

Eksplorasi Dampak Digitalisasi pada Budaya Organisasi dan Hubungan Pegawai di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Gunungsitoli

Putri Ayu Waruwu✉, Delipiter Lase, Fatosola Hulu, Heniwati Gulo

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias

e-mail: putriayuwaruwu59@gmail.com

ARTICLE INFO

Received: September 7, 2025

Revised: October 23, 2025

Accepted: December 6, 2025

Published: December 9, 2025

KEYWORDS

digitalization, organizational culture, employee relationships, electronic-based government system (SPBE), e-HRM, socio-technical systems (STS), Job Demands–Resources (JD-R)

ABSTRACT

This study explores how digitalization shapes organizational culture and employee relationships at the Civil Service and Human Resources Agency (BKPSDM) of Gunungsitoli City. Adopting a qualitative case study (February–July 2025), data were collected through in-depth interviews (the Agency Head, the Head of Planning, Mutation, and HR Information Division, and three HR analysts) and non-participant observation. Data were analyzed using the Interactive Model (condensation–display–verification). Findings indicate a cultural shift toward efficiency, standardization, and flexibility, with work processes becoming more measurable via system-based procedures and monitoring. For workplace relationships, results are “mixed”: collaboration and performance visibility improve through digital systems, yet face-to-face interaction tends to decline, calling for scheduled informal spaces to sustain trust and team cohesion. Change is enabled by leadership support and knowledge sharing but constrained by digital literacy gaps (especially among senior staff), network/server disruptions, and application/account fragmentation. Practical implications include application consolidation/Single Sign-On (SSO), infrastructure strengthening with downtime plans, and tiered capability development (micro-learning, on-the-job coaching, and peer mentoring). Conceptually, the study underscores the need for socio-technical alignment and a balanced Job Demands–Resources configuration to sustain engagement and healthy relationships in local government agencies.

©2025 Authors. Published by PT Delada Cahaya Masagro
This work is licensed under an [Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

ABSTRAK

Penelitian ini mengeksplorasi bagaimana digitalisasi membentuk budaya organisasi dan hubungan pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Gunungsitoli. Menggunakan pendekatan kualitatif studi kasus (Februari–Juli 2025), data dikumpulkan melalui wawancara mendalam (Kepala BKPSDM, Kepala Bidang Perencanaan, Mutasi, dan Informasi Kepegawaian, serta tiga Analis SDM Aparatur) dan observasi non-partisipan. Analisis memakai Interactive Model (kondensasi–display–verifikasi). Hasil menunjukkan pergeseran budaya menuju efisiensi, standarisasi, dan fleksibilitas; proses menjadi lebih terukur melalui prosedur dan monitoring berbasis sistem. Pada ranah relasi kerja, temuan bersifat “campuran”: kolaborasi dan visibilitas kinerja meningkat lewat sistem, namun interaksi tatap muka cenderung menurun sehingga perlu ruang informal terjadwal untuk menjaga kepercayaan dan kohesi. Perubahan ditopang oleh dukungan pimpinan dan praktik berbagi pengetahuan, tetapi terhambat oleh kesenjangan literasi digital (khususnya pegawai senior), gangguan jaringan/server, serta fragmentasi aplikasi/akun. Implikasi praktis meliputi konsolidasi aplikasi/SSO, penguatan infrastruktur dan rencana downtime, serta pengembangan kapasitas berjenjang (*micro-learning*, pendampingan *on-the-job*, dan mentoring sebaya). Secara konseptual, studi ini menegaskan pentingnya keselarasan sosio-teknikal dan keseimbangan JD–R dalam menentukan kualitas keterlibatan dan relasi kerja di organisasi perangkat daerah.

Kata kunci: digitalisasi, budaya organisasi, hubungan pegawai, SPBE, e-HRM

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital mendorong perubahan mendasar dalam cara organisasi publik merancang layanan, mengelola proses internal, dan membangun relasi kerja. Dalam literatur, transformasi digital dipahami sebagai proses yang didorong oleh teknologi digital yang menciptakan disrupsi dan memicu respons strategis organisasi, mengubah model bisnis, struktur, dan praktik kerja secara signifikan. Kerangka ini menekankan integrasi teknologi, konektivitas, dan komputasi sebagai pemicu perubahan organisasi yang bersifat sistemik (Vial, 2019). Di sektor publik, digitalisasi bukan sekadar adopsi aplikasi, tetapi re-desain proses dan layanan berbasis data yang mengubah ekspektasi dan interaksi warga dengan pemerintah. Riset pada administrasi publik menegaskan bahwa transformasi digital lahir dari kombinasi penyesuaian terhadap ekspektasi layanan *real-time*, transparansi, interoperabilitas, dan efisiensi birokrasi (Mergel et al., 2019).

Konteks Indonesia menunjukkan dorongan kuat melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diatur dalam Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 dan panduan evaluasi SPBE melalui PermenPANRB No. 59 Tahun 2020. Regulasi ini menata arsitektur, tata kelola, serta evaluasi penerapan SPBE di instansi pusat dan daerah. Hasil evaluasi nasional terkini mengindikasikan kemajuan bertahap: indeks SPBE 2023 berada pada angka 2,79 (predikat “baik”), sementara evaluasi 2024 menunjukkan semakin banyak instansi meraih predikat “memuaskan”, menandakan penguatan integrasi layanan digital di pemerintahan (lihat Surat Keputusan Menteri PANRB No. 13/2024 dan No. 663/2024).

Perubahan digital tersebut membawa implikasi langsung bagi fungsi manajemen sumber daya aparatur, terutama pada unit pengelola kepegawaian daerah seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM). Literatur e-HRM menegaskan bahwa pemanfaatan teknologi dalam fungsi SDM (rekrutmen, penilaian kinerja, pengembangan, administrasi) berpotensi menggeser peran SDM dari administratif menjadi strategis, sekaligus memengaruhi pola komunikasi dan koordinasi lintas unit (Bondarouk et al., 2017; Bondarouk & Brewster, 2016). Temuan studi kasus pemerintahan daerah di Indonesia menunjukkan transformasi layanan kepegawaian dari sistem manual ke digital, dengan implikasi pada efisiensi proses dan akuntabilitas layanan (Hermawan et al., 2023).

Namun, dampak digitalisasi terhadap budaya organisasi dan hubungan antarpegawai tidak selalu linear. Secara teoretik, pendekatan *socio-technical systems* (Appelbaum, 1997; E. L. Trist & Bamforth, 1951) mengingatkan bahwa hasil implementasi teknologi merupakan ko-evolusi antara elemen sosial (nilai, norma, peran, kepemimpinan) dan elemen teknis (platform, standar data, prosedur). Dengan demikian, perubahan digital dapat mendorong keterbukaan, kolaborasi, dan pembelajaran, tetapi juga berpotensi menimbulkan ketegangan peran, resistensi, atau fragmentasi jika desain kerja tidak sejalan dengan nilai dan praktik yang hidup dalam organisasi (Münch et al., 2022; E. Trist, 1981). Selain itu, dari perspektif *Job Demands–Resources (JD-R) Theory*, digitalisasi dapat memunculkan tuntutan baru (mis. beban kognitif, tuntutan respons cepat, belajar sistem) sekaligus menyediakan sumber daya (otonomi, umpan balik data, dukungan kolaboratif) yang memengaruhi keterlibatan kerja, kepercayaan, dan kualitas relasi kerja antarpegawai (Bakker et al., 2023; Tummers & Bakker, 2021).

Dalam diskursus budaya organisasi, Schein menempatkan budaya sebagai pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok saat memecahkan persoalan adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang validitasnya cukup untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk merasakan, berpikir, dan bertindak. Perubahan teknologi yang mengubah mekanisme kerja dan interaksi sehari-hari, karena itu, juga berpotensi menggeser artefak, nilai yang dinyatakan, dan asumsi dasar organisasi (Schein, 2016). Di ranah komunikasi dan relasi kerja, studi kontemporer di Indonesia menunjukkan bahwa kanal digital dapat memperkuat keterlibatan dan arus informasi internal, namun efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh desain komunikasi, kepemimpinan, dan tingkat kepercayaan organisasi (Ali & Santoso, 2025; Zebua, 2025).

Transformasi digital sendiri mengubah nilai, norma, dan praktik kerja; kesiapan organisasi, komunikasi proaktif, serta adaptabilitas terbukti memperkuat kematangan digital (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024; Kocak & Pawlowski, 2023). Kepemimpinan berperan sebagai pengungkit, terutama model yang mendorong inovasi dan bersifat transformasional, untuk membentuk budaya yang mendukung perubahan (Comlek, 2025; Gachugu, 2023).

Pada level individu, pengalaman langsung pegawai terhadap alat digital membentuk respons organisasi dan menegaskan pentingnya pelatihan serta sistem dukungan (Kahfi, 2022). Transformasi

menuntut inovasi peran dan relasi kerja (Demir et al., 2023) sekaligus budaya intrapreneurial agar tujuan personal selaras dengan tujuan organisasi (Ye et al., 2023). Implementasi yang efektif bergantung pada pelatihan terarah, dukungan kepemimpinan, dan kanal umpan balik untuk mengatasi hambatan penggunaan alat digital (Xiao, 2024). Walau teknologi memberi fleksibilitas, ia juga dapat meningkatkan stres; karena itu strategi organisasi perlu memprioritaskan kesejahteraan pegawai (P. Xu, 2023). Di konteks BKPSDM, kesenjangan kompetensi digital dan resistensi perubahan dapat ditekan lewat program pelatihan komprehensif yang berdampak pada *turnover* dan kepuasan kerja (Mayasari et al., 2024).

Meski literatur internasional tentang transformasi digital di sektor publik dan e-HRM relatif mapan, kajian yang secara spesifik menelaah dampak digitalisasi terhadap budaya organisasi dan hubungan pegawai di level organisasi perangkat daerah (OPD) terutama pada BKPSDM masih terbatas dan tersebar dalam laporan implementasi atau studi teknis sistem informasi. Studi-studi SPBE daerah menggarisbawahi kemajuan layanan digital dan tantangan kapasitas SDM/infrastruktur, tetapi belum banyak yang mengurai perubahan nilai, norma, pola koordinasi, dan kepercayaan antarpegawai sebagai konsekuensi sosial dari digitalisasi (Kennedy et al., 2024). Kekosongan ini penting diisi mengingat BKPSDM adalah *locus* strategis pengelolaan ASN dan pengungkit reformasi birokrasi di tingkat daerah.

Berangkat dari konteks tersebut, penelitian ini bertujuan mengeksplorasi bagaimana digitalisasi membentuk (1) dimensi budaya organisasi (nilai kerja, norma kolaborasi, praktik pembelajaran) dan (2) hubungan antarpegawai (komunikasi, kepercayaan, kohesi, koordinasi) di Kantor BKPSDM Kota Gunungsitoli. Secara teoretik, penelitian memadukan lensa STS untuk memaknai ko-desain sosial-teknikal perubahan, serta JD-R untuk menilai bagaimana tuntutan dan sumber daya digital memengaruhi pengalaman kerja dan kualitas relasi. Kontribusi yang diharapkan adalah (a) pemetaan dimensi budaya dan relasi kerja yang terdampak digitalisasi pada unit kepegawaian daerah, (b) penjelasan mekanisme sosial-teknikal yang melatarbelakanginya, dan (c) rekomendasi kebijakan/organisasional yang kontekstual bagi penguatan implementasi SPBE pada fungsi kepegawaian.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menangkap makna dan konteks dampak digitalisasi pada budaya organisasi serta hubungan antarpegawai di BKPSDM Kota Gunungsitoli (Jl. Pancasila No. 14 C) pada Februari–Juli 2025 (Creswell & Poth, 2023; Yin, 2017). Informan dipilih secara purposive karena keterlibatan langsung dalam proses digitalisasi, meliputi Kepala BKPSDM, Kepala Bidang Perencanaan, Mutasi, dan Informasi Kepegawaian, serta tiga Analis SDM Aparatur; jika diperlukan pendalaman isu, pemilihan dapat dilanjutkan snowball hingga tercapai saturasi data (Guest et al., 2006).

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam semi-terstruktur dan observasi non-partisipan terhadap alur kerja/koordinasi dan penggunaan sistem digital; wawancara direkam seizin informan dan ditranskrip verbatim. Data sekunder (SOP, notulen, kebijakan internal, artefak digital) digunakan untuk triangulasi (Brinkmann & Kvale, 2015; Creswell & Poth, 2023). Analisis mengikuti Interactive Model—kondensasi data, penyajian data, dan penarikan/verifikasi kesimpulan—dengan siklus iteratif pengodean awal, pattern coding, serta pemaknaan tema (Miles et al., 2014). Keabsahan dijaga melalui triangulasi sumber/metode, member checking pada ringkasan temuan kunci, audit trail keputusan analitik, *peer debriefing* terbatas, dan reflektivitas peneliti; deskripsi tebal disajikan untuk mendukung transferabilitas (Lincoln & Guba, 1985; Nowell et al., 2017) Aspek etika dilakukan melalui *informed consent*, perlindungan kerahasiaan identitas (kode R1–R5), serta penyimpanan data yang aman untuk tujuan akademik (Creswell & Poth, 2018).

HASIL PENELITIAN

Untuk menjaga transparansi proses analitik, temuan disajikan berdasarkan tema yang dihasilkan melalui kondensasi data dan pengodean iteratif pada *Interactive Model* (Miles et al., 2014). Ringkasan temuan pada bagian ini merujuk pada codebook lengkap yang memuat kode, definisi operasional, indikator, contoh kutipan representatif, serta penandaan informan (R1–R5); dokumen tersebut disediakan pada Lampiran A – Tabel A1. Secara garis besar, tema tersusun dalam empat

keluarga: **Perubahan Budaya Kerja** (efisiensi, standar, fleksibilitas), **Relasi & Komunikasi** (kolaborasi via sistem, penurunan interaksi tatap muka, berbagi pengetahuan), **Enabler** (dukungan pimpinan, sosialisasi, motivasi), dan **Hambatan** (kesenjangan literasi digital, jaringan/server, fragmentasi aplikasi, kebutuhan pelatihan & perangkat). Bagian berikut menguraikan setiap tema dengan kutipan kunci lintas informan, sementara detail struktur kode dapat ditelusuri pada Lampiran A – Tabel A1.

Tabel 2. Matriks Tema-Informan (Kemunculan Isu)

Tema	Subtema	R1	R2	R3	R4	R5
Budaya & Nilai	Efisiensi/Efektivitas	✓	–	✓	✓	✓
	Disiplin/Standar (prosedur & penilaian via sistem)	✓	–	–	–	–
	Fleksibilitas kerja	–	✓	✓	✓	–
	Inovasi/Dukungan pimpinan	✓	✓	✓	✓	–
Relasi & Komunikasi	“Tidak banyak berubah” (pola dasar)	✓	✓	–	–	–
	Interaksi tatap muka berkurang	✓	–	–	✓	–
	Ruang informal tetap ada/diperlukan	✓	✓	✓	–	–
	Kolaborasi & saling kontrol via sistem	–	–	–	✓	✓
Tantangan	Literasi digital (khususnya pegawai senior)	✓	–	✓	✓	✓
	Jaringan/Server	–	–	–	✓	✓
	Terlalu banyak aplikasi & sandi	–	–	–	✓	–
	Kebutuhan pelatihan/pendampingan	–	–	–	✓	✓

Catatan: R1 = Kepala BKPSDM; R2 = Kepala Bidang Perencanaan, Mutasi, dan Informasi Kepegawaian; R3–R5 = Analis SDM Aparatur. Tanda ✓ menunjukkan isu disebut atau ditonjolkan oleh informan. Sumber data: wawancara mendalam, Februari–Agustus 2025.

Berdasarkan Tabel A1, digitalisasi di BKPSDM Kota Gunungsitoli dipersepsikan luas meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kecepatan layanan, terutama melalui pemanfaatan berbagai aplikasi kerja yang memperlancar pengelolaan informasi, komunikasi, dan koordinasi. Beberapa informan menyebut proses menjadi “lebih lancar dan cepat” serta “sangat membantu” pekerjaan rutin, menurunkan beban kerja dan memudahkan akses data. Temuan ini konsisten di level pimpinan bidang dan analis SDM.

Pada dimensi budaya kerja, digitalisasi dikaitkan dengan pergeseran nilai dan norma menuju pola yang lebih terbuka, standar, dan terukur, seiring penerapan kriteria, prosedur, serta penilaian berbasis sistem. Informan menegaskan adanya perubahan cara berinteraksi/berkoordinasi yang lebih terbuka, sekaligus penguatan standar prosedur dan evaluasi kinerja melalui sistem.

Tabel 3. Matriks Tema–Subtema–Kutipan–Implikasi (Ekstrak untuk Penulisan Hasil)

Tema	Subtema	Kutipan representatif (singkat)	Implikasi analitik
Budaya & Nilai	Fleksibilitas kerja	“lebih fleksibel... komunikasi antar tim lebih mudah dan transparan” (R2)	Budaya kerja menjadi lebih adaptif; koordinasi lintas-unit dipercepat.
	Efisiensi/efektivitas	“sangat membantu... efisiensi kerja, efisiensi waktu” (R3)	Proses inti terakselerasi; waktu tunggu/biaya koordinasi menurun.
	Disiplin/standar	“ada kriteria... standar prosedur... dinilai melalui sistem” (R1)	Akuntabilitas meningkat; perilaku kerja terdorong ke kepatuhan standar.

Relasi & Komunikasi	Pola dasar stabil	“komunikasi... tidak jauh berubah” (R3)	Praktik lama tetap bertahan untuk isu tertentu; perlu peta kanal komunikasi.
	Interaksi tatap muka berkurang	“fokus pada pekerjaannya... komunikasi... sedikit berkurang” (R1)	Perlu kanal informal/ritual tim terjadwal agar kohesi sosial terjaga.
	Monitoring kolaboratif	“bisa saling mengontrol... nampak di sistem” (R4)	Transparansi progres meningkat; peluang <i>peer accountability</i> .
Tantangan	Literasi digital senior	“ASN senior lebih sulit beradaptasi” (R3/R4)	Skema mentoring sebaya + <i>micro-learning</i> bertahap penting.
	Jaringan/Server	“jaringan [mengganggu proses]” (R4/R5)	Prioritas perbaikan infrastruktur & <i>downtime</i> plan.
	Multi-aplikasi & sandi	“banyak aplikasi dan password” (R4)	Konsolidasi aplikasi/SSO untuk menurunkan beban kognitif.
	Kebutuhan pelatihan/pendampingan	“pelatihan resmi terbatas... kami bantu saat dibutuhkan” (R5)	Rancang kurikulum pelatihan modular + <i>on-call helpdesk</i> .

Pada relasi dan komunikasi kerja, gambarannya campuran. Di satu sisi, sebagian menyatakan pola komunikasi “tidak banyak berubah” dan ruang tatap muka tetap diperlukan untuk layanan tertentu; di sisi lain, kolaborasi dan keterlihatan pekerjaan meningkat lewat monitoring di sistem serta penggunaan kanal digital (WhatsApp, email) yang dinilai membantu koordinasi. Beberapa informan juga mencatat berkurangnya interaksi langsung karena fokus pada target kerja di aplikasi.

Sejumlah enabler turut menopang perubahan: dukungan pimpinan berupa arahan, fasilitasi pelatihan/peningkatan kapasitas, serta sosialisasi proses layanan; selain itu, fleksibilitas kerja dan berbagi pengetahuan antarkolega ikut muncul sebagai praktik positif.

Di sisi lain, temuan mengidentifikasi hambatan kunci: (1) kesenjangan literasi digital khususnya pada pegawai senior yang memerlukan pendampingan; (2) keterbatasan jaringan/server yang sporadis; (3) fragmentasi aplikasi dan banyaknya akun/sandi yang menyulitkan, sehingga disarankan penyederhanaan; serta (4) kebutuhan pelatihan praktis (sering kali informal/adhoc) dan peningkatan perangkat kerja.

Secara keseluruhan, hasil menunjukkan arah perubahan budaya ke efisiensi–fleksibilitas dengan kolaborasi yang lebih terpantau melalui sistem; namun, modal sosial tatap muka cenderung berkurang sehingga organisasi tetap memerlukan ruang komunikasi informal terjadwal. Mengatasi literasi yang timpang, infrastruktur jaringan, dan fragmentasi aplikasi serta memperkuat sosialisasi, pelatihan, dan perangkat muncul sebagai prasyarat agar manfaat digitalisasi lebih merata di BKPSDM.

Penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif sepanjang analisis dengan pattern coding untuk mereduksi kode awal menjadi tema luas (Miles, 2014). Berdasarkan kondensasi dan tampilan data (lihat Tabel 2–3), teridentifikasi tiga tema payung: (a) budaya kerja beralih ke efisiensi–standar–fleksibilitas, (b) relasi kerja: kolaborasi terpantau meningkat tetapi interaksi tatap muka menurun, dan (c) tantangan implementasi: kesenjangan literasi, infrastruktur/jaringan, serta fragmentasi aplikasi yang menuntut pelatihan terarah dan konsolidasi sistem.

Sebagai proposisi tematik yang merangkum pola utama: (1) ketika dukungan pimpinan dan standardisasi berbasis sistem hadir, efisiensi proses dan akuntabilitas meningkat bersamaan dengan fleksibilitas koordinasi lintas-unit; (2) pemanfaatan kanal digital serta monitoring berbasis sistem memperkuat kolaborasi dan visibilitas kinerja, namun modal sosial tatap muka cenderung berkurang sehingga diperlukan ruang komunikasi informal terjadwal untuk menjaga kohesi tim; (3) kesenjangan

literasi digital, gangguan jaringan, dan banyaknya aplikasi/akun berperan sebagai hambatan yang dapat diatasi melalui pelatihan modular/*micro-learning*, pendampingan *on-the-job*, dan konsolidasi aplikasi (mis. SSO).

Uji konvergensi–divergensi menunjukkan konvergensi pada manfaat efisiensi/efektivitas yang diakui lintas informan. Adapun divergensi: pimpinan menilai interaksi tatap muka berkurang, sementara pihak lain menyebut pola komunikasi “tidak banyak berubah”; di level analis, relasi dipersepsi lebih baik melalui aplikasi pesan dan email. Variasi ini dapat dijelaskan oleh perbedaan peran dan paparan kerja—pimpinan melihat agregasi proses/target, analis merasakan manfaat operasional harian.

Keandalan temuan dipastikan melalui validasi (Lincoln & Guba, 1985; Nowell, Norris, White, & Moules, 2017): triangulasi sumber/metode (wawancara–observasi–dokumen) untuk menguji konsistensi pola; member checking ringkasan tema kepada informan kunci; serta audit trail keputusan pengodean, memo reflektif peneliti, dan peer debriefing terbatas guna menilai keselarasan tema dengan bukti. Langkah-langkah ini memastikan kesimpulan terverifikasi oleh data dan proses analitiknya tertelaah ulang, sekaligus menyiapkan landasan bagi pembahasan yang mengaitkan temuan dengan kerangka STS dan JD-R.

Pembahasan

Berangkat dari temuan (lihat Tabel 2–3 serta Lampiran A – Tabel A1), pembahasan ini memaknai tiga gugus utama—pergeseran budaya ke efisiensi–standar–fleksibilitas, relasi kerja yang “campuran” (kolaborasi terpantau meningkat namun interaksi tatap muka menurun), dan hambatan implementasi (kesenjangan literasi digital, kendala jaringan, fragmentasi aplikasi/akun)—melalui lensa *Socio-Technical Systems* (STS), *Job Demands–Resources* (JD-R), dan budaya organisasi ala Schein. Dalam perspektif STS, manfaat efisiensi dan akuntabilitas muncul ketika artefak teknis (aplikasi, SOP, dashboard, mekanisme monitoring) selaras dengan elemen sosial (dukungan pimpinan, norma kerja, kapasitas digital); kondisi ini sejalan dengan prinsip *joint optimization* yang menegaskan bahwa kinerja terbaik lahir dari kesesuaian desain sosial–teknikal (Vial, 2019). Sebaliknya, misalignment tampak pada fragmentasi aplikasi/sandi, kesenjangan literasi, dan gangguan jaringan yang mengikis kelancaran proses—temuan yang beresonansi dengan literatur e-HRM mengenai pentingnya integrasi sistem dan peningkatan kapabilitas SDM agar digitalisasi benar-benar bernilai (Bondarouk & Ruël, 2017).

Dari kacamata JD-R, digitalisasi menambah tuntutan kerja (kecepatan respons, belajar sistem baru, risiko *technostress*) sekaligus menyediakan sumber daya kerja (visibilitas progres, umpan balik berbasis data, fleksibilitas koordinasi). Keseimbangan *demands–resources* inilah yang menjelaskan pola “campuran” pada relasi: kolaborasi dan akuntabilitas meningkat melalui monitoring sistem, tetapi modal sosial tatap muka cenderung menurun. Di sini, dukungan pimpinan, pelatihan modular/*micro-learning*, dan mentoring sebaya berfungsi sebagai *job resources* yang menetralkan beban kognitif dan menjaga keterlibatan (Bakker et al., 2023; Tarafdar et al., 2019). Temuan tentang kerentanan pegawai senior terhadap *technostress* selaras dengan literatur yang menekankan diferensiasi dukungan dan pembelajaran bertahap agar kesejahteraan dan kepuasan kerja tetap terjaga (Tarafdar et al., 2019; G. Xu et al., 2023).

Melalui kerangka Schein, pergeseran menuju standar dan transparansi di BKPSDM merefleksikan perubahan bertingkat yaitu artefak (indikator, *dashboard*, *audit trail*), nilai yang dinyatakan (keterbukaan, kepatuhan prosedur), dan potensi asumsi dasar baru tentang “cara kerja yang benar” (Schein, 2016). Dampak positifnya adalah akuntabilitas dan kejelasan peran yang lebih kuat; namun, berkurangnya tatap muka perlu diimbangi ruang/ritual informal terjadwal (misalnya *team huddle* singkat) agar kepercayaan dan kohesi tim tidak menurun.

Jika disandingkan dengan penelitian terdahulu, pola efisiensi–standar–fleksibilitas yang muncul konsisten dengan ulasan (Vial, 2019) tentang peran standardisasi dan datafikasi dalam memperlancar proses; juga sejalan dengan temuan bahwa budaya digital proaktif berkorelasi dengan kematangan digital (Jewapatarakul & Ueasangkomsate, 2024) dan bahwa komunikasi proaktif serta adaptabilitas adalah ciri budaya yang mempermudah adopsi (Kocak & Pawlowski, 2023). Kepemimpinan sebagai pengungkit perubahan yang tampak di BKPSDM memperkuat bukti bahwa kepemimpinan inovatif/transformatif memfasilitasi budaya pembaruan dan kinerja di konteks digital (Comlek, 2025; Gachugu, 2023). Pada ranah e-HRM, pergeseran peran/relasi kerja dan kebutuhan pelatihan mendukung argumen bahwa fungsi SDM bergeser dari administratif ke strategis

serta menuntut inovasi perencanaan SDM dan budaya intrapreneurial agar tujuan personal–organisasi selaras (Bondarouk et al., 2017; Demir et al., 2023; Ye et al., 2023) Selain itu, bukti bahwa pelatihan kompetensi digital berdampak pada retensi dan kepuasan karyawan memperkuat relevansi *micro-learning* dan mentoring sebaya sebagai strategi yang feasible di instansi pemerintah (Kahfi, 2022; Mayasari et al., 2024).

Implikasi praktis bagi BKPSDM bertumpu pada tiga poros. Pertama, arsitektur teknis berupa konsolidasi aplikasi menuju *single sign-on* (SSO) untuk memangkas kelelahan sandi dan kesalahan akses, serta penguatan infrastruktur disertai rencana *downtime* dan *incident response* yang ringkas. Kedua, kapasitas manusia yaitu kurikulum pelatihan bertahap (modul 15–20 menit), *helpdesk* internal berbasis pesan instan untuk pertanyaan cepat, dan mentoring sebaya lintas generasi dengan fokus pada topik inti (akses, alur layanan, etika data). Ketiga, tata kelola kolaborasi melalui institusionalisasi ruang interaksi informal (mis. *huddle* 10–15 menit/minggu) agar kohesi sosial tetap terjaga ketika koordinasi makin banyak terjadi melalui sistem. Paket intervensi ini meningkatkan keselarasan sosio-teknikal dan menambah *job resources* sehingga manfaat digitalisasi lebih merata.

Secara teoretik, studi ini menautkan mekanisme mikro—integrasi artefak, norma, peran—yang menjelaskan bagaimana standardisasi digital bermuara pada pergeseran budaya dan relasi kerja di level OPD. Secara praktis, ia menyajikan prioritas desain yang konkret (SSO, *downtime plan*, *micro-learning*, mentoring sebaya, dan *team huddle*) yang dapat langsung dioperasionalkan. Mengingat keterbatasan cakupan satu OPD dan periode data sekitar enam bulan, studi lanjutan disarankan untuk perbandingan lintas-OPD, studi longitudinal pasca-intervensi (mis. SSO, *micro-learning*) dengan indikator kinerja dan kohesi yang terukur, serta pendekatan *mixed-methods* termasuk analisis jaringan komunikasi yang dianonimkan agar dinamika kolaborasi dapat dipetakan lebih presisi.

KESIMPULAN

Penelitian kualitatif studi kasus di BKPSDM Kota Gunungsitoli (Februari–Juli 2025) menunjukkan bahwa digitalisasi mendorong pergeseran budaya kerja menuju efisiensi, standardisasi, dan fleksibilitas. Melalui kondensasi–display–verifikasi ala *interactive model*, tema-tema yang konsisten lintas informan menegaskan percepatan alur layanan, keterukuran proses melalui prosedur dan pemantauan berbasis sistem, serta kemudahan koordinasi antarbidang.

Pada saat yang sama, dinamika hubungan kerja bersifat campuran yaitu kolaborasi dan visibilitas kinerja meningkat melalui sistem, tetapi intensitas interaksi tatap muka cenderung menurun. Temuan ini mengisyaratkan perlunya menjaga modal sosial berupa kepercayaan, kohesi, dan ruang percakapan informal agar tidak terkikis ketika koordinasi semakin terdigitalisasi. Peran kepemimpinan tampak sentral sebagai pengungkit budaya dan penopang adaptasi, sementara praktik berbagi pengetahuan antarkolega ikut memperkuat pembelajaran organisasi.

Hambatan utama yang mengemuka mencakup kesenjangan literasi digital (terutama pada pegawai senior), keterbatasan jaringan/server, serta fragmentasi aplikasi dan kredensial yang meningkatkan beban kognitif pengguna. Implikasi praktisnya adalah kebutuhan konsolidasi aplikasi (misalnya melalui SSO), penguatan infrastruktur dan rencana penanganan gangguan, serta skema pengembangan kapasitas yang berjenjang—menggabungkan *micro-learning*, pendampingan *on-the-job*, dan mentoring sebaya lintas generasi—agar manfaat digitalisasi merata.

Secara konseptual, hasil studi menegaskan pentingnya keselarasan sosio-teknikal: artefak digital, prosedur, dan arsitektur sistem perlu dioptimalkan bersama norma kerja, dukungan kepemimpinan, dan kapasitas SDM. Melalui lensa Job Demands–Resources, digitalisasi terbukti menambah tuntutan sekaligus menyediakan sumber daya; keseimbangan keduanya menentukan kualitas keterlibatan dan relasi kerja. Kontribusi studi ini terletak pada pemetaan mekanisme mikro yang menghubungkan standardisasi digital dengan perubahan artefak–nilai–asumsi dan implikasinya bagi relasi kerja di level OPD.

Mengingat cakupan satu organisasi dan jumlah informan yang terbatas, generalisasi temuan bersifat kontekstual. Riset lanjutan dianjurkan untuk membandingkan lintas-OPD, menilai dampak intervensi kunci (SSO, *micro-learning*, mentoring) secara longitudinal terhadap kinerja dan kohesi, serta memadukan pendekatan *mixed-methods* termasuk analisis jaringan komunikasi yang dianonimkan untuk memetakan perubahan pola kolaborasi secara lebih presisi.

REFERENSI

- Ali, Z., & Santoso, H. (2025). Optimalisasi Media Digital dalam Memperkuat Komunikasi Internal Departemen HCGA PT Pelita Air Service (PAS), Jakarta. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(4).
- Appelbaum, S. H. (1997). Socio-technical systems theory: an intervention strategy for organizational development. *Management Decision*, 35(6), 452–463. <https://doi.org/10.1108/00251749710173823>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
- Brinkmann, S., & Kvale, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3rd ed.). SAGE Publications Ltd.
- Comlek, O. (2025). A study on leadership, organizational culture and digital transformation in dentistry. *Northern Clinics of Istanbul*, 153–161. <https://doi.org/10.14744/nci.2025.48897>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Demir, M., Yaşar, E., & Demir, Ş. Ş. (2023). Digital transformation and human resources planning: the mediating role of innovation. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 14(1), 21–36. <https://doi.org/10.1108/JHTT-04-2021-0105>
- Gachugu, E. (2023). The Role of Transformational Leadership on Digital Innovation and Performance in Large Organizations. *Journal of Strategic Management*, 7(5), 82–93. <https://doi.org/10.53819/81018102t2186>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hermawan, K. T., Pusparani, I. G., & Solihudin, D. (2023). Transformasi Digital Layanan Kepegawaian Pemerintah Daerah Kota Cirebon: Studi Kasus Kebijakan Sistem Administrasi Manajemen Pemerintahan (SAMPEAN). *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.13-26>
- Jewapatarakul, D., & Ueasangkomsate, P. (2024). Digital Organizational Culture, Organizational Readiness, and Knowledge Acquisition Affecting Digital Transformation in SMEs from Food Manufacturing Sector. *Sage Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241297405>
- Kahfi, F. (2022). Exploring the Impact of Digital Technology on Employee Adaptation and Organizational Performance. *Journal of Management and Administration Provision*, 2(2), 37–43. <https://doi.org/10.55885/jmap.v2i2.183>
- Kennedy, A., Surya, W. H., & Wartoyo, F. X. (2024). Tantangan dan Solusi Penerapan E-Government di Indonesia. *JURNAL TERAPAN PEMERINTAHAN MINANGKABAU*, 4(2), 134–147. <https://doi.org/10.33701/jtpm.v4i2.4459>
- Kocak, S., & Pawlowski, J. (2023). Characteristics in Digital Organizational Culture: A Literature Review. *Journal of Knowledge Management and Practice*, 23(2). <https://doi.org/10.62477/jkmp.v23i2.7>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalist inquiry. In *Beverly Hills, CA: Sage*.
- Mayasari, N., Suhara, A., Marlita, D., Estiana, R., & Diani, R. D. (2024). Analysis of the Impact of Digital Competency Training, Job Happiness, and Employee Productivity on Turnover Rates in the Indonesian E-Commerce Industry. *West Science Interdisciplinary Studies*, 2(04), 821–830. <https://doi.org/10.58812/wsis.v2i04.824>
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications, Inc.
- Münch, C., Marx, E., Benz, L., Hartmann, E., & Matzner, M. (2022). Capabilities of digital servitization: Evidence from the socio-technical systems theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 176, 121361. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121361>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Tarafdar, M., Cooper, C. L., & Stich, J. (2019). The technostress trifecta - techno eustress, techno distress and design: Theoretical directions and an agenda for research. *Information Systems Journal*, 29(1), 6–42. <https://doi.org/10.1111/isj.12169>
- Trist, E. (1981). *The Evolution of Socio-Technical system: A Conceptual Framework and An Action Research Program*. Ontario Quality of Working Life Centre.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Xiao, H. (2024). Employee Role Transformation and Adaptation in Digital Transformation: Barriers, Misalignments, and Solutions in Digital Tool Application. *Journal of Applied Economics and Policy Studies*, 13(1), 33–38. <https://doi.org/10.54254/2977-5701/13/2024115>
- Xu, G., Xue, M., & Zhao, J. (2023). The Relationship of Artificial Intelligence Opportunity Perception and Employee Workplace Well-Being: A Moderated Mediation Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(3), 1974. <https://doi.org/10.3390/ijerph20031974>
- Xu, P. (2023). Impact of Digital Technology on Employee Wellbeing in the Context of Teleworking During COVID-19. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 33(1), 219–224. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/33/20231643>
- Ye, D., Xie, W., & Zheng, L. (2023). Unleashing Intrapreneurial Behavior: Exploring Configurations of Influencing Factors among Grassroots Employees. *Behavioral Sciences*, 13(9), 724. <https://doi.org/10.3390/bs13090724>
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Zebua, S. (2025). Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Komunikasi Digital terhadap Work Engagement: Peran Moderasi Organizational Trust. *ECo-Fin*, 7(2), 1020–1033. <https://doi.org/10.32877/ef.v7i2.2553>

Lampiran A – Tabel A1. Codebook Lengkap (Kondensasi Data) Temuan Wawancara: Dampak Digitalisasi terhadap Budaya Organisasi dan Hubungan Pegawai di BKPSDM Kota Gunungsitoli (Februari–Agustus 2025)

Kode awal	Definisi/Indikator	Cuplikan bukti (singkat)	Informan
efisiensi_efektivitas	Menyebut kerja lebih efisien/efektif; akses cepat; beban turun	“penggunaan aplikasi... dampak besar... efisiensi kerja, efisiensi waktu, efektivitas”	R3
fleksibilitas_kerja	Kerja/akses jadi lebih fleksibel & terbuka	“budaya... lebih fleksibel... komunikasi antar tim lebih mudah dan transparan”	R2
dukungan_pimpinan	Pimpinan mensupport, fasilitasi, arahan/pelatihan	“pimpinan kami sangat mendukung... memfasilitasi pelatihan”; “surat edaran... peningkatan kapasitas”	R2, R1
literasi_gap_senior_junior	Selisih kemampuan digital (usia/angkatan)	“ASN 50+ agak susah... yang muda sangat senang”; “pegawai senior... enggak masih latar soal digitalisasi”	R3, R4
kendala_jaringan	Masalah jaringan/server	“jaringan...”; “gangguan server/jaringan” (ringkasan R1)	R5, R1
multi_app_password	Banyak aplikasi/akun; perlu disederhanakan	“lima aplikasi... lima password... disatukan saja”	R5
komunikasi_status_quo	Pola komunikasi dianggap “tidak banyak berubah”	“komunikasi... tidak jauh berubah”; “tetap berjalan seperti biasa”	R3, R1
interaksi_tatap_muka_turun	Interaksi langsung berkurang karena fokus ke target/sistem	“fokus pada pekerjaannya... komunikasi... sedikit berkurang”	R1
kolaborasi_saling_monitoring	Saling kontrol/keterlihatan pekerjaan via sistem	“bisa saling mengontrol... nampak di sistem”; “sekarang serba monitoring... saling monitoring”	R4, R5
kebutuhan_pelatihan_pendampingan	Pelatihan formal minim; bantuan ad-hoc/onsite	“pelatihan resmi tidak ada... kalau ASN datang minta diajari, kami terbuka”; “pelatihan... via Zoom”	R5, R4
sikap_positif_motivasi	Sikap positif/semangat meningkat	“sikapnya positif... motivasi kerja lebih tinggi”	R2
perangkat_perlu_ditingkatkan	Kebutuhan upgrade perangkat	“perangkat... lebih ditingkatkan... laptop/PC lebih baik”	R1
sosialisasi_proses	Perlu sosialisasi & edukasi alur layanan	“Perlu dilakukan juga sosialisasi... orang menganggap unggah berkas sudah final”;	R1
standar_prosedur_disiplin	Penekanan standar/prosedur/penilaian via sistem	“ada kriteria... standar prosedur... dinilai melalui sistem”;	R1
berbagi_pengetahuan	Berbagi ilmu/pengetahuan antarkolega	“saling berbagi ilmu, berbagi pengetahuan”	R4