

## TRANSFORMASI APARATUR SIPIL: MEMBANGUN KETANGGUHAN KINERJA DAN KESEHATAN MENTAL

Nandaru Kelono Bawono<sup>1</sup>, Emiliana Sri Pudjiarti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

Email: [nandaru.ndaru@gmail.com](mailto:nandaru.ndaru@gmail.com)

### ABSTRAK

Tujuan studi ini menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat mentransformasi aparatur sipil menjadi organisasi pemerintahan yang responsif, efisien, dan bermartabat. Transformasi aparatur sipil negara di Indonesia membutuhkan pendekatan komprehensif meliputi empat dimensi utama: transformasi digital, kesehatan mental, implementasi Agile HR, dan framework pengalaman kerja. Penelitian mengeksplorasi tantangan dan peluang reformasi birokrasi melalui analisis multidimensional. Tekanan struktural, tuntutan perubahan berkelanjutan, dan ketidakpastian lingkungan kerja berkontribusi signifikan terhadap menurunnya ketangguhan psikologis, maka penguatan kesehatan mental, pendekatan Agile HR dan framework pengalaman kerja terbukti efektif meningkatkan keterlibatan dan produktivitas pegawai. Sehingga perlunya pembaruan regulasi, pengembangan infrastruktur digital, peningkatan kompetensi pegawai. Implikasi praktis penelitian perlu mengidentifikasi kebutuhan perbaikan sistem manajemen kepegawaian, investasi teknologi, dan program pengembangan kapasitas individual, juga menekankan pentingnya pendekatan holistik yang memperhatikan aspek teknologi, psikologis, dan struktural untuk menciptakan birokrasi adaptif, inovatif, dan responsif terhadap dinamika perubahan sosial.

**Kata Kunci :** Transformasi Digital; Aparatur Sipil Negara; Agile HR; Reformasi Birokrasi; Kesehatan Mental Pegawai

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to produce strategic recommendations that can transform civil servants into responsive, efficient, and dignified government organizations. The transformation of state civil servants in Indonesia requires a comprehensive approach covering four main dimensions: digital transformation, mental health, Agile HR implementation, and work experience framework. The study explores the challenges and opportunities for bureaucratic reform through multidimensional analysis. Structural pressures, demands for continuous change, and uncertainty in the work environment contribute significantly to the decline in psychological resilience, so strengthening mental health, the Agile HR approach, and the work experience framework have proven effective in increasing employee engagement and productivity. So that there is a need for regulatory updates, development of digital infrastructure, and improvement of employee competence. Practical implications of the study need to identify the need for improvements to the personnel management system, technology investment, and individual capacity development programs, as well as emphasizing the importance of a holistic approach that considers technological, psychological, and structural aspects to create an adaptive, innovative, and responsive bureaucracy to the dynamics of social change.*

**Keywords:** Digital Transformation; State Civil Apparatus; Agile HR; Bureaucratic Reform; Employee Mental Health

## PENDAHULUAN

Transformasi aparatur sipil di Indonesia merupakan tantangan kompleks yang membutuhkan pendekatan sistemik dan holistik. Menurut penelitian Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2022), kompleksitas reformasi birokrasi melibatkan sejumlah faktor interdependensi yang mempengaruhi kinerja kelembagaan. Globalisasi dan perkembangan teknologi digital juga menciptakan tekanan fundamental terhadap sistem birokrasi, menuntut aparatur untuk secara berkelanjutan mengembangkan kompetensi dan adaptabilitas.

Kompetensi digital menjadi dimensi kritis dalam transformasi aparatur sipil. Studi Lembaga Administrasi Negara (2023) mengungkapkan bahwa hanya 35% aparatur memiliki keterampilan digital memadai, menciptakan kesenjangan signifikan dalam kapasitas organisasional. Rendahnya literasi teknologi berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik, efisiensi proses administrasi, dan kemampuan inovasi kelembagaan. Penelitian Dwiyanto (2021) menekankan bahwa pengembangan kompetensi digital tidak sekadar persoalan pelatihan teknis, melainkan transformasi menyeluruh dalam paradigma kerja dan budaya organisasi.

Aspek psikologis menjadi faktor fundamental yang seringkali terabaikan dalam proses transformasi. Tingkat stres aparatur sipil mencapai 48%, sebagaimana diidentifikasi dalam kajian komprehensif Pusat Kajian Kebijakan Publik Universitas Indonesia (2022). Tekanan struktural, tuntutan perubahan berkelanjutan, dan ketidakpastian lingkungan kerja berkontribusi signifikan terhadap menurunnya ketangguhan psikologis. Kumorotomo (2023) menegaskan bahwa intervensi transformatif harus memperhatikan dimensi kesehatan mental, menciptakan ekosistem kerja yang mendukung resiliensi dan pertumbuhan profesional.

Resistensi terhadap perubahan menjadi hambatan fundamental dalam reformasi birokrasi. Budaya organisasi yang rigid dan pola pikir tradisional menghambat munculnya inovasi dan adaptabilitas. Penelitian Sedarmayanti (2022) menunjukkan bahwa hanya 25% aparatur merasa memiliki ruang untuk mengembangkan solusi inovatif dalam penyelesaian permasalahan administrasi. Kesenjangan kemampuan antarwilayah semakin memperkompleks tantangan transformasi, dengan variasi kapasitas aparatur mencapai 40% antarprovinsi.

Globalisasi memainkan peran sentral dalam mendorong kebutuhan transformasi sistemik aparatur sipil. Walker et al. (2023) dalam studi komparatif di kawasan Asia Tenggara menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi bergantung pada kemampuan mengintegrasikan aspek teknologi, psikologis, struktural, dan kultural secara simultan dan berkelanjutan. Pendekatan holistik menjadi kunci dalam menjawab tantangan kompleksitas global.

Pertanyaan riset fundamental yang perlu dijawab adalah: Bagaimana model transformasi aparatur sipil yang komprehensif dapat dikembangkan untuk mengoptimalkan kinerja, meningkatkan ketangguhan psikologis, dan mendorong inovasi dalam kerangka reformasi birokrasi Indonesia? Penelitian ini bertujuan menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat mentransformasi aparatur sipil menjadi organisasi pemerintahan yang responsif, efisien, dan bermartabat.

## METODE

Penelitian ini menerapkan metodologi kualitatif melalui pendekatan kajian literatur komprehensif untuk menganalisis implementasi konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Agile dalam konteks transformasi pelayanan publik di era digital kontemporer. Fokus utama penelitian terletak pada eksplorasi mendalam konsep teoritis, kerangka konseptual, dan praktik inovatif terkait Agile HR di sektor pemerintahan.

Korpus data penelitian mencakup spektrum publikasi akademis yang meliputi artikel ilmiah terakreditasi baik nasional maupun internasional, referensi akademik, laporan penelitian mutakhir, dokumen kebijakan resmi pemerintah, serta publikasi kelembagaan kredibel yang diterbitkan dalam rentang periode 2018-2024. Proses pencarian literatur dilaksanakan menggunakan platform digital akademik seperti Google Scholar, Science Direct, dan Portal Garuda dengan menggunakan rangkaian kata kunci strategis: agile HR, digital government, public service transformation, HR transformation, dan agile public sector.

Prosedur analisis data dilakukan secara sistematis melalui tahapan struktural: (a) Identifikasi dan akuisisi literatur relevan, (b) Kategorisasi sistematis berdasarkan tema dan signifikansi, (c) Analisis konten untuk mengekstraksi konsep fundamental, (d) Sintesis komprehensif temuan untuk membangun kerangka konseptual integratif, serta (e) Penarikan kesimpulan dan formulasi rekomendasi strategis. Kredibilitas dan validitas penelitian dipertahankan melalui mekanisme triangulasi multidimensi, mencakup diversifikasi sumber data, proses peer review yang ketat, dan konfirmasi silang dengan kajian-kajian sebelumnya. Reliabilitas hasil kajian diperkuat dengan seleksi ketat terhadap sumber-sumber bereputasi tinggi dan terpercaya.

Pilihan pendekatan kajian pustaka tradisional dimaksudkan untuk memberikan fleksibilitas maksimal dalam eksplorasi multidimensi Agile HR, memungkinkan sintesis yang lebih komprehensif dan mendalam dibandingkan metodologi sistematis yang rigid dan terbatas.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Transformasi Aparatur Sipil dalam Era Digital: Tantangan dan Peluang

Transformasi digital aparatur sipil negara di Indonesia merupakan keniscayaan strategis dalam reformasi birokrasi, membutuhkan pendekatan multidimensional dan terintegrasi. Kerangka regulasi dan kebijakan menjadi hal pertama yang perlu diperhatikan. Penelitian oleh Kementerian PANRB (2023) mengungkapkan kebutuhan mendesak untuk memperbarui regulasi, seperti Peraturan Pemerintah No. 11 Tahun 2017 tentang Manajemen ASN, agar sesuai dengan dinamika teknologi digital. Studi Lembaga Administrasi Negara menunjukkan bahwa sekitar 68% peraturan yang ada belum sepenuhnya mengakomodasi tuntutan transformasi digital, menekankan perlunya revisi yang komprehensif.

Infrastruktur teknologi informasi juga merupakan pilar penting. Riset Badan Pusat Statistik (2022) mengidentifikasi adanya disparitas infrastruktur digital antarwilayah, dengan hanya 37% kabupaten/kota yang memiliki infrastruktur teknologi informasi memadai. Disparitas ini menuntut investasi strategis dan alokasi anggaran khusus untuk menjembatani kesenjangan digital, yang penting untuk mendukung keberhasilan transformasi digital (Dwiyanto, 2015).

Pengembangan kompetensi digital menjadi kunci berikutnya. Menurut Pusat Kajian Administrasi Internasional (2023), transformasi digital membutuhkan intervensi sistematis dalam peningkatan kapasitas. Ini termasuk pengembangan kurikulum pelatihan berbasis kompetensi digital, sertifikasi berkelanjutan, dan program mentorship antargenerasi. Penelitian oleh Judge et al. (2013) menunjukkan bahwa kapasitas psikologis individu berkontribusi hingga 40% terhadap produktivitas organisasional, yang menekankan pentingnya pengembangan kapasitas untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan psikologis (Bakker & Demerouti, 2017).

Aspek keamanan siber juga menjadi perhatian utama. Dengan peningkatan 45% ancaman siber terhadap infrastruktur pemerintahan (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2022), pembangunan Pusat Operasi Keamanan Siber Nasional dan sertifikasi keamanan siber bagi aparatur menjadi kebutuhan mendesak. Keamanan siber bukan hanya tentang perlindungan data, tetapi juga tentang menjaga kepercayaan publik terhadap sistem pemerintahan digital (Green et al., 2021).

Model pengukuran kinerja digital diperlukan untuk memastikan efektivitas transformasi. Mengadopsi best practices internasional, kerangka evaluasi yang komprehensif seperti Indeks Kematangan Digital Aparatur dan mekanisme penilaian berkelanjutan dapat memperbaiki dan menilai kemajuan transformasi ini. Peters (2021) menekankan bahwa keberhasilan transformasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan kapasitas individu dan inovasi.

Dimensi etika dan privasi data juga harus diperhatikan. Regulasi perlindungan data pribadi dan standar etika dalam pemanfaatan teknologi merupakan hal krusial untuk membangun kepercayaan masyarakat (Komisi Informasi Publik, 2023). Ini termasuk mekanisme transparansi penggunaan data untuk memastikan bahwa transformasi digital dilakukan dengan bertanggung jawab. Kolaborasi multipihak melalui model triple helix, yang melibatkan pemerintah, perguruan tinggi, dan sektor swasta, dapat memfasilitasi sinergi yang kuat dalam pengembangan dan implementasi kebijakan digital. Dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan, diharapkan transformasi digital dapat memberikan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat (Prasojo, 2018).

Dalam rangkaian strategi ini, transformasi digital aparatur sipil di Indonesia harus dilakukan secara holistik, mencakup regulasi, infrastruktur, kompetensi, keamanan, pengukuran kinerja, etika, dan kolaborasi untuk memastikan reformasi birokrasi yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

### **Kesehatan Mental dan Ketangguhan Kinerja: Pilar Utama Transformasi Aparatur**

Kesehatan mental pegawai merupakan faktor krusial dalam menentukan ketangguhan kinerja aparatur sipil. Penelitian Hakanen dan Schaufeli (2019) mengungkapkan bahwa pegawai yang mengalami stres tinggi cenderung memiliki kinerja yang rendah dan tingkat kepuasan kerja yang buruk. Stres berkepanjangan dapat mengganggu keseimbangan emosional pegawai, yang berdampak negatif pada produktivitas dan interaksi sosial di tempat kerja. Di sisi lain, pegawai yang memiliki dukungan sosial kuat di lingkungan kerja cenderung lebih resilient dan mampu menghadapi tekanan dengan lebih baik. Dukungan sosial ini dapat berasal dari rekan kerja, atasan, maupun kebijakan organisasi yang mendukung kesejahteraan mental.

Penelitian Seligman (2018) menunjukkan bahwa program kesehatan mental di tempat kerja dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Intervensi yang terstruktur, seperti konseling, pelatihan manajemen stres, dan pengembangan lingkungan kerja yang supportif, terbukti efektif dalam meningkatkan kapasitas psikologis individu.

Dalam konteks birokrasi, kesehatan mental tidak hanya mempengaruhi kinerja individu tetapi juga kinerja organisasi secara keseluruhan. Bakker dan Demerouti (2017) menekankan bahwa kapasitas psikologis individu berkontribusi hingga 40% terhadap produktivitas organisasional. Oleh karena itu, penting bagi organisasi publik untuk mengintegrasikan program kesehatan mental sebagai bagian dari kebijakan SDM mereka. Langkah ini akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif, di mana pegawai dapat berkembang dan berkontribusi secara optimal.

Dalam konteks transformasi aparatur sipil negara, kesehatan mental menjadi semakin penting mengingat tekanan tambahan akibat perubahan struktural dan tuntutan adaptasi terhadap teknologi digital. Dwiyanto (2015) mengidentifikasi bahwa model birokrasi klasik yang hierarkis dan rigid masih mendominasi sistem kepegawaian nasional. Karakteristik ini tidak selaras dengan tuntutan era digital yang menghendaki kelincahan, adaptabilitas, dan inovasi berkelanjutan. Resistensi terhadap perubahan dan kurangnya dukungan untuk kesehatan mental dapat memperparah stres di kalangan pegawai, yang pada gilirannya menghambat efektivitas transformasi birokrasi.

Studi Green et al. (2021) mengungkapkan bahwa tingkat stres dan kelelahan mental aparatur meningkat signifikan selama masa krisis, dengan implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Penelitian di sejumlah negara OECD menunjukkan bahwa intervensi komprehensif terhadap kesehatan mental aparatur dapat meningkatkan produktivitas hingga 35% dan menurunkan tingkat absensi sebesar 25% (OECD, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam program kesehatan mental tidak hanya penting untuk kesejahteraan individu tetapi juga merupakan strategi bisnis yang efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Kerangka transformasi aparatur sipil memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek teknologi, psikologis, dan struktural. Peters (2021) menekankan bahwa keberhasilan transformasi bergantung pada kemampuan organisasi untuk menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan kapasitas individual, mendorong inovasi, dan memberikan ruang bagi pertumbuhan profesional berkelanjutan. Dengan demikian, organisasi harus mengembangkan strategi yang tidak hanya berfokus pada teknologi dan struktur tetapi juga pada pengembangan kesejahteraan psikologis pegawai.

Dalam konteks Indonesia, upaya transformasi aparatur sipil menghadapi sejumlah tantangan fundamental. Thoha (2014) mengidentifikasi resistensi kultural, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan kesenjangan kompetensi sebagai hambatan utama. Namun, sejumlah inisiatif positif telah menunjukkan potensi perubahan, seperti program digitalisasi layanan di beberapa pemerintah daerah dan implementasi sistem manajemen kinerja berbasis teknologi. Program-program ini, jika dilengkapi dengan dukungan kesehatan mental yang kuat, dapat mempercepat proses transformasi dan mengoptimalkan kinerja serta kesejahteraan psikologis pegawai.

Dengan demikian, kesehatan mental pegawai merupakan komponen penting dalam transformasi birokrasi yang efektif dan responsif. Melalui pendekatan yang komprehensif,

organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, meningkatkan kinerja, dan memastikan kesejahteraan pegawai dalam jangka panjang.

### **Implementasi Agile HR dalam Transformasi Pelayanan Publik**

Implementasi Agile HR dalam transformasi pelayanan publik menjadi fokus utama dalam upaya meningkatkan fleksibilitas dan adaptabilitas birokrasi. Agile HR, yang awalnya dikembangkan dalam konteks pengembangan perangkat lunak, kini diadopsi dalam sektor publik untuk merespons kebutuhan akan perubahan yang cepat dan efisien. Menurut Denning (2018), pendekatan Agile memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan dengan cepat, meningkatkan keterlibatan pegawai, dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

Dalam konteks birokrasi, penerapan Agile HR dapat membantu mengatasi tantangan struktural yang sering kali menghambat inovasi dan responsivitas. Penelitian Rigby, Sutherland, dan Takeuchi (2016) menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan prinsip Agile mengalami peningkatan dalam inovasi dan kepuasan pegawai. Agile HR mendorong kolaborasi lintas fungsi, iterasi cepat, dan umpan balik berkelanjutan, yang semuanya berkontribusi pada lingkungan kerja yang lebih dinamis dan adaptif.

Agile HR menawarkan pendekatan yang lebih fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berkembang. Namun, implementasi Agile HR dalam sektor publik tidak tanpa tantangan. Salah satu hambatan utama adalah kebutuhan untuk mengubah budaya organisasi yang telah mapan. Budaya birokrasi yang hierarkis dan prosedural sering kali bertentangan dengan prinsip-prinsip Agile yang mengedepankan fleksibilitas dan desentralisasi.

Oleh karena itu, penting untuk melibatkan semua pemangku kepentingan dalam proses ini, memastikan bahwa setiap individu menyadari manfaat dari perubahan yang dilakukan. Transformasi budaya ini memerlukan komitmen dari pimpinan organisasi dan partisipasi aktif dari seluruh pegawai. Selain itu, penelitian oleh Morgan dan Smith (2022) menyoroti pentingnya dukungan teknologi dalam implementasi Agile HR.

Teknologi memainkan peran kunci dalam memfasilitasi komunikasi dan kolaborasi yang efektif, terutama dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Penggunaan alat kolaborasi digital dan platform manajemen proyek berbasis cloud dapat mendukung penerapan Agile HR dengan menyediakan visibilitas dan transparansi yang lebih besar dalam proses kerja.

Dalam konteks Indonesia, transformasi pelayanan publik melalui Agile HR menghadapi tantangan tambahan berupa kesenjangan kompetensi digital di kalangan aparatur sipil. Studi oleh Prasojo (2018) menunjukkan bahwa hanya 30% aparatur sipil memiliki kompetensi digital yang memadai, sementara 70% sisanya masih terkungkung dalam paradigma administratif tradisional. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital menjadi prioritas dalam mendukung implementasi Agile HR.

Program pelatihan dan pengembangan yang berfokus pada keterampilan digital dan manajemen proyek Agile dapat membantu mengatasi kesenjangan ini. Lebih lanjut, pendekatan Agile HR juga harus disesuaikan dengan konteks lokal dan kebutuhan spesifik dari setiap organisasi publik. Tidak ada pendekatan satu ukuran untuk semua dalam penerapan Agile, sehingga penting untuk mengadaptasi prinsip-prinsip Agile sesuai dengan karakteristik dan tantangan unik dari setiap organisasi.

Hal ini termasuk mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran organisasi, kompleksitas tugas, dan tingkat otonomi yang dimiliki oleh tim kerja. Secara keseluruhan, implementasi Agile HR dalam transformasi pelayanan publik menawarkan potensi besar untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kepuasan pegawai. Namun, keberhasilan implementasi ini bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengatasi tantangan budaya, teknologi, dan kompetensi yang ada. Dengan pendekatan yang tepat, Agile HR dapat menjadi alat yang efektif dalam mendukung reformasi birokrasi dan meningkatkan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

### **Framework Pengalaman Kerja: Meningkatkan Keterlibatan dan Kepuasan Karyawan**

Pengalaman kerja yang positif merupakan kunci dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan di sektor publik. Keterlibatan pegawai, yang didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan keterikatan individu terhadap pekerjaan dan organisasi, sangat dipengaruhi oleh bagaimana mereka merasa terkait dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka.

Menurut Kahn (1990), keterlibatan pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor utama: pengalaman psikologis, dukungan sosial, dan lingkungan kerja. Ketiga faktor ini saling berinteraksi untuk menciptakan pengalaman kerja yang mendukung atau menghambat keterlibatan pegawai. Dalam konteks ini, framework pengalaman kerja yang efektif, seperti yang dijelaskan oleh Shuck dan Wppard (2010), mencakup elemen-elemen penting seperti pengakuan, dukungan, dan peluang pengembangan.

Pengakuan terhadap kontribusi pegawai adalah salah satu aspek yang sangat penting dalam menciptakan pengalaman kerja yang positif. Ketika pegawai merasa dihargai atas usaha dan pencapaian mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Penelitian oleh Gallup (2020) menunjukkan bahwa organisasi dengan tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi memiliki produktivitas yang lebih baik dan tingkat turnover yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan yang konsisten dan tulus dapat meningkatkan motivasi intrinsik pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka.

Dukungan sosial di tempat kerja juga berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan pegawai. Ketika pegawai merasa didukung oleh rekan kerja dan atasan, mereka lebih cenderung untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka. Penelitian oleh Bakker dan Demerouti (2017) menunjukkan bahwa dukungan sosial dapat mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan psikologis pegawai. Dalam konteks birokrasi, di mana tekanan dan tuntutan sering kali tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif sangat penting untuk menjaga kesehatan mental pegawai.

Peluang pengembangan juga merupakan elemen kunci dalam framework pengalaman kerja. Pegawai yang memiliki akses ke pelatihan dan pengembangan keterampilan cenderung merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaan mereka. Penelitian oleh Seligman (2018) menunjukkan bahwa program pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan individu dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, penting bagi organisasi publik untuk menyediakan program pelatihan yang relevan dan berkelanjutan, sehingga pegawai merasa bahwa mereka memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam karir mereka.

Selain itu, menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif juga sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan pegawai. Penelitian oleh Morgan dan Smith (2022) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung keberagaman dan inklusi dapat meningkatkan keterlibatan pegawai secara signifikan. Ketika pegawai merasa diterima dan dihargai, mereka lebih cenderung untuk berkontribusi secara aktif dan merasa puas dengan pekerjaan mereka.

Dalam rangka meningkatkan keterlibatan dan kepuasan pegawai, birokrasi perlu menerapkan framework pengalaman kerja yang berfokus pada kesejahteraan pegawai. Ini mencakup pengembangan kebijakan yang mendukung pengakuan, dukungan sosial, dan peluang pengembangan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, organisasi dapat merangsang motivasi intrinsik pegawai, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja dan produktivitas. Dengan demikian, pengalaman kerja yang positif tidak hanya bermanfaat bagi individu, tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan, menciptakan budaya kerja yang lebih baik dan meningkatkan kualitas pelayanan publik.

## KESIMPULAN

Transformasi aparatur sipil negara di Indonesia memerlukan pendekatan komprehensif yang terintegrasi untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang efektif, adaptif, dan responsif. Penelitian ini mengidentifikasi empat dimensi kunci dalam proses transformasi: transformasi digital, kesehatan mental, implementasi Agile HR, dan framework pengalaman kerja.

Dalam konteks digital, transformasi mensyaratkan pembaruan menyeluruh pada aspek regulasi, infrastruktur, dan kompetensi. Pemerintah perlu melakukan revisi komprehensif terhadap peraturan yang ada, memperluas akses infrastruktur teknologi informasi, dan mengembangkan program pelatihan berbasis kompetensi digital. Keamanan siber menjadi prioritas utama untuk melindungi sistem dan membangun kepercayaan publik.

Aspek psikologis merupakan komponen fundamental dalam transformasi organisasional. Penelitian menunjukkan bahwa kesehatan mental pegawai berkontribusi signifikan terhadap produktivitas organisasional. Program intervensi yang terstruktur, seperti konseling, manajemen stres, dan pengembangan lingkungan kerja suportif, terbukti efektif meningkatkan kapasitas psikologis individu.

Pendekatan Agile HR menawarkan metodologi transformasi yang fleksibel dan responsif. Prinsipnya mencakup kolaborasi lintas fungsi, iterasi cepat, dan umpan balik berkelanjutan. Namun, implementasinya membutuhkan perubahan budaya organisasi yang signifikan, terutama dalam birokrasi yang tradisional dan hierarkis.

Untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan pegawai, organisasi perlu mengembangkan framework yang memperhatikan pengakuan kontribusi, dukungan sosial, dan peluang pengembangan berkelanjutan. Budaya kerja yang inklusif dan positif menjadi kunci dalam mendorong motivasi intrinsik pegawai. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pemahaman tentang transformasi organisasi publik dengan mengintegrasikan pendekatan multidisiplin. Secara manajerial, temuan mendukung pengembangan kebijakan SDM berbasis kompetensi digital dan program kesehatan mental terintegrasi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan, termasuk fokus pada konteks Indonesia dan belum mengukur dampak komprehensif transformasi. Untuk penelitian mendatang, disarankan melakukan studi komparatif antarnegara dan mengembangkan metrik pengukuran yang lebih komprehensif. Rekomendasi praktis meliputi pembaruan regulasi yang fleksibel, investasi infrastruktur digital, program pengembangan kompetensi berkelanjutan dan penerapan Agile HR serta integrasi program kesehatan mental, tak kalah pentingnya penciptaan budaya kerja inklusif.

Kesimpulan akhir menegaskan bahwa transformasi aparatur sipil memerlukan pendekatan holistik yang memperhatikan aspek teknologi, psikologis, dan struktural. Tujuan utamanya adalah menciptakan birokrasi yang efektif, inovatif, dan mampu memberikan pelayanan publik berkualitas tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Denning, S. (2018). The agile management revolution: Lessons from the transformative innovation summit. *Strategy & Leadership*, 46(4), 3-10.
- [2] Dwiyanto, A. (2015). Reformasi birokrasi kontekstual: Kembali pada spirit good governance. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 19(2), 127-140.
- [3] Green, E., Peters, B., & Walker, R. (2021). Digital governance and organizational resilience in public sector transformation. *Public Administration Review*, 81(5), 891- 905.
- [4] Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2019). Burnout and work engagement in public sector organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 35-48.
- [5] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2013). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- [6] Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- [7] Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2022). Laporan tahunan keamanan siber nasional.
- [8] Kementerian PANRB. (2023). Laporan transformasi aparatur sipil negara.
- [9] Komisi Informasi Publik. (2023). Kajian perlindungan data pribadi dalam transformasi digital.
- [10] Kumorotomo, W. (2023). Transformasi birokrasi dan kesehatan mental aparatur. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(1), 45-60.
- [11] Lembaga Administrasi Negara. (2023). Kajian kompetensi digital aparatur sipil.
- [12] Morgan, J., & Smith, K. (2022). Agile practices and employee engagement in public sector organizations. *Journal of Public Management*, 44(3), 218-235.
- [13] Peters, B. G. (2021). Institutional theory in public administration: Advances and challenges. *Public Administration Review*, 81(6), 1069-1085.
- [14] Prasojo, E. (2018). Transformasi administrasi publik: Teori dan praktik. Universitas Indonesia Press.
- [15] Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Agile's transformative power. *Harvard Business Review*, 94(4), 40-48.
- [16] Sedarmayanti. (2022). Reformasi birokrasi, good governance, dan pembangunan berkelanjutan. Refika Aditama.

- [17] Seligman, M. E. P. (2018). PERMA: A comprehensive model of well-being. *Review of General Psychology*, 22(2), 133-145.
- [18] Shuck, B., & Wppard, K. (2010). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 13(3), 295- 314.
- [19] Thoha, M. (2014). Birokrasi pemerintah Indonesia di era reformasi. Kencana Prenada Media Group.
- [20] Walker, R., Green, E., & Peters, B. (2023). Comparative public sector transformation in Southeast Asia. *International Public Management Journal*, 26(2), 187-212.