

STRATEGI PENGELOLAAN SDM DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI DIGITAL PADA DINAS PERUMAHAN RAKYAT, KAWASAN PERMUKIMAN DAN LINGKUNGAN HIDUP KOTA PARIAMAN

Muhammad Arif Gunawan¹ · Yoga Tri Rizki Ananda² · Syafwandi³

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

Info Artikel

Sejarah artikel:

Received: 20 Juli 2026

Revised: 10 Agustus 2026

Accepted: 28 agustus 2026

Published: 9 oktober 2026

Kata kunci:

Strategi SDM;
Transformasi Digital;
Dinas Perumahan;
Manajemen ASN;
Kompetensi Digital

ABSTRAK

Perkembangan transformasi digital yang semakin pesat di lingkungan pemerintahan menuntut kesiapan sumber daya manusia (SDM) yang tidak hanya adaptif, tetapi juga memiliki kompetensi di bidang teknologi. Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup sebagai salah satu instansi yang menangani layanan publik strategis juga menghadapi tuntutan untuk melakukan penyesuaian dalam pengelolaan SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji serta menganalisis strategi pengelolaan SDM yang diterapkan dalam merespons transformasi digital di instansi tersebut. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan metode studi kasus, melalui teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi lapangan, serta telaah dokumen. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa penguatan kompetensi digital melalui pelatihan berbasis teknologi, rekrutmen aparatur yang memiliki literasi digital, serta penyesuaian budaya organisasi menjadi faktor utama dalam pengelolaan SDM di era digital. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan sejumlah kendala, seperti keterbatasan anggaran untuk pelatihan, adanya resistensi terhadap perubahan, serta kesenjangan kemampuan digital antar generasi ASN. Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan masukan bagi pimpinan instansi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan responsif terhadap dinamika transformasi digital.

Ini adalah artikel akses terbuka di bawah [lisensi CC BY-SA](#).



Penulis yang sesuai:

Muhammad Arif Gunawan
Manajemn, Fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas Puta Indonesia “YPTK” Padang
Email: arif.gunawan021185@gmail.com

PENDAHULUAN

Perkembangan transformasi digital di sektor publik dalam sepuluh tahun terakhir telah membawa perubahan mendasar terhadap cara kerja serta tata kelola organisasi pemerintahan. Berbagai penelitian menegaskan bahwa digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan pemanfaatan teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada kesiapan serta kemampuan sumber daya manusia yang menjalankannya (Prasetyo & Sofyan, 2020). Di Indonesia, upaya transformasi digital pemerintahan telah diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang mengharuskan seluruh instansi pemerintah mengintegrasikan teknologi informasi dalam penyelenggaraan layanan publik.

Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup merupakan salah satu perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan masyarakat, khususnya terkait penyediaan perumahan layak, pengelolaan kawasan permukiman, serta perlindungan lingkungan hidup. Dalam menghadapi transformasi digital, dinas ini berada pada posisi yang menantang. Di satu sisi, dituntut untuk menghadirkan layanan yang cepat, transparan, dan berbasis data, namun di sisi lain kapasitas digital aparatur yang ada belum sepenuhnya memadai (Kurniawan & Azhari, 2021). Situasi ini menuntut adanya strategi pengelolaan SDM yang lebih tepat dan terarah.

Sejumlah penelitian sebelumnya mengenai SDM di sektor pemerintahan menunjukkan adanya berbagai kendala yang bersifat struktural, seperti rendahnya literasi digital ASN di tingkat daerah, belum optimalnya sistem pelatihan yang mampu mengikuti perkembangan teknologi, serta lambatnya perubahan budaya kerja birokrasi dalam merespons digitalisasi (Wibowo & Sari, 2022; Santoso, 2021). Walaupun kajian tentang manajemen SDM di sektor publik telah banyak dilakukan, penelitian yang secara khusus membahas strategi pengelolaan SDM dalam menghadapi transformasi digital pada dinas teknis, seperti Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup, masih relatif terbatas.

Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat dan Nurfaizah (2021) mengungkapkan bahwa keberhasilan instansi pemerintah dalam menjalani transformasi digital umumnya ditopang oleh tiga hal utama, yaitu kepemimpinan yang visioner dalam pemanfaatan teknologi, pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, serta lingkungan organisasi yang mendukung inovasi. Namun demikian, temuan tersebut belum secara spesifik mengkaji sektor layanan yang berkaitan dengan lingkungan dan permukiman, yang memiliki kompleksitas teknis dan sosial yang berbeda dibandingkan instansi lainnya (Hidayat & Nurfaizah, 2021). Kesenjangan inilah yang menjadi dasar penting dilakukannya penelitian ini.

Dalam era transformasi digital, pengelolaan SDM perlu dilihat dari sudut pandang manajemen strategik. Perspektif Resource-Based View (RBV) yang diperkenalkan oleh Barney (1991) menekankan bahwa keunggulan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya yang dimiliki, khususnya yang bersifat unik, bernilai, dan sulit ditiru, termasuk sumber daya manusia. Dalam konteks pemerintahan, hal ini berarti pentingnya membangun aparatur yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang semakin berbasis digital (Dessler, 2020; Armstrong & Taylor, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara mendalam strategi pengelolaan SDM yang diterapkan oleh Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup dalam menghadapi transformasi digital. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen strategik SDM di sektor publik, sekaligus menjadi bahan pertimbangan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi SDM yang adaptif dan berkelanjutan..

TINJAUAN LITERATUR

Manajemen SDM Strategik dalam Sektor Publik

Manajemen SDM strategik atau Strategic Human Resource Management (SHRM) merupakan pendekatan yang menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian integral dari strategi organisasi secara menyeluruh. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa SHRM mencakup berbagai keputusan dan langkah yang berkaitan dengan perumusan serta pelaksanaan strategi SDM guna mencapai tujuan organisasi. Dalam sektor publik, pendekatan ini menjadi semakin penting karena instansi pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan yang optimal dengan keterbatasan sumber daya yang ada.

Di Indonesia, perhatian terhadap penerapan SHRM dalam pemerintahan semakin meningkat sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN). Regulasi ini menekankan pentingnya sistem merit dalam pengelolaan ASN, yang berbasis pada kompetensi, kinerja, dan profesionalitas (Supriatna, 2020). Sistem tersebut menjadi landasan dalam membangun aparatur yang mampu beradaptasi dengan perubahan, termasuk perubahan yang dipicu oleh perkembangan teknologi digital.

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan SDM di instansi pemerintah sangat dipengaruhi oleh faktor seperti kepemimpinan yang efektif, dukungan anggaran untuk

pengembangan SDM, serta komitmen organisasi terhadap inovasi (Prasetyo & Sofyan, 2020; Wibowo & Sari, 2022). Namun demikian, struktur birokrasi yang cenderung kaku serta budaya organisasi yang masih konservatif sering kali menjadi kendala dalam menerapkan strategi SDM yang bersifat transformasional.

Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan

Transformasi digital dalam pemerintahan dapat dipahami sebagai upaya mengintegrasikan teknologi digital ke dalam seluruh proses penyelenggaraan pemerintahan, yang pada akhirnya mengubah cara pemerintah bekerja dan memberikan layanan kepada masyarakat (Janowski, 2015). Di Indonesia, percepatan transformasi ini didorong melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menekankan pentingnya integrasi sistem, pemanfaatan data terbuka, serta penggunaan teknologi canggih dalam pelayanan publik.

Secara lebih praktis, Kurniawan dan Azhari (2021) mengemukakan empat aspek utama dalam transformasi digital pemerintah daerah, yaitu infrastruktur teknologi, kapasitas SDM, tata kelola data, dan partisipasi masyarakat. Dari keempat aspek tersebut, kapasitas SDM menjadi faktor yang paling krusial sekaligus sering menjadi titik lemah, terutama pada dinas teknis yang lebih banyak berfokus pada pekerjaan lapangan.

Penelitian Santoso (2021) juga menunjukkan bahwa kegagalan dalam implementasi e-government di daerah lebih sering disebabkan oleh faktor manusia dibandingkan dengan faktor teknologi. Hambatan seperti resistensi terhadap perubahan, rendahnya kepercayaan terhadap sistem digital, serta kurangnya insentif bagi ASN dalam mengadopsi teknologi menjadi persoalan mendasar yang perlu diatasi melalui strategi pengelolaan SDM yang tepat.

Kompetensi Digital ASN

Kompetensi digital ASN mengacu pada kemampuan aparatur dalam memanfaatkan, memahami, mengevaluasi, hingga menciptakan teknologi digital untuk mendukung pelaksanaan tugasnya (Badan Kepegawaian Negara, 2021). Kompetensi ini tidak hanya mencakup literasi digital dasar, tetapi juga kemampuan menggunakan sistem informasi pemerintahan, analisis data, keamanan siber, serta kolaborasi secara daring.

Hidayat dan Nurfaizah (2021) dalam studinya menemukan adanya perbedaan yang cukup signifikan dalam kompetensi digital antara ASN generasi muda dan ASN yang lebih senior. Perbedaan ini tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis, tetapi juga aspek psikologis, di mana ASN senior cenderung mengalami kecemasan dalam menghadapi teknologi baru, sehingga menghambat proses adaptasi digital.

Pengembangan kompetensi digital ASN sebaiknya dilakukan secara menyeluruh. Dessler (2020) menekankan bahwa peningkatan kapasitas SDM perlu mencakup pelatihan teknis, pembentukan pola pikir digital, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung penggunaan teknologi dalam aktivitas sehari-hari. Upaya ini memerlukan perencanaan yang matang dan berkelanjutan, bukan sekadar pelatihan sesaat yang bersifat reaktif.

Strategi Pengelolaan SDM di Era Digital

Dalam era digital, pengelolaan SDM perlu bertransformasi dari pendekatan administratif yang cenderung reaktif menjadi pendekatan strategis yang lebih proaktif dan berbasis data (Ulrich et al., 2017). Dalam konteks pemerintahan, hal ini berarti bahwa fungsi SDM harus mampu memprediksi kebutuhan kompetensi di masa depan, merancang sistem pengembangan yang fleksibel, serta menciptakan lingkungan belajar yang berkelanjutan.

Beberapa strategi yang dinilai efektif dalam mendukung transformasi digital di instansi pemerintah antara lain: peningkatan kompetensi melalui pelatihan digital yang terstruktur, penerapan manajemen perubahan yang melibatkan partisipasi pegawai, rekrutmen yang mengutamakan kemampuan digital, pemberian penghargaan yang mendorong inovasi berbasis teknologi, serta penguatan budaya organisasi yang terbuka terhadap eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan (Armstrong & Taylor, 2020; Prasetyo & Sofyan, 2020).

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pemilihan metode ini disesuaikan dengan tujuan penelitian yang ingin menggali secara mendalam strategi pengelolaan

sumber daya manusia dalam menghadapi transformasi digital di Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup. Creswell dan Poth (2018) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan pendekatan yang tepat ketika peneliti ingin memahami suatu proses, program, atau aktivitas secara mendalam dalam konteks tertentu.

Lokasi penelitian ditetapkan di Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup dengan teknik purposive, berdasarkan beberapa pertimbangan, yaitu instansi ini sedang menjalankan proses digitalisasi layanan, memiliki dinamika permasalahan SDM yang cukup kompleks, serta memberikan akses yang memadai bagi peneliti untuk melakukan observasi dan wawancara secara mendalam. Penelitian ini berlangsung selama kurang lebih empat bulan, yang mencakup tahapan persiapan, pengumpulan data, analisis, hingga penyusunan laporan akhir.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga metode utama yang saling melengkapi. Pertama, wawancara mendalam (in-depth interview) dilakukan terhadap 12 informan yang dipilih secara purposif, terdiri dari kepala dinas, kepala bidang, kepala seksi, staf pelaksana dari berbagai kelompok usia, serta satu informan dari Badan Kepegawaian Daerah (BKD). Pemilihan informan didasarkan pada variasi jabatan, lama bekerja, serta tingkat keterlibatan dalam proses digitalisasi.

Kedua, observasi partisipatif dilakukan untuk melihat secara langsung aktivitas kerja sehari-hari, penggunaan sistem digital dalam pekerjaan, serta pola interaksi antarpegawai dalam lingkungan kerja berbasis teknologi. Ketiga, analisis dokumen dilakukan terhadap berbagai dokumen yang relevan, seperti rencana strategis dinas, laporan kinerja, standar operasional prosedur (SOP) digitalisasi layanan, data kepegawaian, serta dokumen terkait pelatihan SDM.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan mengacu pada model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Tahap kondensasi data mencakup proses pemilahan, pemfokusan, penyederhanaan, serta transformasi data mentah yang diperoleh dari lapangan. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk narasi deskriptif, matriks tematik, serta bagan yang menggambarkan alur strategi pengelolaan SDM.

Untuk memastikan keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai informan, triangulasi metode dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta member checking, yaitu mengonfirmasi kembali hasil temuan kepada informan kunci guna memastikan ketepatan interpretasi peneliti (Sugiyono, 2020). Melalui langkah-langkah tersebut, validitas dan kredibilitas hasil penelitian dapat terjaga dengan baik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kondisi Aktual Pengelolaan SDM

Berdasarkan data kepegawaian yang diperoleh, Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup memiliki total 314 pegawai, dengan komposisi 87 orang (27,7%) berstatus ASN, 17 orang (5,4%) berstatus PPPK, dan 210 orang (66,9%) merupakan tenaga outsourcing. Dari total ASN tersebut, 58% berada pada kelompok usia di atas 40 tahun, yang secara umum menunjukkan tingkat literasi digital yang lebih rendah dibandingkan kelompok usia lebih muda.

Dari hasil wawancara dengan Kepala Dinas, terungkap bahwa proses digitalisasi layanan mulai digalakkan secara serius sejak tahun 2022, ketika dinas mulai mengimplementasikan Sistem Informasi Manajemen Perumahan (SIMARUMA) dan mengintegrasikannya dengan aplikasi SIMPEG untuk pengelolaan kepegawaian. Namun dalam praktiknya, penggunaan sistem digital ini belum merata di seluruh bidang kerja. Bidang Perencanaan dan Bidang Teknologi Informasi menunjukkan adopsi yang relatif cepat, sementara Bidang Lingkungan Hidup dan Bidang Permukiman masih menghadapi resistensi yang cukup signifikan.

Tabel 1
Profil Kompetensi Digital ASN Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup

Tingkat Kompetensi Digital	Jumlah ASN	Persentase (%)	Kelompok Usia Dominan
Mahir (dapat mengembangkan sistem)	13 orang	14,9%	25–35 tahun
Menengah (dapat mengoperasikan sistem)	33 orang	37,9%	30–45 tahun
Dasar (hanya penggunaan umum)	28 orang	32,2%	40–55 tahun
Sangat Terbatas (perlu pendampingan)	13 orang	14,9%	> 50 tahun

Sumber: Data kepegawaian diolah peneliti, 2026

Data pada Tabel 1 menggambarkan kondisi yang cukup mengkhawatirkan, di mana hampir separuh ASN (47,1%) berada pada kategori kompetensi digital yang rendah. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Santoso (2021) yang menyatakan bahwa mayoritas ASN di dinas-dinas teknis daerah masih memiliki keterbatasan dalam penguasaan teknologi informasi, terutama untuk aplikasi-aplikasi yang bersifat spesifik dan memerlukan keahlian teknis lebih dari sekadar penggunaan umum.

Strategi Pengelolaan SDM yang Diterapkan

Berdasarkan hasil analisis data lapangan, penelitian ini mengidentifikasi empat strategi utama pengelolaan SDM yang diterapkan oleh Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup dalam menghadapi transformasi digital.

1. Peningkatan Kompetensi Digital Melalui Pelatihan Bertahap

Strategi pertama dan paling dominan adalah peningkatan kompetensi digital melalui program pelatihan yang dirancang secara bertahap sesuai level kompetensi awal pegawai. Dinas membagi program pelatihan ke dalam tiga tingkatan: literasi digital dasar untuk pegawai dengan kompetensi sangat terbatas, pelatihan pengoperasian sistem untuk kelompok menengah, dan pelatihan pengembangan dan administrasi sistem untuk kelompok mahir.

Kepala Bidang Perencanaan mengungkapkan dalam wawancara bahwa pendekatan bertahap ini lebih efektif dibandingkan pelatihan massal yang dilakukan serentak, karena memungkinkan setiap pegawai belajar sesuai kapasitas dan kecepatan adaptasinya masing-masing. Temuan ini mendukung pandangan Dessler (2020) bahwa program pengembangan SDM yang efektif harus mempertimbangkan keberagaman kebutuhan dan profil kompetensi peserta.

Selain pelatihan internal, dinas juga memanfaatkan program e-learning dari Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Provinsi dan platform pembelajaran digital seperti Pintar dari BKN. Integrasi platform eksternal ini terbukti memperluas jangkauan pengembangan kompetensi tanpa harus mengeluarkan anggaran pelatihan yang besar, yang merupakan respons kreatif terhadap keterbatasan anggaran yang menjadi salah satu hambatan utama yang ditemukan dalam penelitian ini.

2. Rekrutmen dan Penempatan Berbasis Kompetensi Digital

Strategi kedua menyangkut reformasi dalam proses rekrutmen dan penempatan pegawai. Sejak tahun 2023, dinas telah mulai berkoordinasi intensif dengan BKD untuk mendorong agar seleksi penerimaan CPNS dan PPPK memprioritaskan kandidat dengan latar belakang pendidikan dan kompetensi yang relevan dengan kebutuhan digitalisasi dinas.

Lebih signifikan lagi, dinas menerapkan kebijakan penempatan ulang (reassignment) bagi ASN yang menunjukkan potensi dan minat tinggi dalam bidang teknologi. Beberapa ASN dari bidang administrasi umum dipindahkan ke unit pengelola sistem informasi setelah menunjukkan kemampuan adaptasi digital yang menonjol. Pendekatan ini mencerminkan prinsip talent management yang dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor (2020), yaitu mengidentifikasi dan mendayagunakan potensi tersembunyi dalam organisasi.

3. Manajemen Perubahan dan Pengembangan Budaya Digital

Strategi ketiga berkaitan dengan upaya membangun budaya organisasi yang kondusif bagi transformasi digital. Dinas mengakui bahwa hambatan terbesar dalam digitalisasi bukan bersumber dari keterbatasan teknologi, melainkan dari resistensi manusia terhadap perubahan cara kerja. Untuk mengatasi hal ini, pimpinan dinas menerapkan beberapa pendekatan manajemen perubahan yang partisipatif.

Salah satu inisiatif yang paling berhasil adalah pembentukan komunitas praktik (community of practice) digital di lingkungan dinas, yang diisi oleh pegawai-pegawai muda yang telah mahir secara digital dan berfungsi sebagai agen perubahan (change agents) bagi rekan-rekan mereka yang masih kesulitan. Pendekatan peer-learning atau mentoring horizontal ini terbukti lebih efektif dalam menurunkan resistensi dibandingkan instruksi top-down dari pimpinan (Wibowo & Sari, 2022).

4. Pemanfaatan Sistem Informasi untuk Pengelolaan Kinerja SDM

Strategi keempat adalah pemanfaatan teknologi untuk pengelolaan kinerja SDM itu sendiri. Dinas telah mengimplementasikan e-kinerja yang terintegrasi dengan aplikasi SKP (Sasaran Kinerja Pegawai) berbasis elektronik, yang memungkinkan pemantauan kinerja pegawai secara real-time dan berbasis data.

Sistem ini tidak hanya mempermudah proses penilaian kinerja, tetapi juga membantu pimpinan dalam mengidentifikasi pegawai yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut serta mengukur efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan. Dengan kata lain, teknologi tidak hanya menjadi objek adaptasi SDM, tetapi juga menjadi alat bantu dalam pengelolaan SDM itu sendiri, sejalan dengan konsep HR Analytics yang semakin berkembang dalam literatur manajemen SDM kontemporer (Ulrich *et al.*, 2017).

Hambatan dalam Implementasi Strategi SDM Digital

Di samping strategi yang berhasil diidentifikasi, penelitian ini juga menemukan hambatan-hambatan struktural yang perlu mendapat perhatian serius. Hambatan tersebut dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 2
Pemetaan Hambatan Implementasi Strategi SDM Digital

Kategori Hambatan	Manifestasi di Lapangan	Dampak terhadap Strategi SDM
Hambatan Anggaran	Keterbatasan anggaran pelatihan dan pengadaan perangkat keras/lunak	Program pelatihan tidak optimal; perangkat digital tidak memadai
Hambatan Kultural	Resistensi ASN senior terhadap perubahan sistem kerja	Perlambatan adopsi teknologi; rendahnya efektivitas pelatihan
Hambatan Generasional	Kesenjangan kompetensi digital antara generasi muda dan senior	Beban kerja tidak merata; overload pada ASN muda yang mahir digital
Hambatan Regulasi	Kekakuan regulasi kepegawaian dalam rotasi dan promosi jabatan	Lambatnya penempatan ulang berbasis kompetensi digital
Hambatan Infrastruktur	Konektivitas internet tidak merata di semua unit kerja	Penggunaan sistem digital tidak konsisten antar bidang

Sumber: Data wawancara dan observasi, diolah peneliti, 2024

Hambatan anggaran menjadi kendala paling sering disebut oleh informan pada semua level jabatan. Kepala Dinas mengakui bahwa alokasi anggaran untuk pengembangan kompetensi digital masih jauh dari ideal, mengingat sebagian besar anggaran dinas terserap untuk kegiatan operasional teknis di lapangan seperti pengawasan pembangunan perumahan dan pemantauan lingkungan hidup. Hal ini mencerminkan fenomena yang juga ditemukan oleh Prasetyo dan Sofyan (2020), bahwa dinas-dinas teknis di daerah cenderung memprioritaskan anggaran operasional daripada pengembangan kapasitas SDM.

Hambatan generasional yang ditemukan dalam penelitian ini menambahkan nuansa penting dalam kajian transformasi digital pemerintah daerah. Tidak hanya soal kemampuan teknis, kesenjangan antar generasi dalam penelitian ini juga menyangkut perbedaan nilai dan persepsi tentang urgensi digitalisasi. ASN senior yang mendekati masa pensiun sering kali menganggap investasi dalam pelatihan digital sebagai tidak perlu, sementara ASN muda merasa terbebani karena harus menanggung pekerjaan digital rekan-rekan senior mereka yang belum terampil.

Implikasi Manajerial

Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi manajerial yang penting bagi pengelolaan SDM di era transformasi digital. Pertama, strategi pengembangan kompetensi digital harus dirancang secara individual dan berbasis kebutuhan nyata, bukan sekadar memenuhi kewajiban administratif. Program pelatihan yang dipaksakan tanpa mempertimbangkan perbedaan kapasitas awal pegawai terbukti tidak efektif dan membuang sumber daya.

Kedua, manajemen perubahan perlu mendapat perhatian yang sama besarnya dengan manajemen teknologi. Resistensi terhadap perubahan digital adalah respons manusiawi yang wajar, dan mengelolanya membutuhkan pendekatan komunikasi, partisipasi, dan pemberdayaan yang sistematis. Ketiga, kepemimpinan transformasional yang mampu menjadi teladan dalam penggunaan teknologi terbukti sangat berpengaruh dalam mendorong perubahan budaya organisasi ke arah yang lebih digital.

DISKUSI

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengelolaan SDM dalam menghadapi transformasi digital pada Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup. Temuan penelitian ini memperkuat dan sekaligus memperluas kajian terdahulu mengenai SHRM di sektor publik dalam konteks digitalisasi.

Strategi pelatihan bertahap berbasis level kompetensi yang diterapkan oleh dinas mendukung argumen Armstrong dan Taylor (2020) bahwa pendekatan pengembangan SDM yang efektif harus bersifat diferensial dan kontekstual. Temuan ini sekaligus merespons kesenjangan kajian yang diidentifikasi oleh Hidayat dan Nurfaizah (2021), yang menyatakan perlunya penelitian lebih spesifik tentang strategi SDM di dinas-dinas teknis yang memiliki kompleksitas tersendiri.

Pemanfaatan komunitas praktik digital sebagai mekanisme peer-learning horizontal merupakan temuan yang menarik dan relatif sedikit dibahas dalam literatur manajemen SDM pemerintah Indonesia. Pendekatan ini memiliki keunggulan ganda: di satu sisi mengembangkan kompetensi digital kelompok yang masih kesulitan, di sisi lain memberikan ruang aktualisasi diri bagi ASN muda yang mahir digital. Hal ini sejalan dengan teori motivasi kontemporer yang menekankan pentingnya otonomi, pengembangan diri, dan kontribusi bermakna sebagai driver motivasi intrinsik pekerja (Ulrich *et al.*, 2017).

Hambatan anggaran yang ditemukan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Wibowo dan Sari (2022) yang menyoroti keterbatasan fiskal sebagai kendala sistemik dalam pengembangan SDM ASN di daerah. Namun penelitian ini menambahkan dimensi baru, yaitu bahwa dinas yang menghadapi keterbatasan anggaran tetap dapat mengoptimalkan pengembangan kompetensi digital melalui kreativitas dalam memanfaatkan platform pembelajaran digital yang tersedia secara gratis atau berbiaya rendah, seperti yang ditunjukkan oleh penggunaan platform Pintar BKN dan e-learning BPSPDM Provinsi.

Kesimpulan

1. Kondisi SDM di Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Lingkungan Hidup masih menghadapi tantangan kompetensi digital yang signifikan, dengan hampir separuh ASN berada pada tingkat kompetensi dasar atau sangat terbatas. Kesenjangan ini terutama terjadi pada kelompok usia di atas 40 tahun yang dominan dalam struktur kepegawaian dinas.
2. Terdapat empat strategi utama pengelolaan SDM yang diidentifikasi: (a) pelatihan digital bertahap berbasis level kompetensi, (b) rekrutmen dan penempatan berbasis kompetensi digital, (c) manajemen perubahan melalui pendekatan komunitas praktik digital, dan (d) pemanfaatan sistem informasi untuk manajemen kinerja SDM.

3. Implementasi strategi SDM menghadapi hambatan berlapis yang bersifat struktural, meliputi keterbatasan anggaran pelatihan, resistensi kultural terhadap perubahan, kesenjangan kompetensi antargenerasi, kekakuan regulasi kepegawaian, dan ketidakmerataan infrastruktur digital.

Saran

4. Bagi Pimpinan Dinas: Disarankan untuk mengintegrasikan perencanaan SDM digital ke dalam dokumen Renstra Dinas secara eksplisit, termasuk target kompetensi digital yang terukur dan alokasi anggaran yang memadai.
5. Bagi BKD dan Pemerintah Daerah: Perlu dikembangkan regulasi kepegawaian yang lebih fleksibel dalam hal penempatan dan rotasi jabatan berbasis kompetensi digital, serta sistem insentif yang mendorong ASN untuk aktif meningkatkan kompetensi digitalnya.
6. Bagi Penelitian Selanjutnya: Disarankan untuk melakukan kajian kuantitatif yang mengukur korelasi antara strategi pengelolaan SDM digital dengan kinerja layanan publik, serta mengembangkan kajian komparatif antar dinas teknis untuk membangun model pengelolaan SDM digital yang lebih generalisable.

BATASAN

Penelitian ini telah diupayakan sesuai dengan kaidah ilmiah yang berlaku, namun terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui secara jujur untuk memberikan konteks yang tepat dalam menginterpretasi temuan ini.

- Cakupan Geografis yang Terbatas: Penelitian ini hanya difokuskan pada satu dinas di satu daerah tertentu. Temuan dan kesimpulan yang dihasilkan mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasikan ke dinas perumahan dan lingkungan hidup di daerah lain yang memiliki karakteristik demografis SDM, kapasitas anggaran, dan tingkat kemajuan digitalisasi yang berbeda.
- Aspek yang Belum Terjangkau: Penelitian ini berfokus pada perspektif manajerial dari sisi internal organisasi dan belum secara mendalam mengkaji persepsi masyarakat pengguna layanan terhadap dampak transformasi digital yang dilakukan dinas. Kajian dari perspektif penerima layanan dapat memperkaya pemahaman tentang efektivitas strategi SDM yang diterapkan.
- Keterbatasan Waktu Pengamatan: Penelitian dilakukan dalam rentang waktu empat bulan. Transformasi digital merupakan proses yang bersifat dinamis dan berkelanjutan, sehingga temuan penelitian ini mencerminkan kondisi pada satu periode tertentu dan mungkin telah berkembang seiring berjalannya waktu.
- Subjektivitas Interpretasi: Sebagai penelitian kualitatif, interpretasi data sangat bergantung pada kemampuan dan perspektif peneliti. Meskipun triangulasi telah dilakukan untuk meminimalisir bias, subjektivitas peneliti dalam memaknai data lapangan tidak dapat sepenuhnya dieliminasi.

Keterbatasan ini bukan untuk mengurangi nilai kontribusi penelitian, melainkan untuk memberikan landasan yang lebih jelas bagi peneliti selanjutnya dalam menyempurnakan dan mengembangkan kajian tentang strategi SDM dalam transformasi digital pemerintah daerah.

REFERENSI

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2021). *Pedoman pengembangan kompetensi ASN berbasis digital*. Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.

- Hidayat, R., & Nurfaizah, D. (2021). Transformasi digital dan kompetensi ASN di pemerintah kota: Studi komparatif pada beberapa kota di Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2), 115–130.
- Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221–236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
- Kurniawan, A., & Azhari, M. (2021). Kesiapan digital pemerintah daerah: Faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi e-government. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 45–58.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). (2018). Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.
- Prasetyo, H., & Sofyan, A. (2020). Manajemen sumber daya manusia di era digital: Tantangan dan peluang bagi instansi pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 8(1), 23–38.
- Santoso, B. (2021). Implementasi e-government dan faktor kegagalannya: Kajian atas perspektif sumber daya manusia. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(2), 78–95.
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Supriatna, E. (2020). Reformasi manajemen ASN berbasis merit di Indonesia: Kemajuan dan tantangan implementasi Undang-Undang ASN. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 24(1), 1–18.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company and what you can do about it*. McGraw-Hill Education.
- Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Wibowo, P., & Sari, N. K. (2022). Hambatan pengelolaan SDM digital di instansi pemerintah daerah: Perspektif organisasi dan anggaran. *Jurnal Studi Pemerintahan*, 13(3), 201–218.