



Transformasi Digital sebagai Instrumen Reformasi Birokrasi: Studi Implementasi pada Staf Administrasi Panglima TNI

Indra Budiman¹, Agus Prabowo², Komaruddin³

^{1,2,3}Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut, Indonesia

E-mail: indrabudiman299@gmail.com

| Article Info | Abstract |
|--|--|
| Article History Received: 2025-10-07 Revised: 2025-11-13 Published: 2025-12-01 | <p>Digital transformation has become a key pillar of the bureaucratic reform agenda in Indonesia, including within defense institutions. This study aims to analyze the implementation of digital transformation as an instrument of bureaucratic reform within the Indonesian National Armed Forces Commander's Administrative Staff in 2024. Using a qualitative approach with a case study method, this study collected data through in-depth interviews, observations, and documentation studies of officials and staff involved in the administrative digitization process. Data analysis was conducted using a thematic approach based on bureaucratic reform theories from O'Toole & Meier (2004) and Pollitt & Bouckaert (2011). The results show that digital transformation within the Indonesian National Armed Forces Commander's administrative staff has improved the efficiency of administrative procedures and document management. However, its implementation still faces significant obstacles in terms of human resource readiness, inter-unit system integration, and a hierarchical and closed organizational culture. Digital-based bureaucratic reform within the Indonesian National Armed Forces Commander's administrative staff tends to be technical-procedural in nature, failing to address fundamental cultural and structural changes. These findings indicate that the success of digital transformation as an instrument of bureaucratic reform depends not only on technology adoption but also on the organization's ability to manage change holistically. This study recommends strengthening human resource capacity, ensuring ongoing leadership commitment, and adjusting internal policies to ensure digital transformation can foster a more adaptive, transparent, and accountable military bureaucracy.</p> |
| Keywords: <i>Digital Transformation;</i> <i>Bureaucratic Reform;</i> <i>TNI Commander's Administrative Staff;</i> <i>Policy Implementation;</i> <i>Military Bureaucracy.</i> | |

| Artikel Info | Abstrak |
|--|--|
| Sejarah Artikel Diterima: 2025-10-07 Direvisi: 2025-11-13 Dipublikasi: 2025-12-01 | <p>Transformasi digital telah menjadi salah satu pilar utama dalam agenda reformasi birokrasi di Indonesia, termasuk di lingkungan institusi pertahanan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi transformasi digital sebagai instrumen reformasi birokrasi di Staf Administrasi Panglima TNI (SMIN) tahun 2024. Menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pendekatan tematik berbasis teori reformasi birokrasi dari O'Toole & Meier (2004) dan Pollitt & Bouckaert (2011). Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital di SMIN telah memberikan peningkatan dalam efisiensi prosedur administratif dan pengelolaan dokumen. Namun, implementasinya masih menghadapi hambatan signifikan pada aspek kesiapan sumber daya manusia, integrasi sistem antarunit, serta budaya organisasi yang cenderung hierarkis dan tertutup. Reformasi birokrasi berbasis digital di SMIN cenderung bersifat teknis prosedural, belum menyentuh perubahan kultural dan struktural yang mendasar. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi digital sebagai instrumen reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara holistik. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas SDM, komitmen kepemimpinan yang berkelanjutan, serta penyesuaian kebijakan internal agar transformasi digital dapat mendorong terwujudnya birokrasi militer yang lebih adaptif, transparan, dan akuntabel.</p> |
| Kata kunci: <i>Transformasi Digital;</i> <i>Reformasi Birokrasi;</i> <i>Staf Administrasi Panglima TNI;</i> <i>Implementasi Kebijakan;</i> <i>Birokrasi Militer.</i> | |

I. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mendorong transformasi fundamental di berbagai sektor, termasuk dalam tata kelola kelembagaan pemerintahan dan pertahanan. Di

lingkungan TNI, tuntutan akan efisiensi, akuntabilitas, transparansi, serta responsivitas dalam pengelolaan sumber daya manusia khususnya personel prajurit menjadi semakin mendesak seiring dengan kompleksitas tugas

pertahanan dan kebutuhan organisasi yang dinamis. Sistem administrasi personel yang masih bersifat manual atau semi-digital berpotensi menimbulkan hambatan seperti lambatnya proses pengambilan keputusan, duplikasi data, ketidakakuratan informasi, serta beban administratif yang tinggi bagi pengguna. Dalam konteks tersebut, Sekretariat Militer Panglima TNI (SMIN) sebagai salah satu ujung tombak dalam pengelolaan administrasi personel tingkat strategis mengambil langkah progresif melalui inisiatif transformasi digital sistem administrasi personel. Transformasi ini tidak hanya bertujuan memperbaiki infrastruktur teknologi, tetapi juga merekayasa ulang proses bisnis, meningkatkan kapasitas pengguna, serta membangun ekosistem tata kelola personel yang lebih terintegrasi, andal, dan berbasis data. Penelitian ini bertujuan menganalisis pelaksanaan transformasi digital tersebut di lingkungan SMIN Panglima TNI sebagai studi kasus, dengan fokus pada bagaimana perubahan sistem berdampak terhadap efektivitas tata kelola personel dan peningkatan kompetensi pengguna dalam mengoperasikan sistem baru. Melalui pendekatan ini, diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai tantangan, strategi, serta manfaat nyata dari transformasi digital dalam memperkuat fondasi manajemen sumber daya manusia militer yang profesional, modern, dan siap menghadapi tuntutan masa depan.

Berdasarkan Keputusan Panglima TNI Nomor Kep/692/IX/2011 tanggal 12 September 2011 tentang Organisasi Pelaksana RB TNI. Organisasi ini merupakan satuan khusus yang menanganai pelaksanaan reformasi birokrasi di tubuh TNI yang didalamnya termasuk Mabes TNI. Reformasi birokrasi TNI bertujuan untuk mengoptimalkan peran, tugas dan fungsi TNI secara tepat serta melaksanakan pembenahan administrasi maupun penataan organisasi secara menyeluruh dalam rangka mewujudkan Visi dan Misi TNI serta ikut berpartisipasi dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang bersih, berwibawa dan transparan serta akuntabel.

Dalam konteks reformasi birokrasi, transformasi digital menjadi instrumen penting untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan administrasi. TNI, sebagai institusi yang memiliki peran sentral dalam pertahanan negara, tidak terlepas dari tuntutan modernisasi birokrasi, khususnya di tingkat Staf Administrasi Panglima

TNI (SMIN), yang bertugas mengkoordinasikan dan menunjang operasional kepemimpinan tertinggi TNI. Meskipun telah dicanangkan berbagai kebijakan reformasi birokrasi, implementasi transformasi digital di lingkungan militer masih menghadapi tantangan, mulai dari kesiapan infrastruktur, kompetensi SDM, hingga resistensi terhadap perubahan budaya kerja. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis sejauh mana transformasi digital telah diimplementasikan sebagai bagian dari reformasi birokrasi di SMIN, serta bagaimana dampaknya terhadap efektivitas dan efisiensi sistem administrasi militer. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan realitas implementasi transformasi digital di SMIN sebagai upaya konkret dalam mewujudkan birokrasi militer yang lebih adaptif, responsif, dan berbasis teknologi.

Dalam penelitian ini, teori reformasi birokrasi digunakan sebagai kerangka konseptual utama untuk memahami dan menganalisis proses perubahan struktural, fungsional, dan kultural dalam organisasi birokrasi dalam hal ini, Staf Administrasi Panglima TNI (SMIN). Teori ini mengacu pada upaya sistematis untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, akuntabilitas, dan responsivitas birokrasi melalui penyederhanaan prosedur, penguatan manajemen sumber daya manusia, penerapan teknologi informasi, serta perbaikan tata kelola.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan teoritis teoritis dari O'Toole & Meier (2004) dan Pollitt & Bouckaert (2011) yang menekankan bahwa reformasi birokrasi bukan hanya perubahan aturan atau struktur, tetapi juga transformasi dalam cara kerja, nilai-nilai, dan budaya organisasi. Dalam konteks digitalisasi, teori ini diperluas dengan integrasi konsep digital governance dan e-government, yang menyatakan bahwa teknologi informasi bukan sekadar alat bantu, melainkan agen perubahan strategis yang mendorong modernisasi birokrasi. Transformasi digital di SMIN, oleh karena itu, dipahami bukan hanya sebagai adopsi sistem informasi, tetapi sebagai bagian integral dari proses reformasi birokrasi yang lebih luas bertujuan menciptakan birokrasi militer yang lebih adaptif, transparan, dan berorientasi pada hasil.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus (*case study*), karena bertujuan untuk memahami secara mendalam proses implementasi transformasi

digital sebagai bagian dari kebijakan reformasi birokrasi di lingkungan Staf Administrasi Panglima TNI (SMIN). Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian bukan pada pengukuran numerik, melainkan pada eksplorasi makna, dinamika organisasi, persepsi aktor, serta konteks sosial-birokratis yang memengaruhi pelaksanaan kebijakan. Studi kasus memungkinkan peneliti untuk menggali realitas kompleks dalam satu unit analisis spesifik yakni SMIN dengan batasan waktu (tahun 2024) dan konteks kebijakan yang jelas.

Teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan informan yang memiliki pengetahuan relevan dan keterlibatan langsung dalam implementasi transformasi digital. Analisis data dilakukan secara tematik (*thematic analysis*) dengan langkah-langkah: (1) transkripsi data wawancara, (2) pengkodean awal (*open coding*), (3) pengelompokan kode menjadi tema, dan (4) interpretasi temuan berdasarkan kerangka teori reformasi birokrasi. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber (wawancara, observasi, dan dokumen) dan triangulasi metode.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Penerapan Transformasi digital sebagai instrumen reformasi Birokrasi pada SMIN Panglima TNI dengan manajemen perubahan antara lain Dalam merealisasikan Reformasi birokrasi berusaha untuk melakukan perubahan secara bertahap. Kemudian Komitmen yang kuat dari Komandan dan seluruh personel TNI sangat diperlukan untuk memantapkan pelaksanaan program Reformasi Birokrasi TNI. Manajemen perubahan mempunyai peran penting dalam proses transformasi, maka dari itu perlu memperhatikan manajemen perubahan dalam mewujudkan reformasi birokrasi TNI.

Perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan untuk menentukan kualitas dan kuantitas calon personel yang akan mengisi kebutuhan sumber daya manusia dalam Smin Panglima TNI, menjamin tersedianya tenaga personel masa kini dan masa mendatang, sehingga setiap tugas pokok dan fungsi ada yang mengerjakan dan menghindari terjadinya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Mempermudah koordinasi dan sinkronisasi sehingga kinerja meningkat, menghindari kekurangan atau kelebihan Personel, menjadi pedoman dalam menetapkan program seleksi, pengembangan,

pedoman melaksanakan mutasi dan pensiun personel dan menjadi dasar untuk melakukan penilaian personel.

Dalam era modern ini, perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan terjadi dengan sangat cepat dan meluas ke semua aspek kehidupan manusia, termasuk dalam bidang militer. Hal ini juga menjadi fokus pada Smin Panglima TNI untuk melakukan perubahan dalam menghadapi perkembangan teknologi yang kian meningkat. Berikut ini merupakan rangkuman wawancara terkait kegiatan manajemen perubahan dalam menghadapi perkembangan teknologi.

B. Pembahasan

Kemajuan Tentara Nasional Indonesia sangat bergantung kepada kompetensi dan kemauan para personel dalam menghadapi tantangan Tentara Nasional Indonesia ke depan yang semakin tidak ringan. Para personel Smin Panglima TNI agar terus meningkatkan dan mengembangkan kapasitas dan kapabilitas diri serta kemauan untuk berbuat yang terbaik, tulus dan ikhlas untuk kemajuan Smin Panglima Tentara Nasional Indonesia ke depan.

Program Reformasi Birokrasi Tentara Nasional Indonesia merupakan program jangka panjang sesuai dengan Program Reformasi Birokrasi TNI dan *Grand Design* Reformasi Birokrasi Nasional menuju tata kelola pemerintahan 2025 yang bersih dan bebas KKN, transparan, akuntabel dan profesional. Perlu adanya komitmen kuat dan kebijakan pimpinan Tentara Nasional Indonesia yang mampu menjamin kelancaran dan kesuksesan pelaksanaan program Reformasi Birokrasi secara konsisten dan berkelanjutan sampai terwujudnya sasaran program Reformasi Birokrasi Dengan diberikannya Tunjangan Kinerja Pegawai di lingkungan TNI, harus memacu untuk meningkatkan dan memantapkan pelaksanaan Reformasi Birokrasi meliputi aspek doktrin, struktur, kultur dan *mind-set* yang merupakan bagian integral dari Reformasi Birokrasi. Guna meningkatkan pemahaman dan pemantapan pelaksanaan Program Reformasi Birokrasi maka Pimpinan TNI menyiapkan Tim. Tim ini memberikan sosialisasi tentang Reformasi Birokrasi dan pembentukan *Agent Of Change*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital di lingkungan Staf Administrasi Panglima TNI (SMIN) telah

diadopsi secara bertahap sebagai bagian dari agenda nasional reformasi birokrasi, namun implementasinya masih menghadapi tantangan struktural, kultural, dan teknis yang kompleks.

Secara formal, SMIN telah mengembangkan sejumlah sistem digital seperti e-office, digital archive, dan platform koordinasi internal yang bertujuan menyederhanakan alur kerja administratif, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan akuntabilitas dokumen. Namun, ketika dianalisis melalui lensa teori O'Toole & Meier (2004), terlihat bahwa implementasi kebijakan tidak berjalan secara otomatis, melainkan sangat bergantung pada kapasitas manajerial, komitmen pimpinan, dan kemampuan staf dalam mengadaptasi perubahan.

Beberapa unit di SMIN menunjukkan inisiatif proaktif dalam memanfaatkan sistem digital, sementara unit lain masih bergantung pada prosedur manual karena keterbatasan keterampilan teknis atau keengganan terhadap perubahan fenomena yang mencerminkan peran aktor birokrasi sebagai agen interpretatif, bukan sekadar pelaksana pasif.

Di sisi lain, pendekatan Pollitt & Bouckaert (2011) membantu menjelaskan bahwa transformasi digital di SMIN belum sepenuhnya menyentuh dimensi kultural birokrasi. Meskipun prosedur administrasi telah didigitalisasi, budaya kerja yang hierarkis, berbasis kepercayaan personal, dan cenderung tertutup masih mendominasi, sehingga potensi transparansi dan kolaborasi yang dijanjikan oleh sistem digital belum terwujud secara optimal. Misalnya, akses terhadap sistem informasi sering dibatasi berdasarkan tingkat kepangkatan, bukan berdasarkan kebutuhan fungsional, yang justru dapat menghambat efisiensi.

Selain itu, integrasi sistem antar-kotama TNI dan dengan instansi sipil (seperti Kemenpan RB atau Kementerian Keuangan) masih terfragmentasi, menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berbasis digital di lingkungan militer belum sepenuhnya mengadopsi prinsip *whole of government*.

Namun, di tengah tantangan tersebut, terdapat indikasi positif bahwa transformasi digital mulai mendorong perubahan mindset, terutama di kalangan staf muda yang lebih adaptif terhadap teknologi. Mereka menjadi agen perubahan informal yang mendorong rekan-rekannya untuk beralih ke sistem

digital. Dengan demikian, transformasi digital di SMIN dapat dipahami bukan hanya sebagai proyek teknologi, tetapi sebagai proses reformasi birokrasi yang multidimensi, yang memerlukan sinergi antara penyediaan infrastruktur, peningkatan kapasitas SDM, restrukturisasi prosedur, dan yang paling krusial perubahan budaya organisasi. Tanpa pendekatan holistik ini, transformasi digital berisiko menjadi sekadar "digitalisasi prosedur lama", yang tidak membawa dampak substantif terhadap efektivitas, akuntabilitas, atau pelayanan administrasi militer di era modern.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital telah diadopsi oleh Staf Administrasi Panglima TNI (SMIN) sebagai salah satu instrumen strategis dalam mewujudkan agenda reformasi birokrasi, dengan tujuan meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, transparansi, dan kualitas layanan administratif. Secara teknis, implementasi sistem digital seperti e-office, arsip elektronik, dan platform koordinasi internal telah memberikan dampak positif dalam mempercepat proses administrasi dan mengurangi ketergantungan pada dokumen fisik.

Namun, dari perspektif reformasi birokrasi yang holistic sebagaimana dirumuskan oleh O'Toole & Meier (2004) dan Pollitt & Bouckaert (2011) transformasi digital di SMIN belum sepenuhnya mencapai dimensi perubahan yang mendalam. Perubahan masih cenderung bersifat prosedural dan teknis, sementara aspek kultural dan struktural birokrasi militer seperti hierarki ketat, budaya kerahasiaan, dan resistensi terhadap keterbukaan informasi masih menjadi penghambat utama dalam mewujudkan birokrasi yang benar-benar adaptif dan berbasis digital.

Selain itu, kesiapan sumber daya manusia, integrasi sistem antarinstansi, serta komitmen kepemimpinan yang berkelanjutan menjadi faktor penentu keberhasilan yang belum merata di seluruh unit kerja. Oleh karena itu, transformasi digital di lingkungan SMIN tidak dapat dipandang semata-mata sebagai proyek teknologi informasi, melainkan sebagai proses reformasi organisasi yang kompleks, yang memerlukan pendekatan terintegrasi: penguatan kapasitas SDM, penyesuaian regulasi internal, perubahan pola kepemimpinan, serta

pembinaan budaya kerja yang mendukung inovasi dan akuntabilitas. Dengan demikian, agar transformasi digital benar-benar menjadi instrumen efektif reformasi birokrasi, diperlukan komitmen jangka panjang, evaluasi berkelanjutan, dan keselarasan antara kebijakan nasional dengan realitas operasional di tingkat lapangan.

B. Saran

Berdasarkan temuan dan analisis dalam penelitian ini, diajukan beberapa saran strategis yang ditujukan kepada pihak terkait, khususnya pimpinan TNI dan Staf Administrasi Panglima TNI (SMIN), serta pemangku kebijakan reformasi birokrasi di tingkat nasional:

Pertama, diperlukan penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan yang tidak hanya fokus pada keterampilan teknis penggunaan sistem digital, tetapi juga pada perubahan pola pikir (mindset) birokrasi dari budaya kerja tertutup dan hierarkis menuju budaya kolaboratif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan. Pelatihan harus disesuaikan dengan tingkat jabatan dan fungsi, serta diintegrasikan dalam program pembinaan karier aparatur militer.

Kedua, komitmen kepemimpinan harus ditingkatkan melalui peran aktif para pejabat struktural sebagai change agents yang mendorong adopsi sistem digital secara konsisten dan memberikan contoh dalam penggunaan platform administrasi digital. Kepemimpinan yang visioner dan responsif terhadap inovasi akan menjadi katalisator utama dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan.

Ketiga, perlu dilakukan penyempurnaan integrasi sistem informasi antarunit kerja di lingkungan Mabes TNI, serta dengan instansi pemerintah lainnya (seperti Kemenpan RB, Kementerian Keuangan, dan BKN). Hal ini penting untuk mewujudkan prinsip interoperabilitas dan whole-of-government, sehingga data administratif dapat mengalir lancar tanpa duplikasi atau hambatan birokratis.

Keempat, evaluasi dan pemantauan implementasi transformasi digital harus dilakukan secara berkala dengan indikator kinerja yang jelas tidak hanya mengukur jumlah sistem yang diadopsi, tetapi juga dampaknya terhadap efisiensi, akuntabilitas, dan kepuasan pengguna internal. Hasil evaluasi tersebut harus menjadi dasar

penyusunan kebijakan perbaikan berkelanjutan.

Kelima, bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi komparatif antara implementasi transformasi digital di SMIN dengan unit administrasi di institusi sipil atau kementerian lain, guna mengidentifikasi praktik terbaik (best practices) dan faktor pembeda dalam konteks birokrasi militer. Selain itu, penelitian kuantitatif dengan pendekatan survei persepsi staf terhadap sistem digital juga dapat memberikan data yang melengkapi temuan kualitatif dalam penelitian ini.

Dengan langkah-langkah strategis tersebut, transformasi digital diharapkan tidak hanya menjadi alat bantu administratif, tetapi benar-benar menjadi instrumen transformatif dalam mewujudkan reformasi birokrasi yang substantif di lingkungan TNI.

DAFTAR RUJUKAN

- Abyasa, Teguh. 2021. "Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik Dalam Mencapai Good Governance Menurut Undang-Undang Pelayanan Publik dan Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024 (Studi Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Pemerintah Kota Pematangsiantar)". *Skripsi*, Universitas Medan Raya
- Afifah, Wilda. 2023. "Implementasi kebijakan Reformasi Birokrasi Dalam Penguatan Sumber Daya Manusia di Inspektorat Daerah Provinsi Sumatera Selatan". *Skripsi FISIP Universitas Sriwijaya*
- Dahniar, Ati. 2016. "Dinamika Birokrasi dan Pelayanan Publik". *Makalah* dalam Diklat Pengayaan Materi Administrasi Perkantoran Modern dalam Diklat Perkantoran dan PIM IV). 2016
- Mulyadi. 2014. "Penelitian Implementasi Kebijakan Reformasi Birokrasi Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian". *Jurnal DERIVATIF* Vol. 8 No. 2, Nopember 2014
- Syaputra, Randa. 2023. "Implementasi Reformasi Birokrasi Publik di Kantor Kelurahan Sidomulyo Barat Kota Pekanbaru". *Skripsi FISIP UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta*