

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transformasi birokrasi merupakan agenda strategis pemerintah Indonesia dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, adaptif, dan berbasis digital. Perkembangan teknologi informasi, tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, serta dinamika globalisasi mendorong pemerintah untuk melakukan reformasi birokrasi secara menyeluruh. Reformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan administratif, tetapi juga menyangkut perubahan budaya organisasi, tata kelola pemerintahan, dan penguatan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Dalam konteks administrasi publik modern, kompetensi ASN menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi pemerintah (Septiningrum et al., 2024). Pemerintah melalui Kementerian PANRB menegaskan bahwa transformasi digital birokrasi memerlukan ASN yang profesional, inovatif, dan memiliki kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN menjadi bagian integral dalam reformasi birokrasi nasional untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan efektivitas organisasi pemerintahan (HUMASMENPANRB, 2025)

Pemerintah Indonesia terus memperkuat arah reformasi birokrasi melalui pembangunan sistem pemerintahan digital dan peningkatan kualitas sumber daya aparatur negara. Dalam Road Map Reformasi Birokrasi Nasional 2025–2045 dijelaskan bahwa birokrasi masa depan diarahkan pada penguatan tata kelola

pemerintahan yang kolaboratif, dan berbasis teknologi digital. Kondisi tersebut menuntut ASN untuk memiliki kompetensi yang tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga kemampuan digital, inovasi pelayanan publik, dan keterampilan manajerial yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja (Sarjito & Djati, 2025). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, turut menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan sebagai bagian dari sistem merit dan profesionalisme birokrasi. Selain itu, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) mengharuskan organisasi pemerintah mampu membangun SDM aparatur yang responsif terhadap transformasi digital pemerintahan. Dalam konteks tersebut, pengembangan kompetensi ASN menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas organisasi, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta keberhasilan reformasi birokrasi di era digital (Lubis et al., 2024).

Efektivitas organisasi pemerintah sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparatur. Organisasi publik yang memiliki SDM kompeten cenderung lebih mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik, mempercepat implementasi kebijakan, dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan strategis. Sebaliknya, rendahnya kompetensi ASN dapat menyebabkan lambatnya reformasi birokrasi dan menurunkan efektivitas organisasi pemerintahan (Prasetia, 2019). Dalam reformasi birokrasi modern, kompetensi ASN tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga meliputi kompetensi digital, manajerial, sosial kultural, dan kemampuan inovasi. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi ASN harus dilakukan secara sistematis dan berbasis kebutuhan organisasi agar

mampu mendukung transformasi birokrasi secara optimal. Penguatan kapasitas SDM aparatur juga menjadi syarat utama dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Yasa et al., 2021).

Dalam konteks pemerintahan daerah, pelaksanaan pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak dapat dipisahkan dari peran lembaga teknis daerah yang memiliki kewenangan dalam pengelolaan sumber daya aparatur. Di Provinsi Kepulauan Riau, Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Kepulauan Riau memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan ASN, pengembangan kompetensi berbasis digital, serta peningkatan kapasitas aparatur melalui pelatihan teknis, manajerial, dan kepemimpinan. Peran tersebut sejalan dengan penelitian Rahim, (2024) yang menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi ASN di era transformasi digital menjadi faktor penting dalam mendukung reformasi birokrasi, peningkatan profesionalisme aparatur, serta penguatan kualitas pelayanan publik berbasis teknologi digital (Anggara, 2016). Selain itu, BKD dan KORPRI Provinsi Kepulauan Riau berperan dalam pengelolaan manajemen ASN, penerapan sistem merit, pemetaan kompetensi pegawai, serta perencanaan pengembangan karier aparatur sesuai kebutuhan organisasi pemerintahan daerah. Fungsi tersebut menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas organisasi pemerintahan dan penguatan reformasi birokrasi daerah.

Sinergi antara BPSDM dan BKD menjadi faktor strategis dalam mendukung transformasi birokrasi karena kedua institusi tersebut berperan dalam membangun

kualitas SDM aparatur yang profesional, adaptif, dan mampu menghadapi tuntutan pemerintahan digital. Penelitian terbaru mengenai transformasi manajemen sumber daya manusia ASN menjelaskan bahwa reformasi birokrasi berbasis digital mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui penguatan kompetensi aparatur, penerapan sistem merit, serta pemanfaatan teknologi pemerintahan elektronik dalam sistem administrasi publik modern. Selain itu, tantangan seperti kesenjangan literasi digital, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan koordinasi antarlembaga masih menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi ASN di daerah (Putri. et al, 2025).

Provinsi Kepulauan Riau sebagai wilayah kepulauan strategis yang berbatasan langsung dengan negara tetangga menghadapi tantangan birokrasi yang kompleks dalam pengembangan kompetensi ASN. Karakteristik wilayah kepulauan menyebabkan distribusi pelayanan publik dan pengembangan SDM aparatur menjadi tidak merata. Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dituntut mampu menciptakan birokrasi yang adaptif dan berbasis digital agar pelayanan publik dapat menjangkau seluruh wilayah kepulauan secara efektif (Akbar, 2025). Dalam beberapa tahun terakhir, Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau telah melakukan penguatan SPBE, digitalisasi layanan pemerintahan, dan pengembangan kompetensi ASN berbasis teknologi informasi. Namun demikian, implementasi kebijakan tersebut masih menghadapi berbagai hambatan seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya kompetensi digital ASN, serta resistensi budaya organisasi terhadap perubahan sistem kerja digital (Sinaga & Arianto, 2025).

Permasalahan utama dalam pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Kepulauan Riau berkaitan dengan kesenjangan kompetensi digital aparatur dan belum optimalnya efektivitas program pelatihan ASN. Sebagian ASN, khususnya yang bertugas di wilayah kepulauan terluar, masih mengalami keterbatasan akses terhadap pelatihan digital dan pengembangan kompetensi berbasis teknologi. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya implementasi SPBE dan pelayanan publik digital di daerah kepulauan (Choirunnisa et al., 2023). Selain itu, pelatihan ASN yang dilaksanakan oleh BPSDM Provinsi Kepulauan Riau dinilai belum sepenuhnya berbasis pada kebutuhan organisasi dan hasil pemetaan kompetensi yang dilakukan BKD, sehingga pengembangan kompetensi aparatur belum memberikan dampak optimal terhadap peningkatan efektivitas organisasi pemerintah daerah. Situasi tersebut menunjukkan bahwa transformasi birokrasi memerlukan strategi pengembangan kompetensi SDM yang lebih terintegrasi dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi pemerintah digital.(Anggraini et al., 2025).

Transformasi birokrasi dan pengembangan kompetensi ASN di Provinsi Kepulauan Riau masih menghadapi berbagai tantangan dalam mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, profesional, dan adaptif. Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2025-2029, peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan, penguatan reformasi birokrasi, serta peningkatan kapasitas sumber daya aparatur menjadi bagian dari arah kebijakan pembangunan daerah untuk mendukung peningkatan kinerja pemerintahan.

Dalam pelaksanaannya, pengembangan kompetensi ASN masih menjadi aspek penting yang perlu diperkuat, khususnya dalam menghadapi perkembangan teknologi dan tuntutan digitaslisasi pelayanan publik. Selain itu, karakteristik geografis Provinsi Kepulauan Riau sebagai wilayah kepulauan dengan persebaran wilayah yang luas menjadi salah satu tantangan dalam pemerataan pembangunan dan penyediaan infrastruktur pendukung pemerintahan berbasis digital. Oleh karena itu, melalui Rencana Kerja Pemerintah Daerah Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2026, pemerintahan daerah menetapkan penguatan reformasi birokrasi dan pembangunan sumber daya manusia sebagai salah satu fokus pembangunan sumber daya manusia sebagai salah satu fokus pembangunan daerah untuk meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan serta kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Pengembangan kompetensi ASN memiliki hubungan erat dengan keberhasilan reformasi birokrasi dan efektivitas organisasi pemerintah. Penelitian Syarif et al., (2024) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi digital ASN dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik dan memperkuat kemampuan birokrasi dalam menghadapi transformasi digital. Penelitian tersebut menekankan pentingnya dukungan organisasi dan budaya kerja adaptif dalam implementasi reformasi birokrasi digital. Akan tetapi, penelitian tersebut lebih berfokus pada aspek kompetensi digital ASN dan belum mengkaji efektivitas organisasi pemerintah daerah secara mendalam (Malemi, 2023)

Pengembangan kompetensi digital ASN di daerah kepulauan menunjukkan bahwa keterbatasan infrastruktur teknologi dan akses pelatihan menjadi hambatan

utama dalam implementasi reformasi birokrasi digital. Kondisi tersebut juga memperlihatkan bahwa budaya organisasi dan kesiapan SDM aparatur sangat memengaruhi keberhasilan transformasi birokrasi di daerah. Namun demikian, kajian mengenai hubungan antara pengembangan kompetensi ASN dan efektivitas organisasi pemerintahan daerah masih belum dibahas secara komprehensif. Selain itu, transformasi birokrasi juga belum sepenuhnya ditempatkan sebagai proses perubahan organisasi yang dilakukan secara menyeluruh (Anggraini et al., 2025).

Organisasi pemerintah yang memiliki sistem pengembangan kompetensi ASN berbasis digital cenderung lebih efektif dalam meningkatkan pelayanan publik dan produktivitas organisasi. Akan tetapi, penelitian tersebut menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menjelaskan dinamika sosial organisasi dalam implementasi transformasi birokrasi (Asteriniah & Hestiriniah, 2023). Selain itu, konteks daerah kepulauan seperti Provinsi Kepulauan Riau belum menjadi fokus penelitian. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian lebih lanjut yang mampu menjelaskan secara mendalam bagaimana transformasi birokrasi memengaruhi pengembangan kompetensi SDM dan efektivitas organisasi di wilayah kepulauan.

Kesenjangan penelitian terletak pada minimnya penggunaan pendekatan kualitatif dalam mengkaji transformasi birokrasi dan pengembangan kompetensi ASN. Sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga belum mampu menjelaskan dinamika organisasi, budaya kerja, dan pengalaman ASN dalam menghadapi perubahan birokrasi digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam bagaimana

transformasi birokrasi berlangsung dalam pengembangan kompetensi SDM di Provinsi Kepulauan Riau.

Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi konsep transformasi birokrasi, pengembangan kompetensi SDM, dan efektivitas organisasi dalam konteks pemerintahan daerah kepulauan. Penelitian ini tidak hanya membahas kompetensi ASN sebagai kebutuhan individu pegawai, tetapi juga sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan efektivitas birokrasi dan kualitas pelayanan publik. Selain itu, penelitian ini memberikan analisis empiris mengenai tantangan pengembangan kompetensi ASN di wilayah kepulauan yang memiliki keterbatasan geografis dan infrastruktur teknologi. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi baru dalam pengembangan ilmu administrasi publik dan manajemen SDM sektor publik.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi birokrasi dalam pengembangan kompetensi SDM di Provinsi Kepulauan Riau. Penelitian ini akan mengkaji bagaimana proses transformasi birokrasi berlangsung, faktor-faktor yang memengaruhi pengembangan kompetensi ASN, serta dampaknya terhadap efektivitas organisasi pemerintah daerah. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan mengidentifikasi hambatan dan strategi yang dilakukan pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas kompetensi ASN di era transformasi digital birokrasi.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya pada kajian transformasi birokrasi, manajemen SDM sektor publik, dan efektivitas organisasi pemerintahan.

Penelitian ini juga diharapkan memperkaya literatur mengenai pengembangan kompetensi ASN dalam konteks reformasi birokrasi digital dan tata kelola pemerintahan daerah kepulauan. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi rekomendasi bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau dalam merumuskan kebijakan pengembangan kompetensi ASN yang lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi.

Dengan demikian, penelitian mengenai transformasi birokrasi dalam pengembangan kompetensi SDM Provinsi Kepulauan Riau memiliki urgensi akademik dan praktis yang tinggi. Transformasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan perubahan sistem administrasi pemerintahan, tetapi juga menyangkut penguatan kapasitas SDM, budaya organisasi, dan efektivitas birokrasi dalam memberikan pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan rekomendasi strategis bagi pengembangan kompetensi ASN dan reformasi birokrasi daerah sehingga dapat mendukung terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif, profesional, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat di Provinsi Kepulauan Riau.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang maka yang menjadi rumusan masalah penelitian adalah bagaimana transformasi birokrasi dalam pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur Sipil Negara di Provinsi Kepulauan Riau dalam mendukung efektivitas organisasi pemerintahan selama periode tahun 2023–2025?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah penelitian diatas maka tujuan penelitian untuk menganalisis transformasi birokrasi dalam pengembangan kompetensi sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara di Provinsi Kepulauan Riau dalam mendukung efektivitas organisasi pemerintahan selama periode tahun 2023–2025.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan mampu membawa manfaat bagi banyak pihak yang terbagi dalam dua jenis manfaat, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya pada kajian transformasi birokrasi, pengembangan sumber daya manusia aparatur, serta efektivitas organisasi sektor publik. Penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya kajian akademik mengenai pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam mendukung reformasi birokrasi dan transformasi digital pemerintahan, terutama pada konteks pemerintahan daerah kepulauan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman konseptual mengenai keterkaitan antara transformasi birokrasi, pengembangan kompetensi ASN, budaya organisasi, dan efektivitas organisasi pemerintahan daerah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang profesional, adaptif, dan berbasis digital. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi akademik bagi pengembangan studi administrasi publik serta menjadi dasar pengembangan

penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan reformasi birokrasi dan penguatan kapasitas sumber daya manusia aparatur di wilayah kepulauan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi beberapa pihak sebagai berikut:

Bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia aparatur, khususnya dalam mendukung penguatan reformasi birokrasi, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), serta peningkatan efektivitas organisasi dan pelayanan publik di wilayah kepulauan.

Bagi Organisasi Perangkat Daerah (OPD), penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya pengembangan kompetensi ASN sebagai upaya mendukung terciptanya budaya kerja yang adaptif, profesional, dan responsif terhadap perkembangan teknologi pemerintahan digital.

Bagi Akademisi, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi ilmiah dalam bidang administrasi publik, khususnya yang berkaitan dengan transformasi birokrasi, pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur, dan efektivitas organisasi pemerintahan daerah.

Bagi Peneliti Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan rujukan teoritis maupun empiris dalam pengembangan penelitian yang berkaitan dengan reformasi birokrasi, pengembangan kompetensi ASN, serta transformasi digital pemerintahan pada konteks wilayah dan kelembagaan yang berbeda.