

ANALISIS FAKTOR FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENINGKATAN KAPASITAS APARATUR DI ERA DIGITAL

A.M. Yadisar^{1*}, Abang Zainudin^{2*}, Marselina Oktavianti^{3*}

^{1*} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Univesitas Kapuas Sintang, Jl. Y.C. Oevang Oeray No. 92, Sintang, Indonesia, email: yadisar75@gmail.com

^{2*} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Univesitas Kapuas Sintang, Jl. Y.C. Oevang Oeray No. 92, Sintang, Indonesia, email: abangzainudin8@gmail.com

^{3*} Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Univesitas Kapuas Sintang, Jl. Y.C. Oevang Oeray No. 92, Sintang, Indonesia, email: marselinaokta12@gmail.com

Abstract: *This study analyses the factors that influence the improvement of apparatus capacity in the digital era at the Sintang Regency Regional Secretariat through a qualitative approach with an interpretative framework. Digital transformation in bureaucracy is understood not only as the application of technology, but as a social and institutional process that involves changes in competence, policy, organisational culture, leadership, and supporting infrastructure. The results show that the digital competence of the apparatus is the most dominant factor, which includes technical skills, data literacy, and adaptation to technology-based work systems. However, the level of competence is still uneven across departments. The results show that the effectiveness of capacity building is greatly influenced by human resource development policies that are integrated with the digital transformation agenda, an organisational culture that supports innovation, and visionary and transformational leadership. On the other hand, the availability and equitable distribution of information technology infrastructure are key prerequisites for the optimal use of technology by civil servants. These factors interact with each other and determine the success of capacity building in the context of government digitalisation. This study concludes that increasing the capacity of state apparatus in the digital era requires a holistic approach that integrates individual competencies, organisational policies, bureaucratic culture, leadership, and technological infrastructure. Without comprehensive integration, digital transformation has the potential to produce partial and unsustainable impacts. These findings contribute theoretically to the development of public administration studies and have practical implications for the formulation of strategies to strengthen the civil service in the digital age. It is hoped that increasing the capacity of the civil service in the digital era at the Sintang Regency Secretariat can only be achieved effectively if all supporting elements of individual competencies, organisational policies, bureaucratic culture and leadership, and technological infrastructure are strengthened simultaneously and in an integrated manner, so that they can become a strategic basis for directing the digital transformation of government towards adaptive, innovative and sustainable governance.*

Keywords: *Analysis; Improvement; Capacity; Civil Service*

Abstrak: Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang melalui pendekatan kualitatif dengan kerangka interpretatif. Transformasi digital dalam birokrasi dipahami bukan hanya sebagai penerapan teknologi, tetapi sebagai proses sosial dan institusional yang melibatkan perubahan kompetensi, kebijakan, budaya organisasi, kepemimpinan, dan infrastruktur pendukung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital aparatur merupakan faktor paling dominan, yang mencakup kemampuan teknis, literasi data, dan adaptasi terhadap

sistem kerja berbasis teknologi. Namun demikian, tingkat kompetensi ini masih belum merata antar bagian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas peningkatan kapasitas sangat dipengaruhi oleh kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan agenda transformasi digital, budaya organisasi yang mendukung inovasi, serta kepemimpinan yang *visioner* dan *transformatif*. Di sisi lain, ketersediaan dan pemerataan infrastruktur teknologi informasi menjadi prasyarat utama bagi pemanfaatan teknologi secara optimal oleh aparatur. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan menentukan keberhasilan peningkatan kapasitas dalam konteks digitalisasi pemerintahan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur negara di era digital memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan kompetensi individu, kebijakan organisasi, budaya birokrasi, kepemimpinan, dan infrastruktur teknologi. Tanpa integrasi yang komprehensif, transformasi digital berpotensi menghasilkan dampak parsial dan tidak berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian administrasi publik serta implikasi praktis bagi perumusan strategi penguatan aparatur di era digital. Diharapkan peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang hanya dapat dicapai secara efektif apabila seluruh elemen pendukung kompetensi individu, kebijakan organisasi, budaya dan kepemimpinan birokrasi, serta infrastruktur teknologi diperkuat secara simultan dan terintegrasi, sehingga mampu menjadi dasar strategis untuk mengarahkan transformasi digital pemerintahan menuju tata kelola yang adaptif, inovatif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Analisis; Peningkatan; Kapasitas; Aparatur

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang berlangsung secara cepat dan masif telah membawa perubahan mendasar dalam hampir seluruh aspek kehidupan sosial, ekonomi, dan politik. Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan pemanfaatan teknologi digital seperti *Internet of Things*, *big data*, kecerdasan buatan, dan komputasi awan telah mendorong perubahan paradigma dalam cara organisasi beroperasi, termasuk organisasi sektor publik. Pemerintahan tidak lagi hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif secara konvensional, tetapi juga diharapkan mampu beradaptasi dengan lingkungan digital yang menuntut kecepatan, ketepatan, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Schwab, 2016). Dalam konteks ini, aparatur negara sebagai

aktor utama birokrasi memegang peranan strategis dalam menentukan keberhasilan transformasi digital pemerintahan.

Transformasi digital dalam sektor publik pada dasarnya tidak semata-mata berkaitan dengan penerapan teknologi informasi, melainkan mencakup perubahan menyeluruh pada sistem kerja, budaya organisasi, pola kepemimpinan, serta kapasitas sumber daya manusia aparatur. Berbagai studi menunjukkan bahwa kegagalan transformasi digital pemerintahan di banyak negara berkembang lebih sering disebabkan oleh keterbatasan kapasitas aparatur dibandingkan oleh faktor teknologi itu sendiri (United Nations, 2016). Aparatur yang tidak memiliki kompetensi digital yang memadai, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya budaya inovasi birokrasi

menjadi hambatan struktural dalam mewujudkan pemerintahan digital yang efektif dan berkelanjutan.

Kapasitas aparatur dalam era digital menjadi isu krusial karena aparatur tidak hanya dituntut mampu mengoperasikan teknologi, tetapi juga memahami logika kerja digital, memanfaatkan data dalam pengambilan keputusan, serta memberikan pelayanan publik yang responsif dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Kapasitas tersebut mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang terintegrasi dalam kinerja aparatur. Tanpa peningkatan kapasitas yang komprehensif, digitalisasi pemerintahan berpotensi hanya menjadi formalitas administratif yang tidak berdampak signifikan terhadap kualitas tata kelola dan pelayanan publik.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa peningkatan kapasitas aparatur dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling terkait. Faktor regulasi dan kebijakan internal menjadi landasan penting dalam mendorong penguatan kapasitas aparatur, terutama dalam menciptakan kepastian hukum dan arah strategis transformasi digital (Susilawati et al., 2023). Regulasi yang tidak adaptif dan belum terintegrasi sering kali menghambat pengembangan kompetensi aparatur serta membatasi ruang inovasi birokrasi. Di sisi lain, kebijakan yang visioner dan konsisten dapat menjadi katalis bagi peningkatan kapasitas aparatur dalam menghadapi tuntutan digital.

Selain regulasi, faktor kompetensi sumber daya manusia aparatur

merupakan determinan utama dalam peningkatan kapasitas aparatur negara di era digital. Kompetensi digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan teknis menggunakan perangkat teknologi informasi, tetapi juga mencakup literasi data, kemampuan analitis, pemecahan masalah, serta kecakapan berkolaborasi dalam lingkungan kerja berbasis digital. Penelitian menunjukkan bahwa keterbatasan kompetensi teknologi informasi pada aparatur masih menjadi salah satu faktor penghambat utama dalam implementasi e-government dan pemerintahan digital di Indonesia (Susilawati et al., 2023). Hal ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara tuntutan lingkungan digital dengan kapasitas aktual aparatur negara.

Faktor kelembagaan dan budaya birokrasi juga memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kapasitas aparatur. Budaya birokrasi yang hierarkis, kaku, dan cenderung aversif terhadap risiko sering kali tidak sejalan dengan karakteristik lingkungan digital yang dinamis dan inovatif. Transformasi digital menuntut aparatur yang adaptif, terbuka terhadap perubahan, serta memiliki orientasi pada kinerja dan hasil. Namun, tanpa dukungan budaya organisasi yang kondusif, peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi sering kali tidak berkelanjutan dan sulit diimplementasikan dalam praktik kerja sehari-hari.

Kepemimpinan birokrasi menjadi faktor strategis dalam mendorong peningkatan kapasitas aparatur. Kepemimpinan yang visioner dan transformasional berperan penting dalam membangun komitmen organisasi, memfasilitasi pembelajaran, serta mendorong pemanfaatan teknologi digital secara optimal. Sebaliknya, kepemimpinan yang lemah dan tidak adaptif terhadap perubahan dapat memperkuat resistensi aparatur serta memperlambat proses peningkatan kapasitas. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai posisi struktural, tetapi juga sebagai kemampuan memengaruhi perilaku dan pola pikir aparatur menuju cara kerja yang lebih inovatif dan *digital-oriented*.

Ketersediaan dan pemerataan infrastruktur teknologi informasi juga menjadi faktor eksternal yang memengaruhi peningkatan kapasitas aparatur. Kesenjangan infrastruktur digital antar wilayah berdampak langsung pada kesempatan aparatur untuk mengakses, mempelajari, dan memanfaatkan teknologi secara optimal. Penelitian menunjukkan bahwa disparitas infrastruktur TIK antara pusat dan daerah menjadi salah satu penyebab utama rendahnya tingkat kematangan e-government di sejumlah instansi pemerintah daerah (Susilawati et al., 2023). Kondisi ini menegaskan bahwa peningkatan kapasitas aparatur tidak dapat dilepaskan dari konteks struktural dan lingkungan kerja tempat aparatur tersebut beroperasi.

Peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang merupakan fenomena yang kompleks dan multidimensional. Kapasitas aparatur tidak hanya ditentukan oleh faktor individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kebijakan, kelembagaan, kepemimpinan, budaya organisasi, serta dukungan infrastruktur. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang komprehensif dan sistematis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kapasitas aparatur agar transformasi digital pemerintahan tidak berhenti pada tataran teknologi, tetapi benar-benar menghasilkan perubahan substantif dalam kualitas tata kelola dan pelayanan publik.

Dengan demikian, kajian mengenai analisis faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang menjadi penting dan relevan secara akademik maupun praktis. Secara akademik, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan administrasi publik dan manajemen sumber daya manusia sektor publik, khususnya dalam konteks digitalisasi pemerintahan. Secara praktis, hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi dasar perumusan kebijakan dan strategi pengembangan aparatur negara yang lebih adaptif, berkelanjutan, dan selaras dengan tuntutan era digital.

Kajian mengenai peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang tidak dapat dilepaskan dari

perkembangan paradigma administrasi publik yang menempatkan sumber daya manusia sebagai faktor strategis dalam keberhasilan transformasi pemerintahan. Dalam literatur administrasi publik modern, aparatur dipandang sebagai aset organisasi yang menentukan kualitas tata kelola, efektivitas kebijakan, dan kinerja pelayanan publik. Pendekatan *Resource-Based View* (RBV) menegaskan bahwa keunggulan organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh sumber daya fisik dan teknologi, tetapi juga oleh sumber daya tidak berwujud seperti kompetensi, pengetahuan, dan budaya kerja aparatur yang sulit ditiru oleh organisasi lain (Barney & Clark, 2007; Rahman & Mas'ud, 2022).

Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi, kapasitas aparatur mengalami perluasan makna. Kapasitas tidak lagi dipandang sebatas kemampuan administratif dan teknis konvensional, tetapi mencakup kompetensi digital yang memungkinkan aparatur beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja berbasis teknologi. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi informasi dalam birokrasi berkontribusi positif terhadap peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik (Osborne & Brown, 2013). Studi empiris di Indonesia juga membuktikan bahwa penerapan sistem informasi pemerintahan mampu mempercepat proses administrasi dan mengurangi kompleksitas birokrasi, asalkan didukung oleh aparatur yang

kompeten (Cholidah & Choiriyah, 2024; Ramadhania et al., 2023).

Namun demikian, keberhasilan digitalisasi pemerintahan sangat ditentukan oleh kesiapan kapasitas aparatur. Tanpa penguatan kompetensi sumber daya manusia, investasi teknologi cenderung tidak memberikan dampak optimal terhadap kinerja organisasi publik (Kadir, 2023). Djumadin dan Yahya (2023) serta Esih dan Rudiana (2023) menekankan bahwa aparatur pemerintah harus memiliki kemampuan adaptasi teknologi agar mampu mengoperasikan sistem digital secara efektif. Temuan ini menunjukkan bahwa teknologi dan kapasitas aparatur memiliki hubungan yang bersifat komplementer, bukan substitutif.

Kompetensi aparatur di era digital bersifat multidimensional. Kompetensi tersebut tidak hanya mencakup kemampuan teknis penggunaan teknologi informasi, tetapi juga kemampuan analitis, literasi data, etika digital, serta kecakapan berkolaborasi dalam lingkungan kerja berbasis teknologi (Herwanto et al., 2024). Dalam konteks ini, aparatur dituntut memiliki kompetensi *e-government*, transformasi digital, keamanan siber, analisis data, dan kemampuan membangun partisipasi publik berbasis digital (Mahmood et al., 2019; Legard, 2022). Kompleksitas kompetensi ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus melalui pendekatan sistemik dan berkelanjutan.

Selain faktor kompetensi individu, menekankan peran kebijakan

dan kelembagaan dalam membentuk kapasitas aparatur negara. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan agenda transformasi digital menjadi prasyarat penting dalam meningkatkan kapasitas aparatur. Basri dan Johannes (2022) menunjukkan bahwa pelatihan non-klasikal berbasis *e-learning* memungkinkan aparatur untuk meningkatkan kompetensi secara fleksibel dan berkelanjutan. Namun, efektivitas pelatihan sangat dipengaruhi oleh kesesuaian materi dengan kebutuhan organisasi serta dukungan sistem manajemen kinerja yang adaptif (Lastiwi & Suryono, 2022).

Budaya organisasi dan kepemimpinan birokrasi juga menjadi faktor penting yang banyak dibahas dalam kajian sebelumnya. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas fungsi terbukti mampu memperkuat kapasitas aparatur dalam memanfaatkan teknologi informasi (Herwanto, 2024). Sebaliknya, budaya birokrasi yang kaku dan hierarkis cenderung menghambat inisiatif digital dan memperlemah dampak peningkatan kompetensi aparatur. Kepemimpinan yang transformasional berperan sebagai penggerak perubahan dengan menciptakan visi digital, membangun komitmen aparatur, dan mengurangi resistensi terhadap inovasi (Djumadin & Yahya, 2023).

Faktor infrastruktur teknologi dan dukungan sistem menjadi prasyarat eksternal dalam peningkatan kapasitas aparatur. Integrasi sistem informasi,

interoperabilitas antarinstansi, serta keamanan data merupakan tantangan utama dalam transformasi digital pemerintahan (Gottschalk, 2009; Serpanaos, 2018). Tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, kapasitas aparatur yang telah ditingkatkan melalui pelatihan dan pengembangan kompetensi tidak dapat dimanfaatkan secara optimal dalam praktik kerja.

Peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang dipengaruhi oleh interaksi dinamis antara kompetensi individu, kebijakan pengembangan sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan organisasi, serta dukungan teknologi dan kelembagaan. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu masih cenderung membahas faktor-faktor tersebut secara parsial atau terpisah. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mengintegrasikan berbagai faktor tersebut dalam satu kerangka analisis untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai determinan peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang.

METODE PENELITIAN

Penelitian tentang Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Peningkatan Kapasitas Aparatur di Era Digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang menggunakan rancangan penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif dengan kerangka interpretatif, dimana data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan angka. Pendekatan kualitatif, diarahkan pada latar dan individu secara

utuh, dan mempunyai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif. Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memakai penelitian kualitatif, menggunakan manusia sebagai alat pengumpulan data utama. Pada waktu pengumpulan data kehadiran peneliti di lapangan sangat penting dalam menunjang pengumpulan data yang valid. Pendekatan kualitatif dipilih karena karakteristik permasalahan penelitian bersifat kompleks, kontekstual, dan tidak dapat dijelaskan secara memadai hanya melalui pengukuran kuantitatif. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali makna, persepsi, serta dinamika sosial yang melatarbelakangi proses peningkatan kapasitas aparatur dalam konteks transformasi digital pemerintahan (Creswell, 2014).

Secara epistemologis, penelitian ini berlandaskan pada paradigma interpretatif yang memandang realitas sosial sebagai sesuatu yang dibangun melalui interaksi, pengalaman, dan pemaknaan para aktor birokrasi. Dalam konteks ini, kapasitas aparatur negara dipahami bukan sekadar sebagai kemampuan teknis individual, tetapi sebagai hasil interaksi antara kompetensi personal, kebijakan organisasi, budaya kerja, kepemimpinan, serta lingkungan digital yang melingkupinya. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan administrasi publik kontemporer yang menekankan pentingnya memahami proses dan konteks dalam menganalisis kinerja aparatur negara (O'Flynn, 2007)

Penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat, Sumber data dalam penelitian ini adalah Sekrtaris Daerah, Asisten Administrasi Umum, Kabag. Umum, dan Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang. Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder yang didapat dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi. Analisa data dilakukan oleh peneliti sepanjang penelitian dapat dilakukan oleh peneliti sepanjang penelitian dilakukan secara terus menerus dari awal sampai akhir penelitian. Dalam proses analisa data peneliti menggunakan langkah-langkah : (1) reduksi data (*data reduction*), (2) penyajian data (*display data*), dan (3) kesimpulan (*conclusion drawing verification*).

Dengan menggunakan pendekatan kualitatif ini, penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran yang utuh dan kontekstual mengenai bagaimana berbagai faktor seperti kompetensi digital, kebijakan pengembangan aparatur, budaya organisasi, kepemimpinan, dan dukungan teknologi saling berinteraksi dalam mempengaruhi peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang. Pendekatan ini juga memungkinkan hasil penelitian tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dan reflektif, sehingga dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis bagi

pengembangan administrasi publik dan kebijakan pengelolaan aparatur.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang memiliki tugas pokok yaitu Membantu Bupati dalam menyusun kebijakan dan pengkoordinasian administratif terhadap pelaksanaan tugas perangkat daerah serta pelayanan administratif. Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang memiliki beberapa fungsi yaitu 1) Pengkoordinasian perumusan kebijakan Pemerintah Daerah; 2) Pengkoordinasian pelaksanaan tugas satuan kerja perangkat daerah; 3) Pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan daerah; 4) Pelayanan administratif dan pembinaan aparatur sipil negara dan instansi daerah; 5) Perumusan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Sekretariat Daerah; 6) Pelaksanaan koordinasi perumusan peraturan perundang-undangan dan pembinaan hukum yang menyangkut tugas pemerintahan di daerah dan menyusun anggaran; 7) Pelaksanaan hubungan masyarakat dan hubungan antar lembaga perangkat daerah dengan instansi vertikal; 8) Pembinaan penyelenggaraan pengawasan dan pengembangan otonomi daerah; 9) Pengelolaan administrasi umum meliputi penyusunan program; ketatalaksanaan, ketatausahaan, keuangan, kepegawaian, rumah tangga, perlengkapan, humas dan arsip Sekretariat Daerah; 10) Evaluasi dan laporan pelaksanaan tugas dan fungsi; 11) Penyusunan Laporan

Kinerja Instansi Pemerintah dilingkungan Sekretariat Daerah; 12) Penyusunan analisa jabatan, analisa beban kerja dan evaluasi jabatan sekretariat; 13) Pelaksanaan sistem pengendalian internal; dan 14) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang merupakan proses multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor individu, organisasi, kebijakan, dan lingkungan teknologi. Temuan empiris dari data wawancara dan analisis dokumen memperlihatkan bahwa digitalisasi pemerintahan tidak secara otomatis meningkatkan kapasitas aparatur, melainkan membutuhkan prasyarat berupa kesiapan sumber daya manusia, dukungan kelembagaan, serta perubahan budaya kerja birokrasi. Hal ini menegaskan pandangan bahwa transformasi digital dalam sektor publik merupakan proses sosial dan institusional, bukan sekadar proses teknis (Osborne & Brown, 2013).

Salah satu temuan utama penelitian ini adalah bahwa kompetensi digital aparatur menjadi faktor paling dominan dalam peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang. Kompetensi digital tidak terbatas pada kemampuan mengoperasikan perangkat teknologi atau aplikasi pemerintahan, tetapi mencakup pemahaman terhadap logika kerja sistem digital, literasi data, serta

kemampuan memanfaatkan teknologi untuk mendukung pengambilan keputusan dan pelayanan publik. Aparatur yang memiliki kompetensi digital yang baik cenderung lebih adaptif terhadap perubahan sistem kerja, lebih cepat memahami kebijakan digital, dan lebih mampu mengoptimalkan teknologi untuk meningkatkan kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Herwanto et al. (2024) yang menegaskan bahwa aparatur di era digital dituntut memiliki kombinasi antara kompetensi pelayanan publik dan kompetensi digital yang mendukung transformasi kerja birokrasi.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tingkat kompetensi digital aparatur di Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang masih belum merata. Aparatur pada level tertentu, khususnya di masing-masing bagian dengan keterbatasan infrastruktur dan pelatihan, menunjukkan tingkat adaptasi yang lebih rendah terhadap sistem digital. Kondisi ini memperkuat temuan Djumadin dan Yahya (2023) yang menyatakan bahwa tanpa pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang sistematis, pemanfaatan teknologi informasi dalam pemerintahan tidak akan berjalan optimal. Dengan demikian, kompetensi digital aparatur tidak dapat dipahami sebagai kemampuan individual semata, tetapi sangat dipengaruhi oleh kebijakan pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja organisasi.

Faktor kebijakan pengembangan aparatur muncul sebagai determinan penting dalam membentuk kapasitas

aparatur di era digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan pelatihan dan pengembangan yang terintegrasi dengan agenda transformasi digital berkontribusi positif terhadap peningkatan kapasitas aparatur. Program pelatihan berbasis teknologi, seperti e-learning dan pelatihan non-klasikal, dinilai lebih fleksibel dan relevan dengan kebutuhan kerja aparatur di era digital. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Basri dan Johannes (2022) yang menekankan bahwa pelatihan non-klasikal memungkinkan aparatur untuk meningkatkan kompetensi tanpa terikat oleh batasan ruang dan waktu. Namun, efektivitas pelatihan sangat bergantung pada kesesuaian materi dengan kebutuhan organisasi dan dukungan manajemen terhadap penerapan hasil pelatihan dalam praktik kerja.

Di sisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa kebijakan pengembangan aparatur masih menghadapi sejumlah keterbatasan. Beberapa informan menilai bahwa pelatihan digital yang diselenggarakan cenderung bersifat umum dan belum sepenuhnya kontekstual dengan tugas dan fungsi aparatur. Hal ini sejalan dengan temuan Lastiwi dan Suryono (2022) yang menekankan pentingnya kebijakan pengembangan kompetensi berbasis kebutuhan organisasi. Tanpa perencanaan yang matang dan evaluasi yang berkelanjutan, pelatihan digital berpotensi menjadi kegiatan administratif yang tidak berdampak signifikan terhadap peningkatan kapasitas aparatur.

Hasil penelitian juga menegaskan bahwa budaya organisasi birokrasi memainkan peran krusial dalam mempengaruhi peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang. Budaya kerja yang terbuka terhadap inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas unit kerja terbukti mendorong aparatur untuk lebih aktif memanfaatkan teknologi digital. Sebaliknya, budaya birokrasi yang hierarkis dan kaku cenderung menghambat inisiatif digital serta memperkuat resistensi terhadap perubahan. Temuan ini memperkuat argumen Herwanto (2024) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi aparatur dan adopsi teknologi informasi tidak akan optimal tanpa lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pembelajaran.

Budaya organisasi juga berkaitan erat dengan sistem penghargaan dan penilaian kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aparatur lebih termotivasi untuk meningkatkan kapasitas digital ketika kontribusi mereka dalam inovasi dan pemanfaatan teknologi diakui dalam sistem penilaian kinerja. Hal ini sejalan dengan temuan Ratnasari, Sinaga, dan Hadi (2021) yang menekankan bahwa sistem penghargaan yang adaptif terhadap perubahan teknologi dapat mendorong aparatur untuk terus mengembangkan kompetensi. Dengan demikian, peningkatan kapasitas aparatur di era digital tidak hanya memerlukan pelatihan, tetapi juga perubahan sistem

manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh.

Kepemimpinan birokrasi muncul sebagai faktor pengungkit yang memperkuat atau melemahkan dampak faktor-faktor lain dalam peningkatan kapasitas aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang visioner dan transformasional mampu menciptakan iklim organisasi yang kondusif bagi pembelajaran dan inovasi digital. Pemimpin yang memahami pentingnya transformasi digital cenderung memberikan dukungan terhadap pengembangan kompetensi aparatur, mendorong kolaborasi, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Djumadin dan Yahya (2023) yang menekankan sinergi antara kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan efisiensi birokrasi.

Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat administratif dan kurang adaptif terhadap perubahan digital cenderung memperlambat proses peningkatan kapasitas aparatur. Dalam kondisi tersebut, aparatur cenderung menjalankan sistem digital secara minimalis tanpa upaya optimalisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berperan dalam perumusan kebijakan, tetapi juga dalam membentuk sikap dan perilaku aparatur terhadap teknologi dan perubahan organisasi.

Faktor infrastruktur teknologi informasi juga berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa ketersediaan infrastruktur yang memadai, seperti jaringan internet yang stabil, sistem informasi yang terintegrasi, dan dukungan teknis yang berkelanjutan, menjadi prasyarat penting bagi aparatur untuk mengembangkan dan memanfaatkan kompetensi digital. Temuan ini sejalan dengan penelitian Gottschalk (2009) dan Serpanaos (2018) yang menekankan bahwa interoperabilitas sistem dan keamanan teknologi merupakan tantangan utama dalam transformasi digital pemerintahan.

Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa keberadaan infrastruktur teknologi saja tidak cukup untuk meningkatkan kapasitas aparatur. Dalam beberapa kasus, sistem digital yang canggih tidak dimanfaatkan secara optimal karena aparatur belum memiliki kompetensi atau motivasi yang memadai. Kondisi ini memperkuat argumen bahwa peningkatan kapasitas aparatur merupakan hasil dari interaksi antara faktor teknologi dan faktor manusia, bukan dominasi salah satu faktor secara tunggal (Kadir, 2023).

Secara konseptual, temuan penelitian ini mendukung pendekatan *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan pentingnya sumber daya internal organisasi dalam menciptakan keunggulan kinerja. Kompetensi aparatur, budaya organisasi, dan kepemimpinan merupakan sumber daya tidak berwujud yang menentukan keberhasilan transformasi digital pemerintahan (Barney & Clark, 2007). Teknologi informasi dalam konteks ini

berfungsi sebagai enabler yang memperkuat kapasitas aparatur, bukan sebagai faktor penentu tunggal. Dengan demikian, peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang harus dipahami sebagai strategi pengembangan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan penguatan kelembagaan dan teknologi.

Hasil pembahasan juga menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan normatif dan praktik empiris dalam peningkatan kapasitas aparatur. Meskipun berbagai kebijakan nasional telah menekankan pentingnya pengembangan kompetensi aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang, implementasinya di tingkat organisasi masih menghadapi kendala struktural dan kultural. Hal ini sejalan dengan temuan Lips (2020) yang menyatakan bahwa transformasi digital sektor publik sering kali terhambat oleh ketidaksiapan institusional dan resistensi internal birokrasi. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas aparatur memerlukan pendekatan kebijakan yang tidak hanya normatif, tetapi juga operasional dan kontekstual.

Secara keseluruhan, hasil dan pembahasan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang dipengaruhi oleh kombinasi faktor kompetensi digital, kebijakan pengembangan sumber daya manusia, budaya dan kepemimpinan organisasi, serta dukungan infrastruktur teknologi. Faktor-faktor tersebut saling berinteraksi dan membentuk ekosistem

kapasitas aparatur yang dinamis. Tanpa pendekatan yang holistik dan terintegrasi, upaya peningkatan kapasitas aparatur berpotensi menghasilkan dampak yang parsial dan tidak berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi digital pemerintahan menuntut perubahan mendasar dalam cara negara memandang dan mengelola aparatur sebagai aktor kunci pembangunan birokrasi modern.

KESIMPULAN DAN SARAN

Peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang merupakan proses yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika kompetensi individu, kebijakan organisasi, kondisi struktural birokrasi, kepemimpinan, dan ketersediaan infrastruktur teknologi. Berdasarkan hasil analisis, peningkatan kapasitas aparatur terbukti dipengaruhi oleh interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal yang membentuk ekosistem kerja birokrasi modern. Kompetensi digital aparatur muncul sebagai faktor dominan yang menentukan kemampuan adaptasi terhadap sistem kerja yang berbasis teknologi. Kompetensi ini mencakup literasi data, pemahaman terhadap logika kerja sistem digital, serta kemampuan memanfaatkan teknologi untuk mendukung proses administrasi dan pengambilan keputusan. Namun, kompetensi ini belum merata di seluruh tingkatan birokrasi, terutama pada unit-unit kerja yang masih terbatas akses terhadap pelatihan dan infrastruktur pendukung. Hal ini menunjukkan

adanya kesenjangan kompetensi yang perlu diatasi melalui strategi pengembangan sumber daya manusia yang terencana dan berkelanjutan.

Di sisi lain, kebijakan pengembangan aparatur berperan besar dalam memperkuat atau justru melemahkan kemampuan adaptasi aparatur terhadap digitalisasi. Pelatihan berbasis teknologi telah memberikan fleksibilitas dalam pembelajaran, namun implementasinya masih menghadapi kendala ketepatan materi, kesesuaian kebutuhan organisasi, dan minimnya evaluasi berkelanjutan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan pelatihan belum sepenuhnya terintegrasi dengan agenda transformasi digital yang lebih luas. Budaya organisasi birokrasi juga memengaruhi efektivitas peningkatan kapasitas. Budaya kerja yang masih hierarkis dan kurang adaptif terbukti menghambat proses pembaruan dan inovasi kerja. Aparatur yang bekerja dalam lingkungan birokrasi yang kaku cenderung memperlihatkan resistensi terhadap perubahan sistem digital, berbeda dengan unit yang memiliki budaya kolaboratif dan inovatif yang lebih mampu menyerap perubahan teknologi secara cepat.

Kepemimpinan dalam birokrasi menjadi pengungkit utama yang dapat mempercepat atau memperlambat perkembangan kapasitas aparatur. Kepemimpinan visioner dan transformasional mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pembelajaran dan inovasi digital, serta mampu mendorong aparatur untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi.

Sebaliknya, kepemimpinan yang bersifat administratif dan tidak adaptif memperkuat resistensi dan memperlambat proses transformasi. Selain itu, ketersediaan infrastruktur teknologi menjadi syarat esensial dalam mendukung peningkatan kapasitas. Infrastruktur yang tidak merata berdampak langsung pada ketimpangan kemampuan aparatur dalam memanfaatkan teknologi, sehingga menyebabkan implementasi digitalisasi tidak optimal meskipun kompetensi aparatur telah ditingkatkan melalui berbagai program.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, diperlukan strategi holistik dan terintegrasi yang memadukan penguatan kompetensi digital, penyempurnaan kebijakan pengembangan sumber daya manusia, reformasi budaya kerja, pembentukan kepemimpinan transformasional, serta pemerataan infrastruktur teknologi. Upaya pengembangan aparatur tidak dapat dilakukan secara parsial karena setiap faktor saling mempengaruhi dan menentukan keberlanjutan proses transformasi digital. Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang perlu memperkuat pelatihan berbasis kebutuhan organisasi, menyesuaikan materi pelatihan dengan tuntutan digital, serta memastikan keberlanjutan evaluasi agar pelatihan tidak berhenti pada tataran administratif. Perubahan budaya birokrasi harus diarahkan pada nilai-nilai inovatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap teknologi melalui reformasi internal dan sistem penghargaan yang

menilai kontribusi berbasis inovasi digital.

Pemimpin birokrasi di semua level harus dipersiapkan untuk menjalankan peran transformasional, mendorong pembelajaran berkelanjutan, dan mengarahkan organisasi menuju visi digital yang jelas. Di samping itu, investasi pada infrastruktur teknologi harus menjadi prioritas agar aparatur memiliki kesempatan yang setara dalam memanfaatkan teknologi dan mengembangkan kompetensinya. Transformasi digital pemerintahan hanya dapat berhasil apabila kapasitas aparatur dibangun melalui pendekatan yang komprehensif, sistematis, dan berkelanjutan. Dengan demikian, peningkatan kapasitas aparatur di era digital akan mampu mendorong tercapainya tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, responsif, dan akuntabel sesuai tuntutan perkembangan zaman.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat dikemukakan beberapa saran untuk memperkuat upaya peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang yaitu: *Pertama*, Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang Pemerintah perlu mengembangkan program peningkatan kompetensi digital yang terstruktur, berkelanjutan dan berbasis kebutuhan organisasi, termasuk penguatan literasi data, keamanan siber dan kemampuan analitis, *Kedua*, Kebijakan pengembangan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan agenda transformasi digital melalui penyusunan kurikulum pelatihan yang relevan,

evaluasi hasil pelatihan yang sistematis, serta penyesuaian pada sistem promosi, rotasi jabatan, dan penilaian kinerja yang berbasis kompetensi digital. Ketiga, Reformasi budaya birokrasi perlu digalakan dengan menciptakan iklim kerja yang mendorong inovasi, kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan, termasuk melalui sistem penghargaan yang menilai kontribusi digital aparatur secara objektif. Empat, Peningkatan kapasitas kepemimpinan transformatif menjadi kebutuhan mendesak untuk memberikan arah strategis, membangun komitmen organisasi, dan mengurangi resistensi terhadap perubahan. Kelima, Pemerintah perlu memastikan pemerataan infrastruktur teknologi, termasuk jaringan internet, integrasi sistem informasi dan dukungan teknis yang memadai agar seluruh aparatur memiliki kesempatan yang setara dalam pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kinerja.

Dengan demikian peningkatan kapasitas aparatur di era digital pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sintang hanya dapat dicapai secara efektif apabila seluruh elemen pendukung kompetensi individu, kebijakan organisasi, budaya dan kepemimpinan birokrasi, serta infrastruktur teknologi diperkuat secara simultan dan terintegrasi. Saran-saran tersebut diharapkan mampu menjadi dasar strategis untuk mengarahkan transformasi digital pemerintahan menuju tata kelola yang adaptif, inovatif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Basri, M., & Johannes, A. (2022). Pengembangan kompetensi aparatur melalui pelatihan non-klasikal berbasis e-learning. *Jurnal Administrasi Publik*, 14(2), 115–128.
- Cholidah, N., & Choiriyah, S. (2024). Pemanfaatan sistem informasi pemerintahan dalam peningkatan kinerja administrasi publik. *Jurnal E-Government*, 6(1), 45–59.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Djumadin, Z., & Yahya, A. (2023). Adaptasi aparatur dalam implementasi teknologi digital pada organisasi sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 8(1), 77–91.
- Esih, N., & Rudiana, D. (2023). Kompetensi teknologi informasi aparatur pemerintahan daerah. *Public Service Journal*, 4(2), 62–78.
- Gottschalk, P. (2009). *Maturity levels for interoperability in digital government*. *Government Information Quarterly*, 26(1), 75–81.
- Herwanto, B. (2024). Budaya organisasi inovatif dan penguatan kompetensi aparatur dalam era digital. *Jurnal Manajemen Publik*, 12(1), 1–15.
- Herwanto, B., et al. (2024). Kompetensi multidimensional aparatur di era

- digital. *Jurnal Transformasi Digital*, 3(1), 10–24.
- Kadir, A. (2023). Kesiapan sumber daya manusia dalam mendukung transformasi digital pemerintahan. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 5(2), 120–134.
- Legard, S. (2022). Digital competencies in public sector transformation. *Journal of E-Government Studies*, 11(2), 88–103.
- Lastiwi, A., & Suryono, A. (2022). Efektivitas kebijakan pengembangan kompetensi aparatur berbasis kebutuhan organisasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 9(3), 201–215.
- Lips, M. (2020). Digital government: Challenges in the public sector transformation. *Public Management Review*, 22(5), 634–648.
- Mahmood, R., Khan, A., & Ali, S. (2019). Digital literacy and e-government competence. *International Journal of Public Sector Management*, 32(4), 456–472.
- O’Flynn, J. (2007). From new public management to public value? *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366.
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2013). *Handbook of innovation in public services*. Edward Elgar Publishing.
- Rahman, A., & Mas’ud, M. (2022). Resource-Based View dalam pengembangan kapasitas aparatur pemerintah. *Jurnal Administrasi Negara Indonesia*, 18(2), 245–259.
- Ramadhania, R., Putra, H., & Anjani, S. (2023). Efektivitas sistem informasi birokrasi dalam mendukung pelayanan publik. *Jurnal Administrasi dan Teknologi Pemerintahan*, 7(1), 33–48.
- Ratnasari, Y., Sinaga, A., & Hadi, F. (2021). Sistem penghargaan dalam meningkatkan motivasi aparatur terhadap inovasi digital. *Jurnal Kinerja Aparatur*, 9(2), 90–104.
- Serpanaos, G. (2018). Interoperabilitas sistem digital dalam administrasi publik. *Journal of Digital Governance*, 4(1), 22–37.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Susilawati, E., Nugroho, S., & Permana, R. (2023). Evaluasi perkembangan e-government di Indonesia: Tantangan dan peluang. *Jurnal Teknologi dan Administrasi Negara*, 10(1), 55–72.
- United Nations. (2016). *UN E-Government Survey 2016: E-Government in Support of Sustainable Development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.