerja Melalui Transformasi Digital, Budaya Adaptif, Transfer Pengetahuan Dan Pola Kerja Pada Bea Cukai Indonesia', *Jurnal Perspektif Bea Dan Cukai*, 6(2), pp. 323–342. Available at: <https://doi.org/10.31092/jpbc.v6i2.1776>.
- Malika, A.R., Nuruna, H. and Mumtaz, S.A. (2024) 'Dinamika Tantangan Penerapan Manajemen Kinerja Sektor Publik di Indonesia', *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*, 5(2), pp. 413–419.
- Melfianora, M. (2019) 'Penulisan Karya Tulis Ilmiah dengan Studi Literatur', *Open Science Framework*, pp. 1–3.
- Nazarudin, M.A. and Kuswinarno, M. (2024) 'Transformasi Digital dalam Pengelolaan SDM: Tantangan dan Peluang di Era Industri 5.0', *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), pp. 1–14.
- Nurlaila Nurlaila, Zuriatin Zuriatin and Nurhasanah Nurhasanah (2024) 'Transformasi Digital Pelayanan Publik: Tantangan dan Prospek dalam Implementasi E-Government di Kabupaten Bima', *Public Service and Governance Journal*, 5(2), pp. 21–37. Available at: <https://doi.org/10.56444/psgj.v5i2.1468>.
- Prezita, F. et al. (2024) 'Tantangan Kapabilitas Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Era Digital', *Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Pendidikan (JAMAPEDIK)*, 1(2), pp. 297–304. Available at: <https://doi.org/10.59971/jamapedik.v1i2.66>.
- Ritonga, A.E., Sinaga, K. and Saragi, S. (2023) 'Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (Sdm) Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Pematangsiantar', *Publik Reform*, 10(1), pp. 35–49. Available at: <https://doi.org/10.46576/jpr.v10i1.3453>.
- Rizal, F. and Rony, Z.T. (2024) 'Strategi Inovatif Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia: Meningkatkan Kinerja Organisasi Di Era Digital', *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 5(3), pp. 403–408. Available at: <https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1851>.
- Sepriano, S. et al. (2023) *Transformasi Administrasi Publik Menghadapi Era Digital*. Edited by E. Efitra. PT. Sonpedia Publishing Indonesia. Available at: https://books.google.com/books?hl=en%5C&lr=%5C&id=BTjOEAAAQBAJ%5C&oi=fnd%5C&pg=PA56%5C&dq=pelayanan+kesehatan+era+digital%5C&ots=zKIMV9nNaC%5C&sig=EG9bmHwm5DSEMUE_IUnIHOK1q1w.
- Taufiq, W.A. (2022) 'Kesenjangan Antara Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi', *Jurnal Indonesia Sosial Sains*, 3(10), pp. 1433–1453. Available at: <https://doi.org/10.59141/jiss.v3i10.727>.