

Digitalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Penguatan Sistem Merit dalam Mewujudkan Birokrasi Publik yang Profesional dan Akuntabel

Kristina R. I. Luluporo *

* Dosen Program Studi Magister Manajemen, Universitas Ottow Geissler Papua

ARTICLE INFO

Riwayat Artikel:

Diterima 1 Juli 2026

Disetujui 31 Juli 2026

Keywords:

Akuntabilitas Publik;
Birokrasi Profesional;
Digitalisasi MSDM;
Manajemen ASN;
Sistem Merit.

ABSTRAK

Abstract : Digitalization of human resource management (HRM) has become a crucial agenda in public bureaucratic reform because civil service management can no longer rely solely on manual administrative mechanisms. Public personnel management requires integrated personnel information systems, data integration, HR analytics, digital performance management, and competency-based career governance. This article aims to analyze the role of HRM digitalization in strengthening the merit system to realize a professional and accountable public bureaucracy. The method used is descriptive qualitative research with a conceptual approach and policy analysis. The analysis shows that HRM digitalization can strengthen the merit system through integrated civil service data, transparent recruitment and promotion, strengthened performance management, competency mapping, talent development, and audit trails for personnel decisions. However, digitalization does not automatically generate meritocracy without data quality, digital capacity, ethical oversight, algorithmic governance, privacy protection, and reform-oriented leadership. This article argues that HRM digitalization should be positioned as an instrument of institutional reform, not merely a technical transition toward electronic personnel services.

Abstrak : Digitalisasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi agenda penting dalam reformasi birokrasi publik karena pengelolaan aparatur tidak lagi cukup dilakukan melalui mekanisme administratif manual. Pengelolaan ASN membutuhkan sistem informasi kepegawaian, integrasi data, analitik SDM, manajemen kinerja digital, dan tata kelola karier berbasis kompetensi. Artikel ini bertujuan menganalisis peran digitalisasi MSDM dalam memperkuat sistem merit untuk mewujudkan birokrasi publik yang profesional dan akuntabel. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan pendekatan konseptual dan analisis kebijakan. Hasil analisis menunjukkan bahwa digitalisasi MSDM dapat memperkuat sistem merit melalui integrasi data aparatur, transparansi rekrutmen dan promosi, penguatan manajemen kinerja, pemetaan kompetensi, pengembangan talenta, serta jejak audit keputusan kepegawaian. Namun, digitalisasi tidak otomatis melahirkan meritokrasi apabila tidak didukung kualitas data, kapasitas digital aparatur, pengawasan etis, tata kelola algoritmik, perlindungan privasi, dan kepemimpinan reformis. Artikel ini menegaskan bahwa digitalisasi MSDM harus ditempatkan sebagai instrumen reformasi kelembagaan, bukan sekadar perubahan teknis menuju layanan kepegawaian elektronik.

Open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Alamat Korespondensi :

Kristina R. I. Luluporo,
Dosen Program Studi Magister Manajemen,
Universitas Ottow Geissler Papua,
Komplek Pendidikan Kristen, Kotaraja Dalam, Vim, Kec. Abepura, Kota Jayapura, Papua 99224
E-Mail : kristhinailmano@gmail.com

PENDAHULUAN

Reformasi birokrasi publik pada era digital menuntut perubahan mendasar dalam cara pemerintah mengelola sumber daya manusia aparatur. Manajemen sumber daya manusia di sektor publik tidak lagi dapat dipahami sebatas fungsi administratif seperti pengarsipan data pegawai, penggajian, mutasi, atau pencatatan riwayat jabatan. Dalam birokrasi modern, MSDM menjadi instrumen strategis untuk memastikan aparatur memiliki kompetensi, integritas, produktivitas, dan orientasi pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Perkembangan riset manajemen SDM menunjukkan bahwa teknologi digital telah mengubah praktik pengelolaan pegawai, mulai dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga pengambilan keputusan berbasis data (Kim et al., 2021; Verhoef et al., 2021).

Digitalisasi MSDM dalam birokrasi publik mencakup pemanfaatan sistem informasi kepegawaian, e-recruitment, e-performance appraisal, basis data kompetensi, pembelajaran digital, analitik SDM, manajemen talenta, dan kecerdasan buatan dalam proses tertentu. Digitalisasi ini tidak hanya bertujuan mempercepat layanan administrasi, tetapi juga membangun tata kelola aparatur yang lebih transparan, objektif, dan dapat diaudit. Dalam konteks digital government, GovTech menekankan pentingnya penguatan sistem inti pemerintahan, peningkatan layanan publik, keterlibatan warga, dan tata kelola pendukung yang memungkinkan transformasi digital berjalan secara institusional (Dener et al., 2021; World Bank, 2022).

Salah satu agenda utama dalam pengelolaan aparatur publik adalah penguatan sistem merit. Sistem merit menekankan bahwa setiap proses manajemen aparatur harus didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, kinerja, integritas, dan kebutuhan organisasi, bukan pada patronase, kedekatan politik, senioritas formal, atau pertimbangan subjektif. Dalam praktik birokrasi, sistem merit merupakan fondasi untuk membangun aparatur yang profesional karena jabatan publik seharusnya diisi oleh individu yang memiliki kapasitas dan rekam jejak sesuai standar jabatan. Studi tentang seleksi pejabat birokrasi menunjukkan bahwa penerapan merit memerlukan kriteria yang jelas, prosedur seleksi yang konsisten, dan mekanisme evaluasi yang akuntabel (Mohamed Al-Saba, 2023; Ridwan et al., 2024).

Hubungan antara digitalisasi MSDM dan sistem merit menjadi penting karena meritokrasi tidak dapat berjalan efektif tanpa data yang akurat dan proses yang transparan. Keputusan rekrutmen, promosi, mutasi, pelatihan, penghargaan, dan penilaian kinerja membutuhkan basis informasi yang valid. Tanpa dukungan sistem digital, keputusan kepegawaian mudah bergantung pada penilaian subjektif, dokumen tidak lengkap, atau proses yang sulit dilacak. Sebaliknya, ketika data pegawai, kompetensi, dan kinerja terintegrasi secara digital, organisasi publik memiliki dasar yang lebih kuat untuk menjalankan keputusan berbasis bukti (Cho et al., 2023; Mondal et al., 2022).

Meski demikian, digitalisasi tidak otomatis menghasilkan birokrasi yang meritokratis dan akuntabel. Teknologi digital dapat membawa risiko baru seperti bias algoritmik, ketimpangan akses digital, pengawasan berlebihan, manipulasi data, dan ketidakjelasan tanggung jawab dalam keputusan berbasis sistem. Kajian mengenai artificial intelligence dan algorithmic HRM menegaskan bahwa penggunaan teknologi dalam MSDM harus memperhatikan prinsip keadilan, transparansi, perlindungan privasi, dan pengawasan manusia (Charlwood & Guenole, 2022; Delecraz et al., 2022; Meijerink et al., 2021). Oleh karena itu, digitalisasi MSDM harus dipahami sebagai reformasi tata kelola, bukan sekadar modernisasi aplikasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis bagaimana digitalisasi MSDM dapat memperkuat sistem merit dalam birokrasi publik, faktor apa saja yang menentukan keberhasilannya, serta bagaimana keduanya dapat diarahkan untuk mewujudkan birokrasi yang profesional dan akuntabel. Artikel ini penting karena diskursus reformasi birokrasi sering memisahkan isu teknologi dari isu meritokrasi, padahal keduanya saling terkait dalam membangun manajemen aparatur berbasis data, objektivitas, kompetensi, dan pertanggungjawaban publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan konseptual dan analisis kebijakan. Metode ini dipilih karena artikel bertujuan menjelaskan hubungan antara digitalisasi MSDM, penguatan sistem merit, profesionalisme birokrasi, dan akuntabilitas publik secara argumentatif dan analitis. Pendekatan konseptual digunakan untuk membangun kerangka pemahaman mengenai digitalisasi MSDM dan meritokrasi birokrasi, sedangkan analisis kebijakan digunakan untuk menempatkan kedua konsep tersebut dalam konteks reformasi administrasi publik dan tata kelola aparatur.

Data yang digunakan merupakan data sekunder yang bersumber dari artikel jurnal, buku akademik, laporan kelembagaan, dan publikasi ilmiah yang relevan dengan tema digital HRM, e-HRM, artificial intelligence dalam MSDM, HR analytics, sistem merit, public employment, GovTech, dan akuntabilitas birokrasi. Seluruh sumber digunakan sebagai landasan teoritis, penguat argumentasi, dan pendukung analisis. Teknik analisis dilakukan melalui analisis deskriptif-kualitatif. Gagasan utama dari setiap rujukan diklasifikasikan ke dalam beberapa tema, yaitu digitalisasi MSDM sebagai transformasi tata kelola aparatur, sistem merit sebagai fondasi profesionalisme birokrasi, digitalisasi sebagai pengungkit meritokrasi, risiko tata

kelola digital, serta strategi membangun birokrasi publik yang akuntabel. Hasil klasifikasi tersebut kemudian disintesis untuk membangun argumentasi mengenai pentingnya digitalisasi MSDM sebagai instrumen penguatan sistem merit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Digitalisasi MSDM Sebagai Transformasi Tata Kelola Aparatur

Digitalisasi MSDM pada sektor publik harus dipahami sebagai perubahan menyeluruh dalam proses, struktur, budaya kerja, dan pengambilan keputusan kepegawaian. Transformasi digital tidak hanya berarti mengubah dokumen manual menjadi dokumen elektronik, tetapi juga menata ulang cara organisasi mengelola data, merancang proses, membangun layanan, dan menggunakan informasi untuk membuat keputusan. Dalam kerangka digital transformation, organisasi dituntut mengintegrasikan teknologi dengan strategi, proses internal, dan penciptaan nilai publik (Verhoef et al., 2021).

Dalam konteks birokrasi publik, digitalisasi MSDM dapat memperbaiki siklus manajemen aparatur sejak perencanaan kebutuhan pegawai, rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, promosi, mutasi, hingga manajemen talenta. Integrasi teknologi dan SDM berperan penting dalam efektivitas manajemen publik karena kualitas pelayanan tidak hanya bergantung pada aplikasi, tetapi juga pada kesiapan aparatur, budaya kerja, serta kemampuan organisasi memanfaatkan data (Gunawan et al., 2023). Karena itu, keberhasilan digitalisasi MSDM harus diukur dari perubahan kualitas pengelolaan aparatur, bukan hanya dari jumlah aplikasi yang digunakan.

Digitalisasi juga memperkuat kapasitas birokrasi untuk bekerja berbasis data. HR analytics memungkinkan organisasi mengidentifikasi kebutuhan kompetensi, memetakan kesenjangan kapasitas, membaca pola kinerja, dan menyusun pelatihan secara lebih tepat sasaran. Cho et al. (2023) menunjukkan bahwa human resources analytics dalam public personnel management memiliki manfaat untuk perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengembangan SDM, dan manajemen kinerja, tetapi tetap membutuhkan perhatian pada kualitas data dan kapasitas analitis. Sejalan dengan itu, Mondal et al. (2022) menegaskan bahwa praktik HR digital pascapandemi semakin menempatkan data sebagai basis penting pengambilan keputusan SDM.

Namun, digitalisasi tidak boleh menghasilkan fragmentasi sistem. Banyak organisasi publik menghadapi persoalan data pegawai yang tersebar, format tidak seragam, dan belum diperbarui secara berkala. Apabila digitalisasi dilakukan secara parsial, maka aplikasi baru justru dapat menambah beban administratif dan memperkuat silo birokrasi. Oleh sebab itu, digitalisasi MSDM harus dibangun melalui arsitektur data yang terintegrasi, standar interoperabilitas, dan tata kelola data yang jelas. Laporan GovTech menunjukkan bahwa transformasi digital sektor publik perlu memperkuat sistem inti pemerintahan sekaligus membangun enabler seperti regulasi, kapasitas kelembagaan, dan kepemimpinan digital (Dener et al., 2021; World Bank, 2022).

Sistem Merit Sebagai Fondasi Birokrasi Profesional

Sistem merit merupakan fondasi birokrasi profesional karena menempatkan kompetensi, kinerja, dan integritas sebagai dasar pengambilan keputusan kepegawaian. Dalam sistem merit, pengangkatan, promosi, mutasi, dan pengembangan karier tidak boleh ditentukan oleh hubungan personal, kedekatan politik, atau pertimbangan non-profesional. Prinsip ini penting karena birokrasi publik memegang mandat pelayanan masyarakat dan pengelolaan sumber daya negara, sehingga aparatur yang menduduki jabatan harus memiliki kapasitas sesuai tanggung jawabnya.

Penerapan sistem merit membutuhkan kejelasan standar jabatan, indikator kompetensi, prosedur seleksi, dan instrumen evaluasi. Mohamed Al-Saba (2023) menegaskan bahwa seleksi pejabat birokrasi senior memerlukan kriteria merit yang dapat diukur dan prosedur yang dapat dipertanggungjawabkan. Dalam konteks Indonesia, Ridwan et al. (2024) menunjukkan bahwa seleksi jabatan pimpinan tinggi masih menghadapi tantangan berupa kebutuhan transparansi nilai, kesetaraan akses, dan konsistensi prosedur. Temuan tersebut menunjukkan bahwa sistem merit tidak cukup diwujudkan melalui regulasi, tetapi harus ditopang oleh sistem informasi, pengawasan, dan budaya organisasi yang mendukung objektivitas.

Digitalisasi dapat memperkuat sistem merit dengan menyediakan data yang lebih akurat mengenai riwayat jabatan, pendidikan, pelatihan, kompetensi, kinerja, disiplin, dan rekam jejak aparatur. Data tersebut memungkinkan organisasi membandingkan kualifikasi pegawai dengan standar jabatan secara lebih objektif. Roziqin et al. (2026) menekankan bahwa implementasi sistem merit di pemerintahan Indonesia dipengaruhi oleh faktor kelembagaan, kepemimpinan, regulasi, kapasitas organisasi, dan komitmen terhadap profesionalisme. Dengan kata lain, digitalisasi akan efektif hanya apabila ditempatkan dalam ekosistem merit yang kuat.

Sistem merit juga berkaitan erat dengan pengembangan talenta. Manajemen talenta berbasis digital memungkinkan birokrasi mengidentifikasi pegawai potensial, menyusun peta suksesi, dan menyiapkan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. OECD (2023) menekankan bahwa public employment modern membutuhkan fleksibilitas, mobilitas strategis, dan pengembangan kapasitas aparatur yang

berkelanjutan. Hal ini relevan bagi birokrasi publik yang menghadapi perubahan cepat dalam pelayanan, teknologi, dan ekspektasi masyarakat.

Digitalisasi Sebagai Pengungkit Akuntabilitas Birokrasi

Akuntabilitas birokrasi menuntut agar setiap keputusan publik dapat dijelaskan, dipertanggungjawabkan, dan diawasi. Dalam manajemen aparatur, akuntabilitas mencakup pertanggungjawaban atas keputusan rekrutmen, promosi, mutasi, penilaian kinerja, pemberian penghargaan, disiplin, dan pengembangan karier. Digitalisasi MSDM dapat memperkuat akuntabilitas karena setiap proses memiliki jejak data, histori keputusan, dan dokumen pendukung yang lebih mudah diaudit.

Manajemen kinerja digital menjadi salah satu instrumen penting akuntabilitas. Sistem kinerja yang baik dapat menghubungkan sasaran individu dengan sasaran organisasi sehingga kinerja aparatur tidak hanya dinilai berdasarkan kehadiran atau kepatuhan administratif, tetapi berdasarkan kontribusi terhadap pelayanan publik. Salomo dan Rahmayanti (2023) menunjukkan bahwa reformasi sistem akuntabilitas kinerja pemerintah daerah di Indonesia masih menghadapi tantangan kelembagaan dan budaya formalistik. Oleh karena itu, digitalisasi kinerja harus diarahkan untuk memperbaiki perilaku manajerial, bukan sekadar mempercepat pelaporan.

E-HRM juga dapat meningkatkan efektivitas organisasi apabila digunakan untuk memperbaiki proses SDM secara strategis. Bag et al. (2022) menunjukkan bahwa sistem e-HRM berkelanjutan dapat berkontribusi terhadap kinerja organisasi, sedangkan Alqarni et al. (2023) menemukan bahwa e-HRM dapat mendukung keunggulan organisasi melalui inovasi berkelanjutan dan kelincahan organisasi. Namun, manfaat tersebut hanya muncul apabila sistem digital diterima oleh pengguna, terhubung dengan kebutuhan organisasi, dan tidak hanya menjadi alat input data rutin.

Akuntabilitas digital juga mensyaratkan keterbukaan proses. E-recruitment, seleksi digital, dan promosi berbasis sistem perlu menampilkan standar, tahapan, bobot penilaian, dan hasil evaluasi secara proporsional. Dalam konteks penggunaan AI untuk rekrutmen, Islam et al. (2022) menunjukkan bahwa adopsi teknologi sangat dipengaruhi oleh persepsi kegunaan, kemudahan, kredibilitas, dan kesiapan organisasi. Artinya, pegawai dan pelamar akan menerima sistem digital apabila prosesnya dapat dipahami, dipercaya, dan dinilai adil.

Risiko Tata Kelola Digital Dalam Sistem Merit

Digitalisasi MSDM membawa manfaat besar, tetapi juga menghadirkan risiko. Risiko pertama adalah bias data dan bias algoritmik. Sistem digital hanya dapat menghasilkan keputusan yang adil apabila data yang digunakan lengkap, akurat, mutakhir, dan tidak mereproduksi ketimpangan historis. Votto et al. (2021) menunjukkan bahwa AI dalam HRM berkembang dalam berbagai fungsi taktis, tetapi membutuhkan validasi, kualitas data, dan pemahaman etis. Delecraz et al. (2022) juga menekankan pentingnya prinsip fair by design dalam teknologi rekrutmen agar algoritma tidak memperkuat diskriminasi.

Risikokeduaadalahketertutupansistematau black box decision-making. Ketika sistem digital memberikan rekomendasi kandidat, promosi, atau penilaian kinerja, organisasi harus mampu menjelaskan dasar keputusan tersebut. Charlwood dan Guenole (2022) mengingatkan bahwa HR menghadapi paradoks AI: teknologi dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga dapat menciptakan ketidakadilan apabila tidak dikelola secara etis. Dalam birokrasi publik, persoalan ini lebih sensitif karena keputusan kepegawaian berkaitan dengan hak aparatur, legitimasi jabatan, dan kepercayaan publik.

Risiko ketiga adalah ketergantungan berlebihan pada indikator kuantitatif. Digitalisasi kinerja dapat membuat organisasi terlalu fokus pada data yang mudah diukur dan mengabaikan aspek kualitatif seperti kepemimpinan, integritas, empati pelayanan, kemampuan kolaborasi, dan inovasi. Meijerink et al. (2021) menjelaskan bahwa algorithmic HRM perlu dipahami sebagai fenomena yang memengaruhi relasi kerja dan pengambilan keputusan, bukan sekadar alat teknis. Karena itu, penggunaan sistem digital harus tetap mempertahankan pertimbangan manusia dan konteks organisasi.

Risiko keempat adalah sisi gelap e-HRM. Gupta et al. (2022) menunjukkan bahwa e-HRM dapat menimbulkan tekanan digital, pengawasan berlebihan, ketidakpastian privasi, dan resistensi pegawai. Gonzalez et al. (2022) juga menemukan bahwa reaksi pelamar terhadap proses seleksi berbasis AI dapat dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan keterlibatan manusia. Dengan demikian, digitalisasi MSDM publik harus dirancang secara human-centered agar tidak menurunkan kepercayaan aparatur terhadap sistem merit.

Risiko kelima adalah ketimpangan kapasitas antarinstansi. Tidak semua instansi memiliki infrastruktur, anggaran, sumber daya manusia, dan budaya digital yang sama. Kshetri (2021) menunjukkan bahwa penggunaan AI dalam HRM di negara berkembang menghadapi tantangan kesiapan kelembagaan dan kesenjangan kapasitas. Apabila digitalisasi MSDM diterapkan tanpa pendampingan dan standarisasi, maka instansi dengan kapasitas rendah akan semakin tertinggal, sementara tujuan meritokrasi nasional sulit tercapai secara merata.

Model Penguatan Digitalisasi MSDM Dan Sistem Merit

Berdasarkan analisis di atas, penguatan digitalisasi MSDM dan sistem merit dapat dirumuskan ke dalam model integratif yang terdiri atas lima komponen. Pertama, integrasi data aparatur. Pemerintah perlu memastikan data pegawai, kompetensi, jabatan, kinerja, pelatihan, disiplin, dan talenta berada dalam sistem yang terhubung dan dapat diperbarui secara berkala. Data yang terintegrasi menjadi prasyarat utama bagi keputusan kepegawaian berbasis merit.

Kedua, proses kepegawaian yang transparan dan dapat diaudit. Rekrutmen, promosi, mutasi, dan penilaian kinerja harus memiliki standar yang terbuka, indikator yang jelas, serta rekam proses yang dapat ditelusuri. Transparansi bukan berarti membuka seluruh data pribadi aparatur, tetapi memastikan bahwa keputusan kepegawaian memiliki dasar yang sah, objektif, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Ketiga, peningkatan kapasitas digital aparatur. Digitalisasi MSDM tidak akan efektif apabila pengelola kepegawaian dan pegawai tidak memiliki literasi digital, kemampuan membaca data, dan pemahaman etika digital. OECD (2025) menekankan pentingnya kapasitas pemerintahan, tata kelola digital, dan keterampilan sektor publik dalam menghadapi tantangan administrasi modern. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital harus menjadi bagian dari strategi manajemen ASN.

Keempat, tata kelola algoritmik dan perlindungan data. Jika birokrasi menggunakan AI, machine learning, atau sistem rekomendasi dalam MSDM, maka perlu ada audit algoritma, validasi data, standar etika, perlindungan privasi, dan mekanisme keberatan. Garg et al. (2022) menunjukkan bahwa machine learning memiliki banyak potensi dalam fungsi HRM, tetapi penerapannya membutuhkan pengendalian agar tidak menghasilkan kesalahan atau bias. Budhwar et al. (2022) juga menekankan perlunya agenda riset dan tata kelola yang mampu menyeimbangkan peluang dan tantangan AI dalam HRM.

Kelima, kepemimpinan dan budaya meritokrasi. Teknologi hanya menjadi alat; keberhasilan meritokrasi tetap ditentukan oleh komitmen pimpinan, pengawasan, integritas, dan budaya organisasi. Digitalisasi dapat menyediakan data, tetapi keputusan akhir tetap harus dijalankan oleh aktor birokrasi yang bertanggung jawab. Dengan demikian, transformasi digital MSDM harus dipadukan dengan reformasi etika, penguatan pengawasan, dan pembentukan budaya kinerja yang menghargai kompetensi.

Sintesis Konseptual

Tabel 1. Hubungan antara digitalisasi MSDM, sistem merit, profesionalisme, dan akuntabilitas birokrasi publik

Dimensi	Peran Digitalisasi MSDM	KaitandenganSistem Merit	Dampak pada Birokrasi
Data aparatur	Mengintegrasikan data pegawai, kompetensi, kinerja, dan riwayat karier.	Menyediakan dasar objektif untuk seleksi, promosi, dan pengembangan karier.	Keputusan lebihakurat dan mudahdiaudit.
Rekrutmen dan promosi	Mendukung e-recruitment, seleksi digital, dan dokumentasi nilai.	Mengurangisubjektivitas dan patronase.	Akses lebih transparan dan adil.
Manajemenkinerja	Menghubungkan target individu dengan sasaran organisasi.	Kinerja menjadi dasar karier dan penghargaan.	Profesionalisme dan produktivitasmeningkat.
Manajementalenta	Memetakan potensi, kompetensi, dan suksesi jabatan.	Pengembangan karier berbasis kapasitas dan kebutuhan organisasi.	Birokrasi lebih adaptif dan berkelanjutan.
Tata kelola digital	Menyediakan jejak audit, keamanan data, dan pengawasan sistem.	Menjagakeadilanprosedur dan integritas proses.	Akuntabilitaspubliksemakinkuat.

KESIMPULAN

Digitalisasi MSDM memiliki peran strategis dalam memperkuat sistem merit dan mewujudkan birokrasi publik yang profesional serta akuntabel. Digitalisasi memungkinkan pengelolaan aparatur dilakukan berdasarkan data yang lebih terintegrasi, proses yang lebih transparan, penilaian kinerja yang lebih terukur, dan pengembangan talenta yang lebih terarah. Dengan dukungan sistem digital, keputusan rekrutmen, promosi, mutasi, pelatihan, dan penilaian kinerja dapat dibuat secara lebih objektif serta memiliki jejak audit yang jelas.

Namun, digitalisasi bukan jaminan otomatis bagi lahirnya meritokrasi. Digitalisasi dapat gagal atau bahkan memperkuat ketidakadilan apabila data tidak akurat, algoritma tidak transparan, kapasitas digital aparatur rendah, perlindungan privasi lemah, dan budaya organisasi masih permisif terhadap praktik patronase. Oleh karena itu, digitalisasi MSDM harus ditempatkan sebagai bagian dari reformasi kelembagaan yang mencakup integrasi data, tata kelola algoritmik, pengawasan etis, pengembangan kapasitas, dan kepemimpinan yang berkomitmen pada sistem merit.

Artikel ini merekomendasikan lima langkah penguatan. Pertama, membangun integrasi data ASN yang valid dan interoperabel. Kedua, memperkuat transparansi rekrutmen, promosi, dan manajemen kinerja. Ketiga, meningkatkan kapasitas digital aparatur dan pengelola SDM. Keempat, menerapkan perlindungan data serta audit terhadap sistem berbasis algoritma. Kelima, membangun budaya meritokrasi melalui kepemimpinan, pengawasan, dan penghargaan berbasis kinerja. Dengan strategi tersebut, digitalisasi MSDM dapat menjadi fondasi penting bagi birokrasi publik yang lebih profesional, adaptif, objektif, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Alqarni, K., Agina, M. F., Khairy, H. A., Al-Romeedy, B. S., Farrag, D. A., & Abdallah, R. M. (2023). The effect of electronic human resource management systems on sustainable competitive advantages: The roles of sustainable innovation and organizational agility. *Sustainability*, 15(23), 16382. <https://doi.org/10.3390/su152316382>
- Bag, S., Dhamija, P., Pretorius, J. H. C., Chowdhury, A. H., & Giannakis, M. (2022). Sustainable electronic human resource management systems and firm performance: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 43(1), 32-51. <https://doi.org/10.1108/IJM-02-2021-0099>
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence - challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065-1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence? *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
- Cho, W., Choi, S., & Choi, H. (2023). Human resources analytics for public personnel management: Concepts, cases, and caveats. *Administrative Sciences*, 13(2), 41. <https://doi.org/10.3390/admsci13020041>
- Delecraz, S., Eltarr, L., Becuwe, M., Bouxin, H., Boutin, N., & Oullier, O. (2022). Responsible artificial intelligence in human resources technology: An innovative inclusive and fair by design matching algorithm for job recruitment purposes. *Journal of Responsible Technology*, 11, 100041. <https://doi.org/10.1016/j.jrt.2022.100041>
- Dener, C., Nii-Aponsah, H., Ghunney, L. E., & Johns, K. D. (2021). GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1765-6>
- Garg, S., Sinha, S., Kar, A. K., & Mani, M. (2022). A review of machine learning applications in human resource management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(5), 1590-1610. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2020-0427>
- Gonzalez, M. F., Liu, W., Shirase, L., Tomczak, D. L., Lobbe, C. E., Justenhoven, R., & Martin, N. R. (2022). Allying with AI? Reactions toward human-based, AI/ML-based, and augmented hiring processes. *Computers in Human Behavior*, 130, 107179. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107179>
- Gunawan, B., Ratmono, B. M., Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2023). Human resources and technology integration in effective public management. *Policy & Governance Review*, 7(3), 261-279. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i3.782>
- Gupta, M., Hassan, Y., Pandey, J., & Kushwaha, A. (2022). Decoding the dark shades of electronic human resource management. *International Journal of Manpower*, 43(1), 12-31. <https://doi.org/10.1108/IJM-11-2020-0512>
- Islam, M., Mamun, A. A., Afrin, S., Ali Quasar, G. M. A., & Uddin, M. A. (2022). Technology adoption and human resource management practices: The use of artificial intelligence for recruitment in Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(2), 324-349. <https://doi.org/10.1177/23220937221122329>
- Kim, S., Wang, Y., & Boon, C. (2021). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229-247. <https://doi.org/10.1002/hrm.22049>
- Kshetri, N. (2021). Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the Global South: Some preliminary evidence. *Management Research Review*, 44(7), 970-990. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0168>

- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. H. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545-2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Mohamed Al-Saba, R. A. Q. (2023). Evaluation of the implementation of merit criteria in the selection of senior bureaucratic officials in Egypt. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 5(5), 417-434. <https://doi.org/10.1108/JHASS-07-2021-0123>
- Mondal, S. R., Di Virgilio, F., & Das, S. (Eds.). (2022). *HR analytics and digital HR practices: Digitalization post COVID-19*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-981-16-7099-2>
- OECD. (2023). *Public employment and management 2023: Towards a more flexible public service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b378e11-en>
- OECD. (2025). *Government at a glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>
- Ridwan, I., Sukmana, O., & Wahyudi, W. (2024). Evaluation of merit system policy implementation in the selection for high leadership positions within the Riau Provincial Government. *Asian Journal of Engineering, Social and Health*, 3(5), 1063-1074. <https://doi.org/10.46799/ajesh.v3i5.319>
- Roziqin, A., Kamil, M., Ma'mur, R. M., & Bintang, R. M. (2026). Merit system in Indonesian government: Policy implementation and determinant factors. *Public Administration Quarterly*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1177/07349149251413245>
- Salomo, R. V., & Rahmayanti, K. P. (2023). Progress and institutional challenges on local governments performance accountability system reform in Indonesia. *SAGE Open*, 13(4), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440231196659>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Votto, A. M., Valecha, R., Najafirad, P., & Rao, H. R. (2021). Artificial intelligence in tactical human resource management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management Data Insights*, 1(2), 100047. <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2021.100047>
- World Bank. (2022). *GovTech maturity index, 2022 update: Trends in public sector digital transformation*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/38499>