

Manajemen Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Aparatur Pemerintah Desa dalam Mendukung Pelayanan Publik Berbasis Digital di Kabupaten Ngawi

Khoyrul Anwar, Lina sugiyanto, Rachmawati Koesoemaningsih

Universitas Soerjo Ngawi, Jalan Cepu Km. 3, Kabupaten Ngawi, 63218, Indonesia

E-mail: *khoyrula8@gmail.com, linasugiyanto11@gmail.com, rachma.tata@gmail.com

Article History:

Received : 14/01/2026

Received in revised form : 25/01/2026

Accepted : 23/02/2026

Abstract: The digital transformation of public service delivery at the village level necessitates adequate competency readiness among village government officials as the primary agents of Electronic-Based Government System implementation. This study examines the management of competency development for village officials in supporting digital public services through a case study of the Srikandi and Srigati applications in Ngawi Regency, Indonesia. Adopting a descriptive qualitative approach, data were collected through in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The analytical framework is grounded in a management perspective encompassing three interrelated dimensions: development planning, development implementation, and development evaluation, which serve as the main lenses for assessing the competency development process. Data were analyzed interactively through data condensation, data display, and conclusion drawing. The findings reveal that competency development management among village officials remains fragmented, short-term oriented, and insufficiently institutionalized. Development planning is not yet aligned with actual competency needs, implementation tends to be formalistic and technocratic, and evaluation mechanisms are weakly connected to performance outcomes and the broader impacts of digital public service delivery. As a result, digital service utilization remains predominantly administrative rather than transformative in generating public value. This study contributes to the digital governance literature by demonstrating that the effectiveness of village-level digital transformation is contingent upon strategic and sustainable competency development management. Strengthening this dimension constitutes a critical prerequisite for advancing inclusive and value-driven digital public services in rural governance contexts.

Keywords: Competency development; Village officials; Digital public services; SPBE, Digital governance.

Abstrak: Transformasi pelayanan publik berbasis digital di tingkat desa menuntut kesiapan kompetensi aparatur pemerintah desa sebagai aktor utama implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen pengembangan kompetensi aparatur pemerintah

desa dalam mendukung pelayanan publik berbasis digital melalui studi kasus penerapan Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati di Kabupaten Ngawi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Kerangka analisis penelitian ini menggunakan pendekatan manajemen yang meliputi: (1) perencanaan pengembangan, (2) pelaksanaan pengembangan, dan (3) evaluasi pengembangan sebagai lensa utama untuk menelaah proses pengembangan kompetensi aparatur desa. Analisis data dilakukan secara interaktif melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengembangan kompetensi aparatur desa belum dikelola secara strategis dan berkelanjutan. Perencanaan pengembangan kompetensi belum berbasis kebutuhan riil, pelaksanaan masih bersifat formalistik dan teknis jangka pendek, serta evaluasi belum dikaitkan dengan kinerja dan dampak pelayanan publik digital. Kondisi ini menyebabkan pemanfaatan layanan digital cenderung administratif dan belum optimal dalam menciptakan nilai publik. Penelitian ini menegaskan bahwa penguatan manajemen pengembangan kompetensi aparatur merupakan prasyarat utama keberhasilan transformasi digital pelayanan publik desa dalam kerangka digital governance.

Kata kunci: Pengembangan kompetensi; Aparatur desa; Pelayanan publik digital; SPBE; Digital governance.

PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam sektor publik menjadi agenda strategis pemerintahan modern guna meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Achmad & Achmad, 2025). Konsep *digital governance* menekankan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi sebagai instrumen utama dalam proses pengambilan keputusan, penyelenggaraan pelayanan, serta interaksi antara pemerintah dan masyarakat (Wika & Priambodo, 2024). Dalam konteks Indonesia, komitmen terhadap transformasi digital diwujudkan melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mendorong integrasi layanan publik di seluruh level pemerintahan, termasuk pemerintah desa (Kencono et al., 2024).

Menurut Irfan B & Anirwan (2024) bahwa pemerintah desa sebagai garda terdepan pelayanan publik memiliki peran strategis dalam mengimplementasikan pelayanan publik berbasis digital secara langsung kepada masyarakat. Namun, keberhasilan implementasi SPBE di tingkat desa sangat bergantung pada kesiapan sumber daya manusia, khususnya kompetensi aparatur pemerintah desa (Amaliya et al., 2025). Aparatur desa dituntut untuk memiliki kompetensi teknis dalam penguasaan teknologi informasi, kompetensi manajerial dalam pengelolaan

layanan digital, serta kompetensi sosial dalam memberikan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan dan kepuasan masyarakat (Wahyudi & Yamin, 2025). Ketiadaan kompetensi tersebut berpotensi menghambat efektivitas digitalisasi pelayanan publik di tingkat desa (Yadisar, 2025).

Alvarenga et al., (2020) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa tantangan utama transformasi digital sektor publik bukan semata pada ketersediaan infrastruktur teknologi, melainkan pada aspek manajemen sumber daya manusia sektor publik (*public sector human resource management*). Manajemen sumber daya manusia sektor publik menempatkan pengembangan kompetensi aparatur sebagai faktor kunci dalam meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik (Hertati et al., 2023). Dalam konteks pemerintahan desa, pengembangan kompetensi aparatur sering kali belum dikelola secara sistematis, terencana, dan berkelanjutan, serta belum sepenuhnya diselaraskan dengan kebutuhan pelayanan publik berbasis digital (Sopyan et al., 2025).

Dalam konteks Kabupaten Ngawi, implementasi transformasi digital pada pemerintahan desa telah diwujudkan melalui pemanfaatan dua aplikasi utama yaitu Aplikasi Srigati (Sistem Informasi Administrasi Desa Terintegrasi) dan Aplikasi Srikandi (Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi). Aplikasi Srigati merupakan aplikasi yang diluncurkan Februari tahun 2022 oleh Bupati Ngawi H. Ony Anwar Harsono, S.T. M.H. Aplikasi ini merupakan strategi dari Pemerintah Kabupaten Ngawi untuk memudahkan pelayanan pemerintah desa dengan masyarakat dan mendukung reformasi birokrasi di Kabupaten Ngawi yang masuk dalam MCP (*Monitoring Center for Prevention*). Sedangkan, Aplikasi Srikandi merupakan aplikasi produk pemerintah pusat melalui kolaborasi antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Kementerian Komunikasi dan Informatika, Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN), dan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) pada tanggal 27 Oktober 2020 dengan Keputusan Menteri PANRB Nomor 679 Tahun 2020. Secara prinsip, kedua aplikasi tersebut dirancang untuk mendukung tata kelola administrasi dan pelayanan publik pemerintah desa yang lebih tertib, terintegrasi, dan akuntabel, sejalan dengan kebijakan SPBE. Kehadiran aplikasi digital ditingkat desa

menunjukkan sebuah komitmen pemerintah daerah dalam mendorong praktik *digital governance* di tingkat desa (Ashar et al., 2025).

Berdasarkan observasi pendahuluan yang peneliti lakukan di beberapa desa di Kabupaten Ngawi diantaranya di Pemerintah Desa Karangjati Kecamatan Karangjati, Pemerintah Desa Dempel Kecamatan Geneng, Pemerintah Desa Selopuro Kecamatan Pitu, dan Pemerintah Desa Widodaren Kecamatan Widodaren, peneliti menemukan fakta permasalahan dalam implementasi Aplikasi Srigati dan Aplikasi Srikandi di Kabupaten Ngawi, dimana pemerintah desa masih menghadapi kendala signifikan pada aspek sumber daya aparturnya. Permasalahan yang dapat ditarik oleh peneliti saat observasi pendahuluan antara lain bahwa aparatur desa pada umumnya belum memiliki kompetensi teknis yang memadai dalam penguasaan teknologi informasi seperti pengoperasian sistem aplikasi, pengelolaan data digital, serta pemahaman terhadap prosedur administrasi berbasis elektronik. Selain itu, keterbatasan kompetensi manajerial aparatur desa dalam mengelola layanan digital termasuk perencanaan, koordinasi, dan evaluasi kinerja pelayanan berbasis aplikasi, turut memengaruhi efektivitas pemanfaatan kedua sistem tersebut.

Permasalahan keterbatasan kompetensi aparatur desa di Kabupaten Ngawi tersebut di atas, mengindikasikan bahwa manajemen pengembangan kompetensi belum berjalan secara optimal dan terintegrasi dengan kebutuhan transformasi digital pemerintahan desa. Padahal dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, keberhasilan implementasi sistem digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengembangkan kompetensi aparatur secara sistematis dan berkelanjutan (Sepahvand et al., 2023; Casalino et al., 2020). Hasil penelitian Paroli (2025) dan Vigoda Gadot & Mizrahi (2024) menegaskan bahwa *digital governance* tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga menuntut perubahan mendasar pada kapasitas sumber daya manusia dan pola manajemen organisasi publik. Sejalan dengan itu, Casalino et al., (2020) juga menyatakan bahwa *public sector organizations that successfully adopt digital innovation are those that are able to align employee competency development with the demands of technological change and the work environment*. Dengan demikian, maka dapat dipahami bahwa tanpa dukungan kompetensi teknis

dan manajerial yang memadai, pemanfaatan aplikasi digital berpotensi hanya bersifat formalistik dan belum mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik secara substantif.

Kondisi tersebut di atas, jelas mengindikasikan bahwa manajemen pengembangan kompetensi aparatur pemerintah desa di Kabupaten Ngawi masih menghadapi berbagai permasalahan, akibatnya implementasi pelayanan publik berbasis implementasi Aplikasi Srigati dan Aplikasi Srikandi di tingkat desa cenderung belum optimal dan belum mampu memberikan nilai tambah yang signifikan bagi masyarakat. Hal ini sejalan dengan pandangan *new public service* yang menekankan bahwa kualitas pelayanan publik sangat ditentukan oleh kapasitas aparatur dalam melayani kepentingan publik secara profesional dan adaptif terhadap perubahan (Kim, 2021).

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penelitian tentang Manajemen Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintah Desa dalam Mendukung Pelayanan Publik Berbasis Digital di Kabupaten menjadi penting dan relevan untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam penguatan kajian *digital governance* dan manajemen sumber daya manusia sektor publik di tingkat desa, serta kontribusi praktis sebagai dasar perumusan kebijakan dan strategi pengembangan kompetensi aparatur desa yang berkelanjutan dalam mendukung implementasi SPBE dan peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis digital.

Novelty penelitian ini terletak pada pengintegrasian perspektif manajerial pengembangan kompetensi aparatur pemerintah desa dengan konteks implementasi pelayanan publik berbasis digital melalui aplikasi spesifik daerah. Penelitian terdahulu mengenai digitalisasi pelayanan publik desa umumnya menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur teknologi, kualitas sistem informasi, serta tingkat kemudahan penggunaan aplikasi digital. Misalnya, penelitian oleh Pramana (2025) serta Jannah et al., (2024) menemukan bahwa digitalisasi layanan desa mampu meningkatkan efisiensi administrasi dan transparansi pelayanan, namun analisisnya lebih menitikberatkan pada aspek teknis sistem dan tingkat adopsi teknologi. Studi lain oleh Syafitri et al., (2025) serta Aziz (2025) menegaskan bahwa

keterbatasan literasi digital aparaturnya menjadi kendala utama, tetapi belum mengkaji bagaimana kompetensi tersebut dikelola secara sistematis dalam kerangka manajerial pemerintah desa. Dengan demikian, dalam penelitian-penelitian tersebut aparaturnya cenderung diposisikan sebagai pengguna sistem (*system users*), bukan sebagai aktor strategis pengelola transformasi digital.

Berbeda dengan temuan-temuan penelitian terdahulu tersebut, penelitian ini secara tegas menempatkan aparaturnya sebagai aktor manajerial kunci dalam transformasi digital pelayanan publik. Fokus analisis diarahkan pada bagaimana perencanaan pengembangan kompetensi, strategi peningkatan kapasitas aparaturnya, pembelajaran organisasi, serta kepemimpinan dan pengambilan keputusan manajerial pemerintah desa memengaruhi efektivitas, keberlanjutan, dan kualitas pelayanan publik digital berbasis aplikasi lokal. Oleh karena itu, kontribusi utama penelitian ini tidak terletak pada evaluasi teknologi atau sistem informasi semata, melainkan pada pengungkapan mekanisme manajerial internal pemerintah desa yang selama ini belum menjadi fokus utama penelitian terdahulu, namun terbukti menentukan keberhasilan transformasi digital di tingkat desa.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai manajemen pengembangan kompetensi aparaturnya pemerintah desa dalam mendukung pelayanan publik berbasis digital (Tantia Dewi Febrika et al., 2025). Dalam hal ini, peneliti berupaya menggali secara komprehensif proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pengembangan kompetensi aparaturnya desa dalam konteks implementasi Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati di Kabupaten Ngawi.

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Ngawi, dengan fokus pada beberapa pemerintah desa antara lain Desa Karangjati, Desa Dempel, Desa Selopuro, dan Desa Widodaren yang telah menerapkan Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati. Penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling*, dengan mempertimbangkan keterlibatan dan pengetahuan informan terhadap objek penelitian (Safarudin et al., 2023). Informan penelitian terdiri atas: (1) aparaturnya desa

pengoperasian Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati, (2) kepala desa, serta (3) pejabat dari perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kabupaten Ngawi. Informan dipilih hingga data yang diperoleh mencapai tingkat kejenuhan (*data saturation*).

Instrumen penelitian yang digunakan meliputi pedoman wawancara semi terstruktur dan pedoman observasi lapangan. Pedoman wawancara dikembangkan berdasarkan kerangka manajerial perencanaan, pelaksanaan, evaluasi pengembangan kompetensi, sehingga pertanyaan diarahkan untuk menggali secara sistematis bagaimana proses perencanaan pengembangan kompetensi, bentuk pelaksanaan peningkatan kapasitas, serta mekanisme evaluasi. Model wawancara semi terstruktur ini dipilih untuk memungkinkan peneliti memperoleh data yang mendalam dan kontekstual, sekaligus menjaga konsistensi fokus pembahasan antar informan. Kemudian, observasi dilakukan secara langsung dan non-partisipatif terhadap aktivitas aparatur desa dalam pengoperasian Aplikasi, pengelolaan arsip dan layanan digital, serta praktik kerja sehari-hari yang relevan dengan pelayanan publik. Kejenuhan data ditetapkan ketika wawancara dan observasi tambahan tidak lagi menghasilkan informasi baru, ditandai oleh pengulangan tema dan pola jawaban antarinforman, tidak munculnya kategori baru dalam proses analisis, serta konsistensi temuan observasi dengan hasil wawancara, sehingga data dinilai telah memadai untuk menjawab tujuan penelitian.

Analisis data dilakukan secara interaktif menurut Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Qomaruddin & Sa'diyah, 2024). Data yang diperoleh dari berbagai sumber dianalisis secara simultan dan berkelanjutan untuk menemukan pola, tema, serta hubungan antarvariabel yang relevan dengan manajemen pengembangan kompetensi aparatur desa. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun triangulasi teknik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Ngawi, dengan fokus pada beberapa pemerintah desa antara lain: Desa Karangjati, Desa Dempel, Desa Selopuro, dan Desa Widodaren yang telah menerapkan Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati.

Fokus penelitian diarahkan pada manajemen pengembangan kompetensi aparatur pemerintah desa yang meliputi: (1) perencanaan pengembangan kompetensi aparatur, (2) pelaksanaan pengembangan kompetensi, dan (3) evaluasi pengembangan kompetensi dalam mendukung pelayanan publik berbasis digital.

Manajemen Perencanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Desa

Manajemen perencanaan pengembangan kompetensi aparatur desa merupakan proses strategis yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian antara kapasitas aparatur dengan tuntutan tugas dan fungsi pemerintahan desa yang semakin kompleks (Styawan et al., 2025). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, perencanaan pengembangan kompetensi dipahami sebagai tahapan awal yang krusial dalam siklus pengelolaan sumber daya manusia karena menentukan arah, prioritas, dan efektivitas seluruh program peningkatan kapasitas aparatur (Simanullang, 2025). Perencanaan yang baik, memungkinkan organisasi publik termasuk pemerintah desa, untuk mengantisipasi perubahan lingkungan strategis dan menyiapkan aparatur yang adaptif terhadap tuntutan pelayanan publik (Ascarya & Harmawan, 2025).

Perencanaan pengembangan kompetensi aparatur desa harus didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi (*competency needs analysis*) yang mencakup identifikasi kompetensi teknis, manajerial, dan sosial yang relevan dengan pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik desa (Supriyatna, 2024). Dalam konteks transformasi digital, kebutuhan kompetensi aparatur desa tidak hanya mencakup kemampuan administratif konvensional, tetapi juga penguasaan teknologi informasi, literasi digital, serta kemampuan mengelola pelayanan publik berbasis sistem elektronik (Mohamad et al., 2024).

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi aparatur pemerintah desa di Kabupaten Ngawi dalam mendukung pelayanan publik berbasis digital hingga saat ini belum dilaksanakan secara sistematis, terstruktur, dan berbasis kebutuhan riil organisasi. Hal ini terungkap dari hasil wawancara dengan informan, Sumini selaku Kepala Desa Karangjati bahwa program peningkatan kapasitas aparatur desa yang difasilitasi oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa dan Dinas Komunikasi Informatika

Kabupaten Ngawi cenderung bersifat administratif dan normatif, belum didahului oleh pemetaan kompetensi yang selaras dengan tuntutan transformasi digital pemerintahan desa. Menurutnya perencanaan pengembangan kompetensi aparatur pemerintah desa di Kabupaten Ngawi dalam mendukung pelayanan publik berbasis digital belum sepenuhnya dilakukan secara sistematis dan berbasis kebutuhan. Sugeng Wiyono selaku Kepala Desa Dempel dalam wawancaranya juga mengungkapkan bahwa kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis yang pernah dilakukan hanya berorientasi pada pemenuhan kewajiban program saja, bukan pada penguatan kapasitas strategis aparatur desa dalam mengelola dan mengoptimalkan layanan publik berbasis digital. Akibatnya, implementasi digitalisasi pelayanan desa melalui Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati belum berjalan secara optimal.

Berasarkan hasil penelitian di atas, peneliti melihat bahwa program pelatihan dan peningkatan kapasitas cenderung bersifat administratif serta mengikuti agenda yang ditetapkan oleh pemerintah daerah tanpa didahului pemetaan kompetensi yang komprehensif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perencanaan pengembangan kompetensi belum dikelola dalam kerangka *strategic human resource management*, melainkan masih diposisikan sebagai kegiatan rutin birokrasi. Secara manajerial akar permasalahan utama terletak pada tidak adanya kerangka kompetensi (*competency framework*) yang menjadi acuan dalam memetakan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki aparatur desa dan kompetensi yang dibutuhkan dalam pengoperasian Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati. Tanpa analisis kebutuhan kompetensi (*competency needs analysis*), perencanaan pengembangan kapasitas menjadi bersifat generik dan tidak kontekstual. Hal ini menyebabkan program pelatihan tidak secara spesifik menjawab tantangan teknis maupun manajerial yang dihadapi aparatur desa dalam praktik pelayanan digital sehari-hari.

Selain itu, ditemukan juga adanya fragmentasi kelembagaan dalam perencanaan pengembangan kompetensi. Pelatihan terkait aplikasi digital dilaksanakan oleh dinas yang berbeda tanpa desain terpadu yang mengintegrasikan kebutuhan organisasi desa secara menyeluruh. Fragmentasi ini mencerminkan lemahnya koordinasi institusional dalam mengintegrasikan

kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dengan manajemen sumber daya manusia desa. Akibatnya, pengembangan kompetensi berjalan secara parsial dan tidak terhubung dengan strategi digitalisasi desa secara jangka panjang. Lebih jauh, perencanaan yang berorientasi pada pemenuhan kewajiban program menunjukkan dominasi paradigma kepatuhan administratif (*compliance-oriented governance*). Digitalisasi hanya dipahami sebagai kewajiban implementatif, bukan sebagai proses transformasi organisasi yang memerlukan perencanaan kapasitas secara strategis. Dalam konteks ini, kegagalan perencanaan bukan semata persoalan teknis, melainkan mencerminkan lemahnya kapasitas perencanaan strategis dan belum terinternalisasinya paradigma *digital governance* di tingkat desa. Dengan demikian, akar masalah pada tahap perencanaan terletak pada tidak terintegrasinya kebijakan digitalisasi dengan arsitektur manajemen pengembangan kompetensi aparatur desa secara strategis dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, peneliti dapat menyimpulkan bahwa program pengembangan kompetensi aparatur cenderung hanya bersifat *top-down* dan administratif, sehingga kurang responsif terhadap kebutuhan riil aparatur desa di tingkat operasional. Tentunya kondisi ini akan menyebabkan program pengembangan kompetensi belum sepenuhnya selaras dengan tuntutan pelayanan publik berbasis digital yang dihadapi aparatur desa di lapangan (Rizal et al., 2022). Jika dilihat dari perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, kondisi ini mencerminkan kegagalan perencanaan strategis kompetensi yang seharusnya menjadi fondasi transformasi digital organisasi publik (Belényesi & Dobos, 2022). Ketidaksinkronan antara kebijakan pengembangan kompetensi dan kebutuhan pelayanan publik berbasis digital berpotensi memperlebar kesenjangan antara tujuan kebijakan SPBE dan praktik pelayanan publik di tingkat desa. Padahal dalam perencanaan pengembangan kompetensi seharusnya didasarkan pada pemetaan kebutuhan kompetensi yang relevan dengan tugas dan fungsi aparatur (Katharina, 2021).

Temuan penelitian ini juga mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebutuhan kompetensi teknis dan manajerial aparatur desa dengan perencanaan pengembangan kapasitas yang dilakukan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, temuan di atas menunjukkan adanya ketidaksesuaian

antara praktik pengembangan kompetensi aparatur desa dengan prinsip *strategic human resource management* (Knies et al., 2024). Hal ini berdampak pada rendahnya kesiapan aparatur desa dalam mengoperasikan dan mengelola layanan digital secara optimal, sehingga potensi aplikasi digital belum sepenuhnya dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Mihaila (2024) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi aparatur harus dirancang secara strategis, berbasis kebutuhan organisasi, dan terintegrasi dengan tujuan kinerja pelayanan publik. Otia & Bracci (2022) juga menegaskan bahwa dalam transformasi digital sektor publik menuntut perubahan mendasar pada kapasitas aparatur, bukan sekadar adopsi teknologi. Oleh karena itu, perencanaan pengembangan kompetensi aparatur desa harus terintegrasi dengan visi dan strategi digitalisasi pemerintahan desa, sehingga pengembangan kapasitas aparatur tidak bersifat parsial atau administratif, melainkan berorientasi pada penciptaan nilai publik (*public value*).

Pelaksanaan Pengembangan Kompetensi Aparatur Desa

Implementasi atau pelaksanaan adalah penerapan, atau tindakan nyata dari suatu rencana, ide, kebijakan, atau sistem yang telah dirancang sebelumnya untuk mencapai tujuan tertentu (Ilham Wijaya & Hertati, 2025). Pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur desa merupakan tahapan operasional yang menentukan keberhasilan perencanaan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dalam organisasi pemerintahan desa (Hapsari, 2021). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia sektor publik, pelaksanaan pengembangan kompetensi dipahami sebagai proses penerjemahan kebijakan dan rencana strategis pengembangan aparatur ke dalam tindakan nyata melalui berbagai bentuk intervensi, seperti pelatihan, pendampingan, pembelajaran berbasis praktik, serta mekanisme *continuous learning* (Knies et al., 2024).

Berdasarkan wawancara dan studi dokumentasi diketahui bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur desa di Kabupaten Ngawi ialah melalui kegiatan pelatihan dan sosialisasi tentang penggunaan Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah. Dijelaskan oleh Sunarno selaku Kepala Desa Selopuro bahwa kegiatan pelatihan dan sosialisasi

penggunaan Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati dilakukan oleh dinas yang berbeda, Aplikasi Srigati diselenggarakan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa, sedangkan Aplikasi Srikandi diselenggarakan oleh Dinas Komunikasi Informatika. Dalam pelaksanaannya, menurut Sunarno bahwa pelatihan hanya fokus pada kepatuhan prosedural bukan substansi, waktu hanya 1 hari cukup singkat dan padat, banyak sesi pelatihan yang sering dipersingkat, materi yang disampaikan hanya bersifat umum.

Hal senda juga diungkapkan oleh Woko Supriyanto selaku Kepala Desa Widodaren bahwa materi yang disampaikan hanya bersifat teoritis sehingga partisipasi peserta sangat pasif. Peserta hanya mendengarkan tanpa ada interaksi, tanya jawab, atau latihan praktis. Pernyataan kedua kepala desa di atas juga diperkuat dengan pernyataan Budi Santoso, S.STP., M.Si selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa bahwa pelatihan dan sosialisasi penggunaan Aplikasi Srigati pernah dilakukan dan hanya sekali dan belum ada tindak lanjut atau evaluasi dampak. Setelah pelatihan selesai, belum ada mekanisme untuk mengukur apakah program penggunaan Aplikasi Srikandi tersebut benar-benar diimplementasikan atau dipahami di lapangan.

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur desa di Kabupaten Ngawi dilakukan melalui pelatihan dan sosialisasi penggunaan aplikasi digital yang bersifat satu kali, berdurasi singkat, serta lebih menekankan aspek prosedural dibandingkan penguatan kapasitas substantif. Materi pelatihan terbatas pada pengenalan fitur aplikasi, tanpa pendalaman kemampuan analitis, *problem-solving*, dan manajerial yang dibutuhkan dalam pelayanan publik berbasis digital. Berdasarkan studi dokumentasi yang dimiliki dinas, juga ditemukan bahwa materi pelatihan masih terbatas pada pengenalan fitur aplikasi, tanpa diikuti dengan pendalaman kompetensi manajerial, kemampuan pemecahan masalah, serta pemahaman konseptual mengenai pelayanan publik berbasis digital. Secara manajerial, kondisi ini menunjukkan kegagalan desain pembelajaran organisasi (*organizational learning design*). Pelatihan diperlakukan sebagai kegiatan formalitas kebijakan, bukan sebagai proses transformasi kompetensi yang berkelanjutan. Tidak terdapat mekanisme pendampingan, *coaching*, atau pembelajaran berbasis praktik

(*experiential learning*) yang memungkinkan aparaturnya menginternalisasi kompetensi digital dalam pola kerja sehari-hari. Akibatnya, transfer pengetahuan bersifat dangkal dan tidak menghasilkan perubahan perilaku kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan Heeks mengenai *design–reality gap*, di mana desain sistem digital sering kali tidak diimbangi dengan kesiapan kapasitas pengguna (Bati & Workneh, 2021). Aplikasi digital dirancang dengan asumsi kesiapan kompetensi tertentu, sementara pelaksanaan pengembangan kapasitas tidak secara memadai menjembatani kesenjangan tersebut. Masalah utama bukan terletak pada teknologi aplikasi, melainkan pada kegagalan manajemen perubahan (*change management failure*). Transformasi digital dilakukan tanpa strategi perubahan organisasi yang sistematis, termasuk perubahan budaya kerja, pola koordinasi, dan orientasi pelayanan. Lebih lanjut, pelaksanaan pengembangan kompetensi tidak dikaitkan dengan sistem manajemen kinerja aparaturnya desa. Tidak terdapat mekanisme insentif maupun akuntabilitas yang mendorong aparaturnya untuk mengimplementasikan kompetensi digital secara konsisten. Ketidakterhubungan antara pelatihan dan evaluasi kinerja menyebabkan digitalisasi berjalan secara simbolik dan belum menjadi bagian dari sistem kerja yang terinstitusionalisasi. Dengan demikian, akar masalah pada tahap pelaksanaan terletak pada absennya sistem pembelajaran organisasi yang berkelanjutan serta tidak diterapkannya strategi manajemen perubahan dalam transformasi digital pemerintahan desa.

Peneliti dapat menyimpulkan bahwa pelaksanaan pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan sosialisasi yang masih bersifat simbolik, formalitas kebijakan dan tidak berkelanjutan, tentunya aparaturnya desa akan mengalami kesulitan dalam mengelola arsip digital melalui Aplikasi Srikandi secara tertib dan konsisten, serta dalam memanfaatkan Aplikasi Srigati secara maksimal untuk mendukung pelayanan administrasi desa yang efektif dan responsif. Sehingga akan berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik berbasis digital di Kabupaten Ngawi. Meskipun aplikasi digital telah tersedia, pelayanan publik masih dijalankan secara hibrida dengan dominasi prosedur manual. Kondisi ini tidak hanya mengurangi efisiensi pelayanan, tetapi juga mencerminkan

rendahnya tingkat kepercayaan aparaturnya terhadap sistem digital yang ada (Lathifah et al., 2024) .

Aplikasi Srikandi dan aplikasi Srigati sebenarnya mencerminkan desain sistem digital yang relatif ideal, sementara realitas kapasitas aparaturnya menunjukkan keterbatasan kompetensi teknis dan manajerial. Kesenjangan antara desain sistem dan kapasitas pengguna ini menyebabkan aplikasi digital lebih berfungsi sebagai instrumen pelaporan administratif dibandingkan sebagai sarana transformasi pelayanan publik yang substantif (Wijayanto, 2024). Hal ini mengindikasikan bahwa persoalan utama digitalisasi pelayanan publik desa bukan terletak pada aspek teknologi, melainkan pada kegagalan pelaksanaan pengembangan kompetensi aparaturnya sebagai aktor kunci pelayanan publik kepada masyarakat (Lailiyah, 2022). Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa tanpa reformasi manajemen pengembangan kompetensi aparaturnya yang lebih strategis, berkelanjutan, dan berbasis kinerja, implementasi pelayanan publik berbasis digital berpotensi stagnan dan kehilangan relevansi substantif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Evaluasi Pengembangan Kompetensi Aparatur Desa

Evaluasi pengembangan kompetensi aparaturnya merupakan tahapan strategis dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik yang berfungsi untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan dampak program pengembangan kapasitas aparaturnya terhadap kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik (Izzatus Syifa et al., 2025). Dalam kerangka manajemen publik modern, Armstrong & Taylor menyebutkan bahwa evaluasi tidak hanya dipahami sebagai kegiatan administratif untuk mengukur keterlaksanaan program, tetapi sebagai instrumen akuntabilitas dan pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang berkelanjutan (Simanullang, 2025). Oleh karena itu dalam konteks penelitian ini, evaluasi pengembangan kompetensi aparaturnya memiliki peran krusial dalam memastikan bahwa investasi sumber daya dalam pelatihan dan peningkatan kapasitas aparaturnya benar-benar menghasilkan peningkatan kinerja pelayanan publik.

Terkait evaluasi terhadap pengembangan kompetensi aparatur desa, Drs. Mahmud Rosadi, M.Si selaku Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Ngawi menjelaskan bahwa evaluasi pelatihan dilakukan hanya terbatas pada aspek kehadiran atau penyelesaian kegiatan, belum ada pengukuran terhadap peningkatan kompetensi aparatur desa maupun dampaknya terhadap kinerja pelayanan publik berbasis digital. Lebih lanjut, Budi Santoso, S.STP., M.Si selaku Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa juga mengatakan bahwa evaluasi dilakukan berdasarkan indikator administratif, seperti berapa jumlah aparatur desa yang mengikuti pelatihan dan belum mengukur sejauh mana kompetensi aparatur desa meningkat dan berkontribusi terhadap perbaikan kualitas pelayanan publik berbasis digital.

Kedua penjelasan kepala dinas di atas, dapat diketahui juga bahwa evaluasi pengembangan kompetensi aparatur desa di Kabupaten Ngawi masih terbatas pada indikator administratif, seperti jumlah peserta pelatihan dan tingkat kehadiran. Tidak terdapat pengukuran sistematis terhadap peningkatan kompetensi, perubahan perilaku kerja, maupun dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik berbasis digital. Secara manajerial, kondisi ini menunjukkan tidak terbangunnya sistem evaluasi berbasis kinerja (*performance-based evaluation system*). Evaluasi belum dikaitkan dengan indikator *output* dan *outcome* pelayanan, seperti kecepatan pelayanan, akurasi administrasi digital, tingkat pemanfaatan aplikasi, maupun kepuasan masyarakat. Tanpa indikator berbasis kinerja, organisasi tidak memiliki dasar objektif untuk menilai efektivitas investasi pengembangan kompetensi. Dengan demikian, akar masalah pada tahap evaluasi terletak pada tidak terintegrasinya manajemen pengembangan kompetensi dengan sistem manajemen kinerja dan orientasi penciptaan nilai publik dalam pelayanan digital desa.

Peneliti berkeyakinan bahwa pemerintah desa dan pemerintah daerah akan kesulitan dalam menilai efektivitas program pengembangan kompetensi yang telah dilaksanakan. Dalam kerangka *digital governance*, evaluasi merupakan elemen krusial untuk memastikan bahwa transformasi digital menghasilkan nilai publik (*public value*), bukan sekadar kepatuhan administratif (van Veenstra & Timan, 2022). Ketidakmampuan mengaitkan pengembangan kompetensi dengan kinerja

pelayanan publik berpotensi menjadikan digitalisasi pelayanan desa sebagai agenda teknokratis yang minim dampak substantif bagi masyarakat (Sari, 2024). Selain itu, ketiadaan mekanisme evaluasi yang komprehensif berpotensi menghambat upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) dalam pengelolaan kompetensi aparatur desa (Maulana et al., 2026). Temuan ini menguatkan argumen bahwa manajemen pengembangan kompetensi aparatur desa perlu dilakukan secara terpadu mulai dari perencanaan hingga evaluasi agar mampu mendukung implementasi SPBE secara optimal (Rusdy & Flambonita, 2023).

Dalam kerangka SPBE, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi kebijakan penggunaan Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati di desa Kabupaten Ngawi masih menghadapi tantangan institusional yang serius. SPBE menuntut integrasi sistem, peningkatan kualitas layanan, serta penguatan akuntabilitas kinerja (Sundari & Sinrang, 2024). Namun, tanpa manajemen pengembangan kompetensi aparatur desa yang terstruktur dan berkelanjutan, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik berpotensi mengalami reduksi makna menjadi sekadar kepatuhan administratif terhadap kebijakan pusat dan daerah. Kondisi ini memperkuat kritik terhadap pendekatan implementasi kebijakan digital yang terlalu menekankan aspek regulasi dan teknologi, namun mengabaikan kesiapan sumber daya manusia di tingkat pelaksana (Rani, 2024).

Dengan demikian, secara teoretis penelitian ini berkontribusi pada penguatan literatur *digital governance* dan manajemen sumber daya manusia sektor publik dengan menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik desa sangat ditentukan oleh kualitas manajemen pengembangan kompetensi aparatur. Temuan penelitian ini juga memperluas pemahaman mengenai tantangan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di tingkat pemerintahan desa, yang selama ini relatif kurang mendapat perhatian dalam kajian akademik. Oleh karena itu, penelitian ini menempatkan manajemen pengembangan kompetensi aparatur desa sebagai prasyarat utama dalam mewujudkan pelayanan publik berbasis digital yang efektif, berkelanjutan, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa permasalahan utama dalam pengembangan pelayanan publik berbasis digital di tingkat desa di Kabupaten Ngawi bukan terletak pada aspek teknologi atau regulasi, melainkan pada lemahnya manajemen pengembangan kompetensi aparatur sebagai aktor kunci implementasi kebijakan. Pada tahap perencanaan, pengembangan kompetensi belum disusun berdasarkan pemetaan kebutuhan riil yang selaras dengan tuntutan transformasi digital, sehingga program peningkatan kapasitas cenderung bersifat administratif dan top-down. Pada tahap pelaksanaan, kegiatan pelatihan dan sosialisasi masih bersifat formalistik, tidak berkelanjutan, serta belum dirancang sebagai proses pembelajaran organisasi yang mampu mendorong perubahan perilaku kerja aparatur. Sementara itu, pada tahap evaluasi, pengembangan kompetensi belum dikaitkan dengan sistem manajemen kinerja dan dampak pelayanan publik, sehingga tidak tersedia mekanisme umpan balik yang mendukung perbaikan berkelanjutan.

Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara desain kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan kesiapan kapasitas aparatur desa. Digitalisasi melalui implementasi Aplikasi Srikandi dan Aplikasi Srigati berpotensi tereduksi menjadi instrumen kepatuhan administratif apabila tidak disertai reformasi manajemen pengembangan kompetensi yang strategis, terintegrasi, dan berorientasi pada kinerja pelayanan publik. Dengan demikian, transformasi digital pemerintahan desa menuntut pergeseran paradigma dari pendekatan teknologi-sentris menuju penguatan kapasitas aparatur sebagai fondasi utama tata kelola pelayanan publik berbasis digital.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada penguatan kajian *digital governance* dan manajemen sumber daya manusia sektor publik di tingkat lokal dengan menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur dan regulasi, tetapi sangat bergantung pada kualitas manajemen pengembangan kompetensi aparatur yang terintegrasi dengan sistem manajemen kinerja dan orientasi penciptaan nilai publik. Penelitian ini memperluas literatur yang selama ini cenderung berfokus pada aspek adopsi teknologi, dengan menunjukkan bahwa tanpa arsitektur manajemen kompetensi

yang strategis dan berkelanjutan, digitalisasi pemerintahan desa berisiko stagnan dan kehilangan dampak substantif terhadap kualitas pelayanan publik.

Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar pemerintah daerah dan pemerintah desa di Kabupaten Ngawi melakukan reformasi manajemen pengembangan kompetensi aparatur desa secara menyeluruh. *Pertama*, perencanaan pengembangan kompetensi aparatur desa perlu didasarkan pada pemetaan kebutuhan kompetensi yang spesifik terhadap tuntutan pelayanan publik berbasis digital. *Kedua*, pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur desa perlu diarahkan pada penguatan kapasitas yang substantif melalui pelatihan berkelanjutan, pendampingan berbasis praktik, serta pembelajaran organisasi yang kontekstual. *Ketiga*, evaluasi pengembangan kompetensi aparatur desa perlu direorientasikan dari pendekatan administratif menuju evaluasi berbasis kinerja dan dampak pelayanan publik. Pemerintah daerah perlu mengembangkan indikator evaluasi yang mampu mengukur keterkaitan antara peningkatan kompetensi aparatur dengan kinerja pelayanan publik berbasis digital, sehingga pengembangan kompetensi benar-benar menghasilkan nilai publik yang terukur.

Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan kuantitatif atau *mixed methods* guna mengukur secara lebih objektif hubungan antara kompetensi aparatur desa dan kualitas pelayanan publik berbasis digital, serta memperluas lokus penelitian pada wilayah lain guna memperkuat generalisasi temuan penelitian.

DAFTAR RUJUKAN

- Achmad, F. Y. N., & Achmad, M. G. N. (2025). Artificial Intelligence Driven E-Government (Model Transformasi Pelayanan Publik Digital di Pemerintahan Daerah). *Jurnal Mahandia (JM)*, 9(2), 60–71.
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & C. O. Matias, J. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Amaliya, N., Muhaimin, H., & Suprpto. (2025). Pengembangan SDM Pemerintahan Desa Pegayaman Dalam E-Government di Era Society 5.0. *Al-Zayn : Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 3(4), 4488–4497.

- Ascarya, P. G., & Harmawan, B. N. (2025). Dynamic Governance dalam Penyelenggaraan Nganjuk Smart City Oleh Pemerintah Daerah Kabupaten Nganjuk. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 10(4), 706–724.
- Ashar, A., Irwan, I., & Herman Dema. (2025). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Pelaksanaan E-Government di Desa Sipodeceng. *Sosmaniora: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 421–428. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v4i2.5255>
- Aziz, A. (2025). Efektivitas Pengelolaan Dana Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat Di Desa Jatimulya Kecamatan Lebaksiu Kabupaten Tegal. *Jurnal Dialogika : Manajemen Dan Administrasi*, 6(2), 101–109. <https://doi.org/10.31949/dialogika.v6i2.14915>
- Bati, T. B., & Workneh, A. W. (2021). Evaluating integrated use of information technologies in secondary schools of Ethiopia using design-reality gap analysis: A school-level study. *The Electronic Journal Of Information Systems In Developing Countries*, 87(1). <https://doi.org/10.1002/isd2.12148>
- Belényesi, E., & Dobos, Á. (2022). Competency Based Human Resource Management in the Public Service from Educational Perspective. *Pro Publico Bono Magyar Közigazgatás*, 10(4), 20–41. <https://doi.org/10.32575/ppb.2022.4.2>
- Casalino, N., Saso, T., Borin, B., Massella, E., & Lancioni, F. (2020a). *Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations* (pp. 315–326). https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6_21
- Casalino, N., Saso, T., Borin, B., Massella, E., & Lancioni, F. (2020b). *Digital Competences for Civil Servants and Digital Ecosystems for More Effective Working Processes in Public Organizations* (pp. 315–326). https://doi.org/10.1007/978-3-030-47355-6_21
- Hapsari, R. A. (2021). Pengembangan Kapasitas Aparatur Desa Dalam Optimalisasi Pelayanan Administrasi Kependudukan (Studi di Desa Ngimbrang Kecamatan Bulu Kabupaten Temanggung). *Jurnal Administrasi Publik*, 11(2). <https://doi.org/10.31506/jap.v11i2.8385>
- Hertati, H., Samad, A., & Mujahid, M. (2023). Civil Servant Competency Development at the Human Resources Development and Personnel Agency. *Journal La Bisecoman*, 4(5), 226–237. <https://doi.org/10.37899/journallabisecoman.v4i5.1676>
- Ilham Wijaya, M., & Hertati, D. (2025). Implementasi Program Jemput Bola Administrasi Kependudukan (Jebol Anduk) Goes to School dalam Mempercepat Pelayanan Kartu Tanda Penduduk (KTP) Pemula. *Jurnal Manajemen Publik Dan Kebijakan Publik (JMPKP)*, 7(2), 109–120. <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v7i2.8519>

- Irfan B, & Anirwan, A. (2024). Explorasi Implementasi Digitalisasi Desa: Studi Literatur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.51577/ijipublication.v5i1.546>
- Izzatus Syifa, A., Muhaimin, H., & Ratna Rinayuhani, T. (2025). Optimization of Human Resource Governance in Provision of Public Services in Gembongan Village. *Majapahit Policy*, 4(2), 1–7.
- Jannah, S. N., Oktaviani, R., Qodir, A., & Hilqiya, M. (2024). Pemanfaatan Teknologi Guna Mempercepat Pembangunan Desa Dan Meningkatkan Pelayanan. *Journal Sains Student Research*, 2(6), 111–119.
- Katharina, R. (2021). *Pelayanan publik & pemerintahan digital Indonesia*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Kencono, B. D., Putri, H. H., & Handoko, T. W. (2024). Transformasi Pemerintahan Digital: Tantangan dalam Perkembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia. *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1498–1506. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3519>
- Kim, Y. (2021). Searching for Newness in Management Paradigms: An Analysis of Intellectual History in U.S. Public Administration. *The American Review of Public Administration*, 51(2), 79–106. <https://doi.org/10.1177/0275074020956678>
- Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. The international journal of human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 35(14), 2432–2444.
- Lailiyah, K. (2022). Digitalisasi Desa Sebagai Upaya Percepatan Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Good Governance. *Ristek: Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(2), 26–34. <https://doi.org/10.55686/ristek.v6i2.112>
- Lathifah, H., Frinaldi, A., Asnil, A., & Putri, N. (2024). Analisis Akuntabilitas Birokrasi Publik Dalam Sistem Keuangan Daerah Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pelayanan Publik. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, 11(2), 585–594.
- Maulana, I., Sa'adah, U., Barara, S., & Nuriyah, N. (2026). Implementasi Total Quality Management: Prinsip, Strategi, dan Hambatan dalam Peningkatan Mutu Berkelanjutan (Studi Literatur). *Journal of Innovative and Creativity (Joecy)*, 6(1), 838–848. <https://doi.org/10.31004/joecy.v6i1.6469>
- Mihaila, G. M. (2024). Civil servants competence frameworks: a necessity for modern and digital public administrations. *Proceedings of the Central and Eastern European EDem and EGov Days 2024*, 180–186. <https://doi.org/10.1145/3670243.3670252>
- Mohamad, Y., Bonok, Z., & Abdussamad, S. (2024). Digital Transformation: Tabumela Village Government Administration Management Through a Web-

- Based System. *Jurnal Pengabdian Pada Masyarakat*, 2(2), 52–62. <https://doi.org/10.37905/ejppm.v2i2.25>
- Otia, J. E., & Bracci, E. (2022). Digital transformation and the public sector auditing: The SAI's perspective. *Financial Accountability & Management*, 38(2), 252–280. <https://doi.org/10.1111/faam.12317>
- Paroli, P. (2025). Transforming Human Resource Planning: Building a Strong Foundation for Achieving Good Governance. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 5(1), 95–105. <https://doi.org/10.52970/grsse.v5i1.919>
- Pramana, I. G. A. (2025). Implementasi Sistem Informasi Desa untuk Meningkatkan Transparansi dan Pelayanan Publik di Desa Tertinggal. *Journal of Community Action*, 1(2), 34–51.
- Qomaruddin, Q., & Sa'diyah, H. (2024). Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *Journal of Management, Accounting, and Administration*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Rani, B. M. (2024). Peran Kebijakan Publik dalam Mendorong Inovasi Teknologi: Perspektif Pelaku Industri dan Pemerintah. *Jurnal Inovasi Sektor Publik*, 4(2), 70–83.
- Rizal, A., Triandani, S., April, M., & Alkadafi, M. (2022). Pengembangan Kapasitas Aparatur Pemerintah Desa Dalam Penataan Administrasi Pemerintahan Desa Berbasis Teknologi Informasi (E-Government). *Jurnal El-Riyasah*, 13(1), 76. <https://doi.org/10.24014/jel.v13i1.18174>
- Rusdy, R. M. I. R., & Flambonita, S. (2023). Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Di Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Good Governance. *Lex Lata*, 5(2). <https://doi.org/10.28946/lexl.v5i2.2351>
- Safarudin, R., Zulfamanna, Z., & Kustati, M. (2023). Penelitian Kualitatif. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(2), 9680–9694.
- Sari, A. R. (2024). *Reformasi pelayanan publik*. PT Indonesia Delapan Kreasi Nusa.
- Sepahvand, R., Nawaser, K., Azadi, M. H., Zadeh, A. V., Hanifah, H., & Khodashahri, R. B. (2023). In search of sustainable electronic human resource management in public organisations. *International Journal of Information and Decision Sciences*, 15(2), 117–147. <https://doi.org/10.1504/IJIDS.2023.131534>
- Simanullang, T. M. (2025). Perencanaan Strategis Pengembangan Sdm Berbasis Kompetensi Dalam Menghadapi Restrukturisasi Birokrasi: Studi Literatur Di Bkpsdm Kabupaten Kebumen. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(5), 552-563.
- Sopyan, E., Prasetyo, Y. D., Apriadi, E. A., & Chairunnisa, C. (2025). Desa Digital dan Informatif : Visualisasi dan Manajemen Konten Layanan Publik Berbasis Teknologi Informasi di Pemerintahan Desa Kunjir Lampung Selatan. *Jurnal Abdi Masyarakat Saburai (JAMS)*, 6(01), 61–75. <https://doi.org/10.24967/jams.v6i01.4184>

- Styawan, H. P., Budiyanto, & Riharjo, I. B. (2025). Improving Village Governance through Competency Certification: A Case Study in Burneh Village. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(2), 483–507.
- Sundari, N., & Sinrang, A. (2024). Transformasi SPBE Menuju Smart Governance Berbasis Kecerdasan Buatan Di Sidenreng Rappang. *Jurnal Administrasi Publik Dan Pemerintahan*, 3(2), 119–127.
- Supriyatna, C. (2024). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Pegawai Administrasi Umum Golongan II dan III Di Kabupaten Bandung. *Coopetition : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(1), 177–196. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v15i1.4289>
- Syafitri, I., Nurman, N., Mardatillah, A., & Hefriyenni, R. (2025). Peningkatan Layanan Administrasi Kependudukan Melalui Identitas Kependudukan Digital (IKD) : Studi Kesiapan SDM dalam Era Transformasi Digital di Provinsi Riau. *PUBLIKA : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2), 277–301. <https://doi.org/10.25299/jiap.2025.24856>
- Tantia Dewi Febrika, Hayat, & Suyeno. (2025). Manajemen Pelayanan Publik Dalam Penerapan Aplikasi Sistem Pelayanan Rakyat Sidoarjo Berbasis E-Governance (Studi Kasus Di Kecamatan Sukodono Kabupaten Sidoarjo). *Journal of Social and Economics Research*, 7(2), 134–150. <https://doi.org/10.54783/jser.v7i2.1048>
- van Veenstra, A. F., & Timan, T. (2022). *A Public Value Impact Assessment Framework for Digital Governance* (pp. 189–215). https://doi.org/10.1007/978-3-030-92945-9_8
- Vigoda-Gadot, E., & Mizrahi, S. (2024). The digital governance puzzle: Towards integrative theory of humans, machines, and organizations in public management. *Technology in Society*, 77, 102530. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102530>
- Wahyudi, A., & Yamin, A. (2025). Pengaruh Teknologi Informasi, Kompetensi SDM dan Penggunaan Aplikasi Erasmart melalui Desa dan Kelurahan (Lesehan) terhadap Kepuasan Masyarakat (Studi Kasus di Kelurahan Telaga Bertong, Kecamatan Taliwang, Kabupaten Sumbawa Barat). *JlIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(5), 4962–4979. <https://doi.org/10.54371/jiip.v8i5.7881>
- Wijayanto, H. (2024). Implementasi Inovasi Sistem Layanan Pengaduan Publik Berbasis Digital (Studi Layanan Aduan Ulas Di Kota Surakarta). *The Indonesian Journal of Public Administration (IJPA)*, 10(1). <https://doi.org/10.52447/ijpa.v10i1.8629>
- Wika, A., & Priambodo, B. (2024). Efektivitas Pembuatan Surat Perintah Tugas Melalui Aplikasi SIPENO di Biro Umum Kantor Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Publik Dan Kebijakan Publik (JMPKP)*, 6(2), 210–222. <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v6i2.6833>

Yadisar, A. M. (2025). Strategi Peningkatan Kapasitas Aparatur Dalam Mengoptimalkan Pelayanan Publik. *Fokus (Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang)*, 21(3), 97–107.