

PENGARUH EFEKTIVITAS SMART ASN DAN TRANSFORMASI DIGITAL ORGANISASI TERHADAP REFORMASI BIROKRASI PADA ERA DISRUPSI TEKNOLOGI 4.0 DI DPMD KABUPATEN SUMEDANG

Eka Listiani
Universitas Sebelas April

Article Info

Article history:

Received April 18, 2026
Revised Mei 22, 2026
Accepted Juni 16, 2026

Kata Kunci:

Smart Civil Servant
Organizational Transformation
Bureaucratic Reform
Disruptive Technology
Electronic-Based Government

Digital

ABSTRACT

The rapid development of disruptive technologies in the Industry 4.0 era requires government institutions to develop digitally competent civil servants and transform their organizational systems to support effective bureaucratic reform. This study aims to analyze the partial and simultaneous effects of Smart Civil Servant Effectiveness and Organizational Digital Transformation on Bureaucratic Reform at the Community and Village Empowerment Office (DPMD) of Sumedang Regency. This study employed a quantitative approach with an explanatory associative design. The research population consisted of 75 civil servants at DPMD Sumedang Regency. Questionnaires were distributed to the entire population, of which 60 valid responses were obtained and analyzed. Data were collected using a five-point Likert-scale questionnaire. The analysis included validity and reliability tests, descriptive statistics, classical assumption tests, multiple linear regression, partial tests, a simultaneous test, and the coefficient of determination. The results indicate that Smart Civil Servant Effectiveness has a positive and significant effect on Bureaucratic Reform, with a regression coefficient of 0.412. Organizational Digital Transformation also has a positive and significant effect on Bureaucratic Reform, with a regression coefficient of 0.365. Simultaneously, both independent variables significantly affect Bureaucratic Reform. The coefficient of determination of 0.684 shows that Smart Civil Servant Effectiveness and Organizational Digital Transformation explain 68.4% of the variation in Bureaucratic Reform, while the remaining 31.6% is explained by other variables outside the research model. The study concludes that successful bureaucratic reform requires an integrated strategy that combines digitally competent, adaptive, collaborative, and ethical civil servants with adequate digital infrastructure, integrated systems, supportive digital leadership, and an adaptive organizational culture.



Copyright © 2026 JRPA. All rights reserved.

Corresponding Author:

Eka Listiani,
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Sebelas April
Jln. Angkrek Situ No. 19 Sumedang.
Email: ekalysty@gmail.com

1. INTRODUCTION

Era disrupsi teknologi 4.0 telah membawa perubahan besar dalam penyelenggaraan pemerintahan. Perkembangan teknologi digital tidak hanya mengubah pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat, tetapi juga mendorong birokrasi untuk bekerja secara lebih cepat, transparan, terintegrasi, dan berorientasi pada kebutuhan publik. Dalam kondisi tersebut, reformasi birokrasi menjadi agenda strategis untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, akuntabel, dan adaptif. Reformasi birokrasi pada dasarnya merupakan upaya pembaruan sistem penyelenggaraan pemerintahan yang mencakup aspek kelembagaan, ketatalaksanaan, sumber daya manusia aparatur, serta kualitas pelayanan publik (Sedarmayanti, 2018).

Salah satu instrumen yang digunakan untuk mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi ialah penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Penerapan SPBE memungkinkan proses administrasi pemerintahan dan pelayanan publik dilaksanakan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Digitalisasi tersebut diharapkan dapat menyederhanakan prosedur, mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan keterbukaan informasi, serta memperkuat koordinasi antarunit pemerintahan. Meskipun demikian, penerapan teknologi tidak secara otomatis menghasilkan perbaikan birokrasi. Keberhasilannya sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia dan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan digital secara menyeluruh.

Dalam konteks sumber daya manusia aparatur, pemerintah membutuhkan aparatur sipil negara yang memiliki karakteristik Smart ASN. Smart ASN tidak hanya dipahami sebagai aparatur yang mampu mengoperasikan perangkat teknologi, tetapi juga sebagai aparatur yang memiliki integritas, profesionalisme, literasi digital, kemampuan beradaptasi, semangat pelayanan, serta kecakapan membangun jejaring kerja. Kompetensi tersebut diperlukan karena digitalisasi pemerintahan menghadirkan perubahan pada proses kerja, pola komunikasi, mekanisme koordinasi, dan hubungan antara pemerintah dengan masyarakat. Menurut Yuniarti (2021), Smart ASN merupakan unsur penting dalam pengembangan digital governance karena aparatur dituntut mampu memanfaatkan teknologi secara tepat sekaligus mempertahankan nilai etika, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan publik.

Efektivitas Smart ASN dapat dilihat dari sejauh mana kompetensi dan karakteristik aparatur tersebut diwujudkan dalam pelaksanaan tugas organisasi. ASN yang memiliki literasi digital, tetapi tidak mampu menggunakan teknologi untuk mempercepat pekerjaan dan meningkatkan kualitas pelayanan, belum dapat dikatakan efektif. Demikian pula, kemampuan teknis tanpa integritas, kolaborasi, dan kemampuan beradaptasi berpotensi membuat penerapan pemerintahan digital berjalan secara parsial. Oleh karena itu, efektivitas Smart ASN perlu tercermin dalam peningkatan produktivitas, ketepatan pelaksanaan tugas, kemampuan menyelesaikan permasalahan, serta pemanfaatan teknologi untuk mendukung pencapaian tujuan reformasi birokrasi.

Selain kesiapan individu, reformasi birokrasi juga memerlukan Transformasi Digital Organisasi. Transformasi digital bukan sekadar proses mengganti pekerjaan manual dengan aplikasi elektronik, melainkan perubahan menyeluruh terhadap strategi, proses bisnis, budaya kerja, tata kelola, dan pola penciptaan nilai dalam organisasi. Westerman (2014) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam memadukan kapabilitas digital dengan kepemimpinan transformasional. Dengan demikian, keberadaan perangkat dan aplikasi digital harus disertai dengan visi yang jelas, dukungan pimpinan, budaya kerja kolaboratif, pengembangan kompetensi pegawai, integrasi proses kerja, serta tata kelola dan keamanan data yang memadai.

Transformasi digital organisasi yang tidak dikelola dengan baik dapat menimbulkan berbagai hambatan, seperti resistansi pegawai, penggunaan aplikasi yang tidak terintegrasi, duplikasi pekerjaan, ketergantungan pada proses manual, dan lemahnya perlindungan data. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat mengurangi manfaat teknologi dan menghambat pencapaian sasaran reformasi birokrasi. Sebaliknya, organisasi yang mempunyai budaya adaptif, kepemimpinan digital, tata kelola yang jelas, serta infrastruktur yang memadai akan lebih mampu mengoptimalkan kompetensi Smart ASN. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi merupakan dua faktor yang saling mendukung dalam membentuk birokrasi yang responsif terhadap perubahan lingkungan.

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kabupaten Sumedang menjadi salah satu organisasi perangkat daerah yang penting untuk dikaji dalam konteks tersebut. DPMD mempunyai peran strategis dalam pemberdayaan masyarakat, pembinaan pemerintahan desa, serta fasilitasi tata kelola dan pembangunan desa. Pelaksanaan tugas tersebut semakin berkaitan dengan pemanfaatan sistem informasi pemerintahan dan pengelolaan keuangan desa, termasuk penggunaan aplikasi seperti Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD) dan Sistem Keuangan Desa (Siskeudes). Pemanfaatan teknologi pada lingkungan tersebut menuntut ASN yang mampu mengelola informasi, berkoordinasi dengan pemerintah desa, beradaptasi terhadap pembaruan sistem, dan memberikan pendampingan secara efektif.

Meskipun digitalisasi berpotensi meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan, pelaksanaannya masih dapat menghadapi kesenjangan antara ketersediaan teknologi, kemampuan aparatur, dan kesiapan

organisasi. Tingginya capaian penerapan SPBE pada tingkat pemerintah daerah belum tentu menunjukkan bahwa seluruh unit organisasi dan pegawai memiliki tingkat kesiapan digital yang sama. Perbedaan kemampuan menggunakan teknologi, budaya kerja yang masih berorientasi pada prosedur konvensional, keterbatasan integrasi data, serta resistansi terhadap perubahan dapat memengaruhi keberlanjutan reformasi birokrasi. Oleh sebab itu, capaian digitalisasi perlu dikaji bukan hanya berdasarkan keberadaan sistem, tetapi juga berdasarkan efektivitas aparatur dan kemampuan organisasi dalam mengelola transformasi.

Kajian mengenai reformasi birokrasi telah banyak membahas aspek kelembagaan, tata laksana, dan sumber daya manusia. Sementara itu, kajian mengenai pemerintahan digital umumnya menempatkan teknologi sebagai instrumen peningkatan pelayanan. Namun, penelitian yang menguji secara bersamaan pengaruh efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi terhadap reformasi birokrasi, khususnya pada DPMD Kabupaten Sumedang, masih perlu dikembangkan. Padahal, keberhasilan reformasi birokrasi pada era disrupsi tidak cukup dijelaskan hanya dari kompetensi individu ataupun kesiapan teknologi secara terpisah. Diperlukan pemahaman mengenai kontribusi kedua faktor tersebut, baik secara parsial maupun simultan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh efektivitas Smart ASN terhadap reformasi birokrasi, menganalisis pengaruh Transformasi Digital Organisasi terhadap reformasi birokrasi, serta menganalisis pengaruh kedua variabel tersebut secara simultan pada DPMD Kabupaten Sumedang. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor yang mendukung keberhasilan reformasi birokrasi pada era disrupsi teknologi 4.0. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi bahan pertimbangan bagi DPMD Kabupaten Sumedang dalam menyusun strategi pengembangan kompetensi ASN, memperkuat budaya kerja digital, dan meningkatkan tata kelola transformasi digital secara berkelanjutan. Pendekatan kuantitatif dapat digunakan untuk mengukur hubungan antarvariabel secara sistematis dan menguji hipotesis berdasarkan data empiris (Sugiyono, 2019).

2. METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif eksplanatori. Metode ini digunakan untuk menguji pengaruh Efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi di DPMD Kabupaten Sumedang. Menurut Sugiyono (2019), penelitian asosiatif bertujuan mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Creswell dan Creswell (2018) menjelaskan bahwa pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel yang diukur menggunakan instrumen penelitian dan dianalisis melalui prosedur statistik.

Populasi penelitian adalah seluruh ASN DPMD Kabupaten Sumedang yang berjumlah 75 orang. Penelitian menggunakan teknik sampling jenuh dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai calon responden. Dari 75 kuesioner yang disebar, sebanyak 60 kuesioner dikembalikan secara lengkap dan memenuhi persyaratan untuk dianalisis. Dengan demikian, jumlah data yang dianalisis dalam penelitian ini adalah 60 responden, dengan tingkat respons sebesar 80%.

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada ASN DPMD Kabupaten Sumedang. Pernyataan dalam kuesioner disusun berdasarkan indikator Efektivitas Smart ASN, Transformasi Digital Organisasi, dan Reformasi Birokrasi. Setiap pernyataan diukur menggunakan skala Likert lima tingkat, yaitu sangat tidak setuju diberi skor 1, tidak setuju diberi skor 2, netral diberi skor 3, setuju diberi skor 4, dan sangat setuju diberi skor 5. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi responden terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2019). Data pendukung diperoleh melalui studi pustaka terhadap buku, artikel ilmiah, dan dokumen yang relevan dengan variabel penelitian.

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan jawaban responden melalui nilai rata-rata, standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum. Sebelum pengujian hipotesis, instrumen diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Data juga diuji menggunakan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas residual, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas.

Pengaruh Efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Uji *t* digunakan untuk mengetahui pengaruh setiap variabel bebas secara parsial, sedangkan uji *F* digunakan untuk menguji pengaruh kedua variabel bebas secara simultan. Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi Reformasi Birokrasi. Seluruh pengujian hipotesis dilakukan pada taraf signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$).

3. RESULTS AND DISCUSSION

Pengaruh Efektivitas Smart ASN terhadap Reformasi Birokrasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Efektivitas Smart ASN berpengaruh positif dan signifikan terhadap Reformasi Birokrasi di DPMD Kabupaten Sumedang. Koefisien regresi sebesar 0,412 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Efektivitas Smart ASN akan meningkatkan Reformasi Birokrasi sebesar 0,412 satuan, dengan asumsi Transformasi Digital Organisasi dan faktor lain berada dalam keadaan konstan. Dengan demikian, semakin baik kompetensi digital, integritas, profesionalisme, kemampuan beradaptasi, dan kemampuan berkolaborasi yang dimiliki ASN, semakin baik pula pelaksanaan reformasi birokrasi.

Temuan tersebut mendukung pendapat Faedlulloh et al. (2020) bahwa Smart ASN merupakan bagian penting dari agenda reformasi birokrasi pada era Revolusi Industri 4.0. Akan tetapi, Smart ASN tidak cukup diwujudkan melalui kemampuan menggunakan teknologi. Aparatur juga perlu memperoleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensi, mempelajari pengetahuan baru, menghasilkan gagasan, dan bekerja dalam budaya organisasi yang mendukung perubahan. Oleh karena itu, efektivitas Smart ASN harus tercermin dalam kemampuan aparatur menggunakan kompetensinya untuk memperbaiki proses kerja dan pelayanan publik.

Cahyarini dan Samsara (2021) juga menjelaskan bahwa kompetensi digital menjadi kebutuhan utama bagi ASN dalam mewujudkan birokrasi berkelas dunia. Penguatan kompetensi tersebut perlu disertai dengan perbaikan infrastruktur teknologi, perubahan kebiasaan kerja, pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, dan penguatan hubungan organisasi. Hal ini berarti bahwa kemampuan digital ASN bukan sekadar kemampuan mengoperasikan aplikasi, tetapi juga kemampuan menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas penyelenggaraan pemerintahan.

Selanjutnya, Dumalang (2021) menekankan bahwa ASN yang unggul perlu memiliki karakter adaptif, tangkas, dan inovatif. Kemampuan beradaptasi memungkinkan ASN merespons perubahan teknologi dan kebijakan, sedangkan ketangkasan dan inovasi diperlukan untuk menemukan solusi atas permasalahan pelayanan publik. Dalam konteks DPMD Kabupaten Sumedang, karakter tersebut dapat diwujudkan melalui kemampuan ASN mempelajari pembaruan aplikasi pemerintahan, mengolah dan menganalisis data desa, melakukan komunikasi berbasis teknologi, serta menciptakan inovasi dalam kegiatan pembinaan dan fasilitasi pemerintahan desa.

Mukhlisah (2021) menyatakan bahwa perubahan lingkungan yang bersifat volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu menuntut perubahan mendasar dalam pengembangan kompetensi ASN. Pengembangan kompetensi tidak lagi cukup dilakukan melalui pelatihan konvensional, tetapi perlu diarahkan pada pembelajaran digital, pembelajaran mandiri, dan pengembangan kemampuan kepemimpinan yang mendukung smart governance. Dengan demikian, kemampuan ASN untuk terus belajar menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan reformasi birokrasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan Sarjito dan Djati (2025), yang menemukan bahwa kompetensi digital ASN berkontribusi terhadap efisiensi kerja birokrasi, percepatan adopsi teknologi dalam pelayanan publik, serta pembentukan budaya kerja yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan berorientasi pada hasil. Namun, kontribusi tersebut memerlukan dukungan ekosistem organisasi, kepemimpinan yang visioner, ruang untuk berinovasi, dan kebijakan internal yang responsif terhadap perubahan teknologi.

Berdasarkan kelima pandangan tersebut, pengaruh positif Efektivitas Smart ASN terhadap Reformasi Birokrasi dapat dijelaskan melalui peningkatan kemampuan aparatur dalam menggunakan teknologi, mengelola data, beradaptasi terhadap perubahan, berkolaborasi, dan menghasilkan inovasi kerja. Reformasi birokrasi dengan demikian tidak hanya ditentukan oleh perubahan struktur dan kebijakan, tetapi juga oleh kualitas ASN sebagai pelaksana dan penggerak utama perubahan.

Pengaruh Transformasi Digital Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Transformasi Digital Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Reformasi Birokrasi di DPMD Kabupaten Sumedang. Koefisien regresi sebesar 0,365 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan Transformasi Digital Organisasi akan meningkatkan Reformasi Birokrasi sebesar 0,365 satuan, dengan asumsi Efektivitas Smart ASN dan faktor lain berada dalam keadaan konstan. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kesiapan infrastruktur, integrasi aplikasi, digitalisasi proses kerja, budaya digital, keamanan informasi, dan kepemimpinan digital, semakin baik pula pelaksanaan reformasi birokrasi.

Sofianto (2019) menemukan bahwa penggunaan aplikasi digital dalam manajemen pemerintahan dapat membantu pekerjaan administrasi dan mendorong perubahan budaya kerja yang mendukung reformasi birokrasi. Namun, efektivitasnya dapat terhambat oleh ketidaksiapan pengguna, tidak optimalnya kinerja aplikasi, dan belum terintegrasinya satu aplikasi dengan aplikasi lainnya. Temuan tersebut memperlihatkan

bahwa transformasi digital organisasi tidak cukup dilakukan dengan menyediakan aplikasi, tetapi memerlukan integrasi sistem dan perubahan pola kerja.

Aminah dan Saksono (2021) menjelaskan bahwa transformasi pemerintahan digital merupakan perkembangan lebih lanjut dari penerapan e-government. Perubahan tersebut membutuhkan pemanfaatan teknologi secara menyeluruh dalam administrasi pemerintahan dan pelayanan publik. Transformasi digital juga memerlukan kebijakan, kelembagaan, sumber daya manusia, infrastruktur, dan proses bisnis yang mendukung. Dengan demikian, digitalisasi organisasi perlu dipahami sebagai perubahan sistemik, bukan sekadar pengalihan dokumen manual ke format elektronik.

Rahmadany (2021) mengemukakan bahwa keberhasilan penerapan pemerintahan elektronik dapat dilihat melalui dimensi kebijakan, kelembagaan, aplikasi, infrastruktur, dan perencanaan. Kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital harus dikelola secara terpadu. Ketersediaan infrastruktur tanpa kebijakan dan perencanaan yang jelas dapat menghasilkan aplikasi yang terpisah-pisah, sedangkan kebijakan digital tanpa kesiapan pegawai dan kelembagaan dapat menghambat pelaksanaannya.

Hilda et al. (2024) menegaskan bahwa kesiapan pemerintah daerah dalam menghadapi transformasi digital dipengaruhi oleh kesiapan teknologi, sumber daya manusia, tata kelola, dan dukungan kebijakan. Transformasi digital pemerintah daerah juga masih menghadapi persoalan ketimpangan infrastruktur, termasuk keterbatasan jaringan komunikasi di sejumlah wilayah. Temuan tersebut relevan dengan karakteristik pelayanan DPMD yang berhubungan langsung dengan pemerintahan desa, karena perbedaan kesiapan digital antarwilayah dapat memengaruhi efektivitas koordinasi dan pertukaran data.

Rahmadany (2024) selanjutnya menjelaskan bahwa transformasi digital dan agile government saling memperkuat dalam mendukung reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Transformasi tersebut membutuhkan birokrasi yang responsif, kompetensi sumber daya manusia, inovasi teknologi, kolaborasi, pelatihan, kemampuan beradaptasi, serta evaluasi secara berkala. Dengan demikian, transformasi digital organisasi merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan koordinasi, pembiayaan, pengembangan kompetensi, dan dukungan kepemimpinan.

Dalam konteks DPMD Kabupaten Sumedang, Transformasi Digital Organisasi dapat tercermin dalam integrasi aplikasi pemerintahan desa, pemanfaatan layanan SPBE, penggunaan sistem persuratan elektronik, digitalisasi arsip, penggunaan dasbor data desa, serta komunikasi dan pertemuan secara daring. Meskipun demikian, penerapannya dapat menghadapi hambatan berupa keterbatasan infrastruktur di sejumlah desa, perbedaan literasi digital, resistansi terhadap perubahan, dan belum optimalnya interoperabilitas antar-aplikasi.

Berdasarkan uraian tersebut, pengaruh positif Transformasi Digital Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi terjadi karena digitalisasi dapat menyederhanakan proses kerja, mempercepat pertukaran informasi, meningkatkan keterlacakan dokumen, dan memperkuat transparansi serta akuntabilitas. Namun, keberhasilannya bergantung pada keselarasan antara teknologi, proses bisnis, budaya kerja, sumber daya manusia, dan kepemimpinan organisasi.

Pengaruh Simultan Efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi

Hasil uji simultan menunjukkan bahwa Efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Reformasi Birokrasi di DPMD Kabupaten Sumedang. Nilai koefisien determinasi atau (R^2) sebesar 0,684 menunjukkan bahwa 68,4% variasi Reformasi Birokrasi dapat dijelaskan oleh Efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi. Sementara itu, sisanya sebesar 31,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian, seperti kepemimpinan, komitmen organisasi, dukungan anggaran, regulasi, sistem pengawasan, dan partisipasi masyarakat.

Herdiyanti et al. (2019) menjelaskan bahwa kinerja smart governance perlu dilihat melalui sejumlah domain dan indikator yang saling berhubungan. Tata kelola pemerintahan cerdas bukan hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah dalam mengelola pelayanan, kebijakan, dan proses pemerintahan secara terukur. Pandangan tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi digital membutuhkan keselarasan antara kapabilitas manusia, tata kelola, dan sistem teknologi.

Supriyanto et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi organisasi, transformasi operasional, transformasi pelayanan publik, dan transformasi pengawasan diperlukan secara bersamaan dalam menghadapi era digital. Infrastruktur teknologi harus ditempatkan sebagai bagian dari perubahan kelembagaan dan proses kerja. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak akan optimal jika digitalisasi hanya diterapkan pada satu aspek tanpa disertai perubahan organisasi dan penguatan kapasitas aparatur.

Rofi et al. (2021) menjelaskan bahwa pemanfaatan sistem informasi pemerintahan dapat menghasilkan nilai publik ketika didukung oleh legitimasi dan dukungan organisasi, kapasitas operasional, dan kemampuan menciptakan manfaat bagi pengguna layanan. Artinya, teknologi tidak secara otomatis meningkatkan kinerja

birokrasi. Teknologi baru memberikan manfaat apabila organisasi mempunyai pegawai yang mampu mengoperasikannya, prosedur kerja yang sesuai, serta dukungan pimpinan dan pemangku kepentingan.

Murtadho (2024) menyatakan bahwa teknologi informasi mempunyai peran strategis dalam mewujudkan birokrasi yang responsif, efisien, transparan, dan akuntabel. Namun, keberhasilannya masih dipengaruhi oleh pemerataan infrastruktur, kapasitas aparatur, keamanan data, dan kepemimpinan digital. Pendapat ini memperlihatkan bahwa dimensi manusia dan organisasi harus dikembangkan secara bersamaan agar teknologi dapat menjadi katalis reformasi birokrasi.

Apriani dan Ramadhany (2025) juga menegaskan bahwa efektivitas reformasi birokrasi pada era digital dipengaruhi oleh literasi digital ASN, fleksibilitas prosedur birokrasi, ketersediaan tenaga yang memiliki kompetensi teknologi informasi, keterbukaan informasi, serta kesiapan sarana dan prasarana. Birokrasi yang dinamis membutuhkan ASN yang profesional dan tangkas sekaligus lingkungan organisasi yang memungkinkan aparatur beradaptasi dengan teknologi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan adanya hubungan komplementer antara Efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi. ASN yang memiliki kompetensi digital, integritas, kemampuan adaptasi, dan kemampuan berkolaborasi memerlukan ekosistem digital yang memadai untuk mengaktualisasikan kompetensinya. Sebaliknya, infrastruktur, aplikasi, dan proses kerja digital tidak akan memberikan hasil optimal apabila tidak didukung oleh ASN yang mampu mengoperasikan, mengembangkan, dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

Dengan demikian, reformasi birokrasi perlu dilaksanakan melalui pendekatan multidimensi yang mengintegrasikan manusia, teknologi, dan organisasi. DPMD Kabupaten Sumedang perlu mengembangkan kompetensi ASN secara berkelanjutan sekaligus memperkuat integrasi aplikasi, tata kelola data, keamanan informasi, budaya kerja digital, dan kepemimpinan transformasional. Keselarasan kedua aspek tersebut dapat mempercepat terwujudnya birokrasi yang efektif, transparan, akuntabel, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

4. CONCLUSION

Pengaruh Variabel Kunci Temuan penelitian empiris menyimpulkan bahwa baik Efektivitas Smart ASN maupun Transformasi Digital Organisasi, secara individual maupun kolektif, memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap keberhasilan Reformasi Birokrasi di DPMD Kabupaten Sumedang. Smart ASN (pegawai negeri sipil yang terampil secara digital, adaptif, dan terintegrasi tinggi) terbukti mempercepat digitalisasi layanan dan meningkatkan kualitas tata kelola. Sementara itu, kesiapan digital organisasi—melalui infrastruktur, aplikasi terintegrasi, dan budaya kerja digital—berkontribusi secara signifikan untuk mencapai pelayanan publik yang lebih cepat, efisien, dan transparan.

Kontribusi dan Strategi Kunci Kontribusi gabungan Efektivitas Smart ASN dan Transformasi Digital Organisasi terhadap Reformasi Birokrasi sangat kuat, mencapai 68,4%. Angka ini menegaskan bahwa Reformasi Birokrasi hanya akan efektif jika secara holistik mengintegrasikan aspek kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) dan kesiapan digitalisasi organisasi. Oleh karena itu, strategi kunci untuk meningkatkan kinerja birokrasi di era disrupsi teknologi adalah memperkuat kemampuan Smart ASN dan mempercepat Transformasi Digital Organisasi. Model kolaborasi antara sumber daya manusia yang cerdas dan ekosistem digital yang kuat merupakan fondasi utama bagi birokrasi masa depan.

REFERENCES

- Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(2), 272–288. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2021-3702-17>
- Apriani, G., & Ramadhany, R. (2025). Efektivitas reformasi birokrasi Indonesia: Meningkatkan pelayanan publik di era digital. *Musamus Journal of Public Administration*, 7(2), 322–331. <https://doi.org/10.35724/mjpa.v7i2.6440>
- Cahyarini, B. R., & Samsara, L. (2021). The challenges of digital competency implementation towards world-class bureaucracy. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(2), 259–274. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i2.825>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Dumalang, G. V. (2021). Adaptif, agile dan inovatif: Kunci SDM unggul. *Jurnal Administrasi Publik*, 17(2), 175–196. <https://doi.org/10.52316/jap.v17i2.84>

- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi mitos dalam agenda reformasi birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336. <https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.736>
- Herdiyanti, A., Hapsari, P. S., & Susanto, T. D. (2019). Modelling the smart governance performance to support smart city program in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 161, 367–377. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.135>
- Hilda, T., Sartika, I., Prabowo, H., & Polyando, P. (2024). Analysis of the readiness of the Regional Government of Malinau District, North Kalimantan Province, in commemorating digital transformation. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 16(1), 16–35. <https://doi.org/10.33701/jtp.v16i1.3294>
- KemenPAN-RB. (2020). Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024. Jakarta.
- LAN. (2021). Smart ASN 2024. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara RI.
- Mukhlisah, F. (2021). Pelatihan kepemimpinan smart governance: Adaptasi era VUCA. *Jurnal Analisis Kebijakan*, 5(2), 166–185. <https://doi.org/10.37145/jak.v5i2.488>
- Murtadho, M. A. (2024). Peran teknologi informasi dalam mendukung reformasi birokrasi era digital di Indonesia. *AGRAPANA: Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 1(1), 12–23. <https://e-journal.fisipol-undar.ac.id/index.php/agrapana/article/view/51>
- Rahmadany, A. F. (2021). Literature study of electronic government implementation in the perspective of Indonesia's electronic government ranking dimensions. *Jurnal Bina Praja*, 13(2), 281–292. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.281-292>
- Rahmadany, A. F. (2024). Transformasi digital pengelolaan keuangan daerah dalam mewujudkan *agile government* pada reformasi birokrasi 4.0. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 195–209. <https://doi.org/10.33701/jiapid.v16i2.4809>
- Rofi, A. E. N., Putra, F., & Sentanu, I. G. E. P. S. (2021). Creating innovation of public value through management information systems. *Jurnal Bina Praja*, 13(3), 513–528. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.513-528>
- Sarjito, A., & Djati, S. P. (2025). Implikasi kompetensi digital Aparatur Sipil Negara milenial terhadap reformasi birokrasi digital di era transformasi pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 21(1), 87–109. <https://doi.org/10.52316/jap.v21i1.610>
- Sedarmayanti. (2018). Reformasi Administrasi Publik. Bandung: Refika Aditama.
- Sofianto, A. (2019). Inovasi manajemen pemerintahan berbasis aplikasi digital di Provinsi Jawa Tengah. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 3(2), 99–108. <https://doi.org/10.21787/mp.3.2.2019.99-108>
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Supriyanto, E. E., Rachmawati, M., & Nugroho, F. J. (2021). Transformative policies and infrastructure strengthening towards the Police Era 4.0. *Jurnal Bina Praja*, 13(2), 231–243. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.231-243>
- Westerman, G. (2014). Leading Digital. Harvard Business Review Press.
- Yuniarti, T. (2021). Smart ASN dan Digital Governance di Era 4.0. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 101–115.