



TRANSFORMASI DIGITAL PEMERINTAHAN: ANALISIS SOSIOLOGIS BUDAYA KERJA DALAM BIROKRASI PEMERINTAH YANG HETEROGEN

A. Habibie Aziz ^{1*}

¹Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jenderal Soedirman, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 22 June 2026

Accepted 19 September 2026

Available online 30 October 2026

Kata Kunci:

Habitus; Modal Simbolik;
Literasi Digital; Adaptasi;
Arena Birokrasi

Keywords:

Habitus; Symbolic Capital;
Digital Literacy;
Adaptation; Bureaucratic
Field

ABSTRAK

Transformasi digital merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi, tetapi implementasinya tidak hanya bergantung pada teknologi, melainkan juga pada budaya kerja dan dinamika sosial organisasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis secara sosiologis keterkaitan budaya kerja birokrasi dengan transformasi digital, pola adaptasi aparatur, serta habitus dan relasi kekuasaan dalam birokrasi pemerintahan yang heterogen. Penelitian menggunakan Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan PRISMA terhadap 20 artikel ilmiah yang disintesis secara tematik dan diinterpretasikan melalui perspektif Pierre Bourdieu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berkaitan dengan budaya organisasi, kepemimpinan, literasi digital, kapasitas aparatur, tata kelola, dan relasi sosial. Pada birokrasi yang mempertemukan ASN, TNI, dan Polri, perbedaan habitus kelembagaan dapat memunculkan adaptasi, negosiasi, maupun reproduksi praktik kerja yang mapan. Data Kementerian X sebagai konteks kasus pendukung memberikan gambaran mengenai

interaksi antara habitus kepemimpinan hierarkis dengan tuntutan kerja digital yang kolaboratif, fleksibel, inovatif, dan berbasis data. Penelitian menyimpulkan bahwa transformasi digital memerlukan rekonstruksi habitus melalui integrasi disiplin dan akuntabilitas dengan kolaborasi, literasi digital, fleksibilitas, inovasi, dan keterbukaan dalam Model Rekonstruksi Habitus Digital.

ABSTRACT

Digital transformation is an important component of bureaucratic reform, but its implementation depends not only on technology but also on organizational work culture and social dynamics. This study aims to sociologically analyze the relationship between bureaucratic work culture and digital transformation, officials' adaptation patterns, as well as habitus and power relations within heterogeneous government bureaucracy. The study employs a Systematic Literature Review (SLR) using the PRISMA approach to examine 20 scholarly articles, which are thematically synthesized and interpreted through Pierre Bourdieu's perspective. The findings show that digital transformation is related to organizational culture, leadership, digital literacy, bureaucratic capacity, governance, and social relations. In bureaucracies bringing together civil servants (ASN), military personnel (TNI), and police personnel (Polri), differences in institutional habitus may generate adaptation, negotiation, and reproduction of established work practices. Data from Kementerian X, as a supporting contextual case, provides an illustration of the interaction between hierarchical leadership habitus and the demands of collaborative, flexible, innovative, and data-driven digital work. The study concludes that digital transformation requires habitus reconstruction by integrating discipline and accountability with collaboration, digital literacy, flexibility, innovation, and openness through the Digital Habitus Reconstruction Model.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.



* Corresponding author.

E-mail addresses: achmad.aziz@mhs.unsoed.ac.id

1. Pendahuluan

Di tengah kondisi masyarakat dunia yang cenderung tidak lagi menggunakan cara-cara kerja konvensional atau manual, begitu juga aktifitas keseharian yang telah didominasi oleh sentuhan aktifitas digital, maka tidak ketinggalan dalam dunia pemerintahan juga meniscayakan kemampuan untuk mengimbangi kondisi dinamis masyarakat tersebut. Untuk itu, transformasi digital pemerintahan menjadi salah satu agenda strategis dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong pemerintah untuk melakukan perubahan mendasar dalam tata kelola pemerintahan agar dapat lebih baik dalam memberikan pelayanan, adaptif terhadap perubahan zaman, dan segala aktifitasnya dapat dipertanggungjawabkan secara lebih transparan. Disebutkan bahwa “Transformasi digital bukan lagi hanya pilihan, melainkan suatu keharusan untuk memastikan pemerintahan atau bisnis tetap relevan, efisien, dan mampu memberikan layanan terbaik kepada masyarakat” (Cahyono et al., 2023, p. 10), sehingga aktifitas pelayanan dalam pemerintahan pun harus mengikuti perkembangan zaman. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan telah menjadi kebutuhan dalam praktik administrasi negara dan reformasi birokrasi di era digital.

Arah transformasi digital pemerintahan juga semakin diperkuat melalui arahan Presiden Prabowo Subianto mengenai transformasi tata kelola pemerintahan. Dalam arah kebijakan tersebut dijelaskan pentingnya menciptakan pemerintahan berbasis digitalisasi untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan, inklusif, dan efisien, serta mengembangkan sistem smart government guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Transformasi tata kelola tersebut menekankan beberapa aspek penting, seperti reformasi pelayanan publik, layanan berbasis teknologi, percepatan implementasi kebijakan, penguatan koordinasi antarlembaga, hingga peningkatan disiplin dan produktivitas aparatur sipil negara. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi birokrasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan pola kerja dan budaya organisasi pemerintahan.

Dalam konteks global, modernisasi administrasi negara telah menjadi prioritas utama berbagai negara maju. Berdasarkan data Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) mengenai Public Administration Modernization, aspek service delivery dan digitalisation menjadi prioritas tertinggi dalam reformasi administrasi publik. Negara-negara maju terus mendorong modernisasi administrasi negara untuk meningkatkan kapasitas dan ketahanan pemerintahan dalam menghadapi krisis global serta tantangan lintas sektor. OECD menegaskan bahwa pelayanan publik berbasis digital menjadi instrumen penting dalam menghadirkan birokrasi yang lebih responsif, adaptif, dan efektif. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan telah menjadi tren global dalam penguatan tata kelola pemerintahan modern.

Dalam konteks Indonesia, transformasi digital pemerintahan dilakukan melalui penerapan e-government dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Disebutkan bahwa “SPBE adalah penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada masyarakat” (Kencono et al., 2024, p. 1499). Selain itu dijelaskan bahwa “Visi SPBE adalah terwujudnya sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu dan menyeluruh untuk mencapai birokrasi dan pelayanan publik yang berkinerja tinggi” (Kencono et al., 2024, p. 1499). Dengan demikian, transformasi digital pemerintahan diarahkan untuk menciptakan birokrasi yang terintegrasi, transparan, inovatif, dan mampu menghadirkan pelayanan publik yang cepat serta responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Meskipun transformasi digital pemerintahan telah memperoleh landasan hukum yang kuat melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan berbagai regulasi turunannya, implementasinya masih menunjukkan adanya kesenjangan antara norma hukum dan praktik penyelenggaraan pemerintahan. Secara normatif, setiap instansi pemerintah diwajibkan menyelenggarakan tata kelola pemerintahan yang terintegrasi, berbasis data, aman, dan berorientasi pada pelayanan publik. Namun dalam praktiknya masih ditemukan fragmentasi sistem informasi, rendahnya interoperabilitas antarinstansi, penggunaan aplikasi yang tumpang tindih, serta ketidaksiapan sumber daya manusia dalam mengadopsi sistem kerja digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan transformasi digital pemerintahan tidak hanya berkaitan dengan aspek teknologi, tetapi juga

menyangkut kepatuhan terhadap regulasi, efektivitas implementasi kebijakan publik, dan kemampuan birokrasi dalam mewujudkan tujuan hukum yang telah ditetapkan melalui kebijakan SPBE. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan transformasi digital dengan praktik kerja birokrasi, terutama ketika implementasinya berhadapan dengan budaya kerja, kesiapan aparatur, dan dinamika organisasi.

Data empiris juga menunjukkan adanya korelasi kuat antara kualitas transformasi digital pemerintahan dengan kualitas birokrasi dan pelayanan publik suatu negara. Berdasarkan data E-Government Development Index (EGDI) tahun 2024, negara-negara dengan indeks pemerintahan digital tinggi seperti Denmark, Estonia, Singapura, Korea Selatan, Finlandia, dan Belanda juga memiliki tingkat efektivitas pemerintahan yang tinggi. Data tersebut menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas digitalisasi pemerintahan dengan efektivitas tata kelola pemerintahan. Selain itu, negara-negara dengan tingkat digitalisasi tinggi juga menunjukkan indeks persepsi korupsi yang lebih baik, tingkat kemudahan berusaha yang tinggi, serta indeks kebahagiaan masyarakat yang lebih baik. Fakta ini memperlihatkan bahwa transformasi digital pemerintahan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, transparansi birokrasi, dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Kondisi tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa “Transformasi digital meningkatkan efisiensi birokrasi, memperkuat transparansi, serta memperluas partisipasi publik dalam perumusan kebijakan” (Ma’sum et al., 2025, p. 816). Transformasi digital memungkinkan birokrasi bekerja lebih cepat, akurat, dan berbasis data sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif dalam pemerintahan.

Namun demikian, implementasi transformasi digital pemerintahan di Indonesia belum sepenuhnya berjalan dengan baik, serta masih menghadapi berbagai tantangan dan kendala. Tantangan tersebut meliputi keterbatasan infrastruktur digital, rendahnya literasi digital aparatur, lemahnya integrasi sistem, hingga persoalan budaya dan lingkungan kerja birokrasi. Hal tersebut sejalan dengan hasil analisis yang menyebutkan bahwa “faktor penghambat dan tantangan dalam implementasi SPBE di Indonesia, yaitu permasalahan mengenai kurangnya ketersediaan infrastruktur TIK, permasalahan mengenai pengaruh signifikan suatu kepemimpinan, serta permasalahan mengenai budaya dan lingkungan kerja” (Kencono et al., 2024, p. 1498). Bahkan Badan Kepegawaian Negara (BKN) turut mengamini bahwa tantangan digitalisasi birokrasi pemerintahan saat ini salah satunya adalah perubahan budaya kerja aparatur pemerintah, di mana digitalisasi mengharuskan aparatur pemerintah untuk beradaptasi dengan teknologi baru dan meninggalkan kebiasaan kerja yang sudah lama dilakukan secara manual. Pelatihan dan perubahan mindset menjadi aspek penting dalam keberhasilan digitalisasi birokrasi.

Dalam perspektif sosiologis, transformasi digital pemerintahan bukan sekadar perubahan teknologi, melainkan proses perubahan sosial dalam organisasi birokrasi, yaitu “serangkaian perubahan mendasar dalam bisnis proses, struktur dan sistem organisasi untuk meningkatkan kinerja melalui pemanfaatan platform teknologi digital” (Manik & Juwono, 2024, p. 2). Artinya, transformasi digital juga menuntut perubahan budaya kerja aparatur pemerintahan agar lebih adaptif, kolaboratif, inovatif, dan terbuka terhadap penggunaan teknologi digital. Selain itu, “Perubahan organisasi dan budaya pemerintahan melalui teknologi digital adalah proses penting dalam transformasi pemerintah menuju model yang lebih responsif, efisien, dan berorientasi pada Masyarakat” (Cahyono et al., 2023, p. 10), hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara budaya pemerintahan terhadap transformasi digital pemerintahan. Dengan demikian, budaya kerja birokrasi menjadi faktor penting dalam keberhasilan digitalisasi pemerintahan.

Dalam birokrasi pemerintahan yang memiliki komposisi sumber daya manusia heterogen, transformasi digital menjadi tantangan yang lebih kompleks. Keberagaman latar belakang aparatur, baik yang berasal dari berbagai instansi, profesi, maupun kultur organisasi yang berbeda, menciptakan dinamika tersendiri dalam proses adaptasi terhadap sistem kerja digital. Perbedaan pengalaman kelembagaan tersebut tidak hanya memengaruhi kemampuan adaptasi terhadap teknologi, tetapi juga membentuk cara aparatur memandang kewenangan, komunikasi, pengambilan keputusan, koordinasi, dan perubahan organisasi.

Kompleksitas tersebut dapat dilihat pada organisasi pemerintahan yang memiliki konfigurasi pegawai dari latar belakang kelembagaan yang beragam, seperti Aparatur Sipil Negara (ASN), Tentara Nasional Indonesia (TNI), dan Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), khususnya ketika unsur-unsur tersebut menempati berbagai posisi strategis dalam struktur organisasi. Komposisi demikian berpotensi membentuk dinamika budaya dan lingkungan kerja birokrasi yang khas karena setiap kelompok membawa nilai, norma, pola komunikasi, serta mekanisme kerja yang terbentuk dari kultur organisasinya masing-masing. Dalam konteks transformasi digital, pertemuan berbagai kultur tersebut dapat menjadi modal bagi inovasi dan kolaborasi, tetapi juga berpotensi menimbulkan resistensi, fragmentasi koordinasi, dan perbedaan cara pandang terhadap perubahan sistem kerja digital. Karena itu, birokrasi heterogen perlu dipahami bukan hanya sebagai struktur kepegawaian yang beragam, tetapi sebagai arena sosial tempat berbagai habitus, modal, dan relasi kekuasaan saling berinteraksi.

Perubahan menuju birokrasi digital sering kali menghadapi hambatan berupa resistensi budaya kerja aparatur terhadap perubahan teknologi. Dijelaskan bahwa “transformasi digital memerlukan perubahan budaya kerja yang mendorong para aparatur bekerja secara digital, pengembangan kepemimpinan dengan visi digital” (Maulana et al., 2024, p. 375). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak cukup hanya dengan penyediaan teknologi, tetapi membutuhkan kesiapan sumber daya manusia, perubahan pola pikir dan budaya kerja aparatur pemerintahan.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat celah penelitian yang perlu diperjelas. Berdasarkan telaah terhadap 20 artikel yang digunakan dalam penelitian ini, studi terdahulu mengenai transformasi digital pemerintahan mayoritas berfokus pada aspek teknis-infrastruktur dan manajerial, seperti kesiapan infrastruktur TIK, integrasi sistem, SPBE, literasi atau kompetensi digital, tata kelola, roadmap digital, dan kapasitas organisasi. Hal tersebut terlihat antara lain pada penelitian Cahyono et al. (2023), Kencono et al. (2024), Ma'sum et al. (2025), Manik dan Juwono (2024), serta Aminah dan Saksono (2021). Sementara itu, kajian mengenai budaya birokrasi umumnya membahas organisasi pemerintahan sebagai entitas yang relatif homogen dari sisi latar belakang aparatur dan kultur kelembagaan. Akibatnya, masih terbatas kajian yang menjelaskan bagaimana pertemuan berbagai kultur kelembagaan dan relasi kekuasaan berlangsung dalam birokrasi yang dihuni oleh ASN, TNI, dan Polri, khususnya dalam proses perubahan menuju sistem kerja digital.

Celah tersebut menjadi semakin penting ketika unsur TNI dan Polri menempati posisi strategis dalam birokrasi sipil karena kepemimpinan tidak hanya membawa kewenangan formal, tetapi juga membawa habitus yang terbentuk dari pengalaman institusional sebelumnya. Penelitian Amini dan Fauzi (2023) telah menunjukkan pentingnya relasi kekuasaan dan kepatuhan dalam birokrasi kepolisian, sedangkan Wulan (2022) dan Adyan et al. (2025) menunjukkan peran modal, simbol, dan relasi kekuasaan dalam pembentukan dominasi sosial. Namun, belum tampak kajian yang secara spesifik menggunakan perspektif Pierre Bourdieu untuk menganalisis bagaimana habitus kepemimpinan berlatar militer/polri berinteraksi dengan habitus ASN dalam satu arena birokrasi sipil dan bagaimana posisi strategis tersebut dapat memengaruhi budaya kerja serta transformasi digital. Dengan demikian, kebaruan artikel ini terletak pada analisis sosiologis terhadap birokrasi heterogen melalui konsep habitus, arena, modal, dan relasi kekuasaan, dengan fokus khusus pada habitus kepemimpinan militer/polri dalam birokrasi sipil. Habitus yang menekankan hierarki, disiplin, kepatuhan terhadap komando, dan pola komunikasi vertikal dianalisis sebagai disposisi sosial yang dapat direproduksi menjadi praktik dan norma organisasi, tetapi juga dapat dinegosiasikan dan direkonstruksi agar selaras dengan tuntutan transformasi digital yang menekankan kolaborasi, fleksibilitas, inovasi, keterbukaan informasi, dan pengambilan keputusan berbasis data. Atas dasar itu, penelitian ini menempatkan transformasi digital bukan semata sebagai persoalan teknologi, melainkan sebagai proses perubahan sosial dalam arena birokrasi yang mempertemukan habitus lama dengan tuntutan habitus kerja digital.

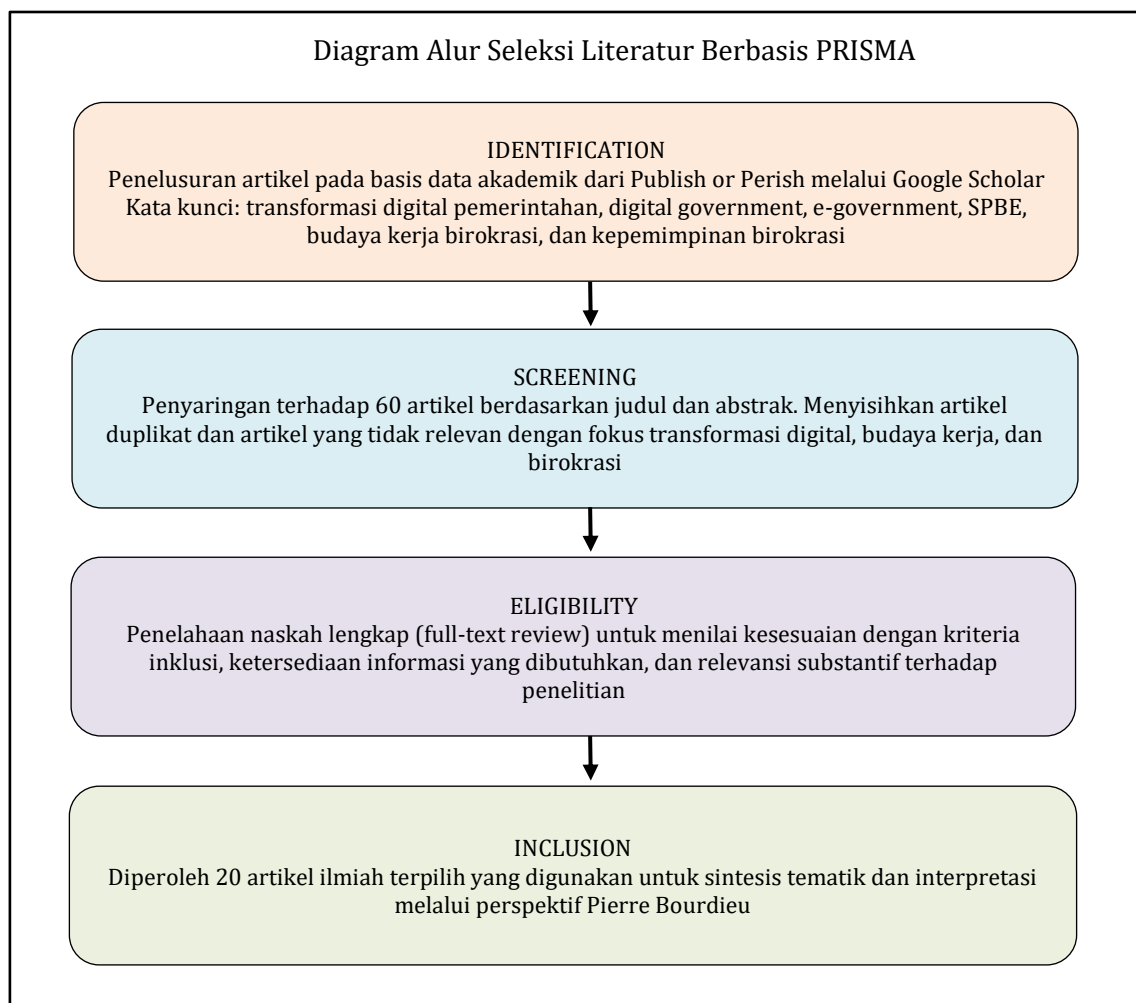
Atas dasar gap tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis secara sosiologis bagaimana budaya kerja birokrasi memengaruhi transformasi digital dalam organisasi pemerintahan yang

heterogen, bagaimana pola adaptasi aparatur terbentuk terhadap sistem kerja digital, serta bagaimana habitus, arena, modal, dan relasi kekuasaan, khususnya habitus kepemimpinan berlatar TNI/Polri dalam birokrasi sipil memengaruhi dinamika perubahan organisasi. Melalui Systematic Literature Review (SLR) terhadap 20 artikel ilmiah dan interpretasi menggunakan perspektif Pierre Bourdieu, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis bagi kajian sosiologi birokrasi dan sosiologi digital dengan menunjukkan bahwa transformasi digital juga merupakan proses reproduksi dan rekonstruksi habitus dalam arena birokrasi.

2. Metode

Penelitian ini adalah studi literatur dengan menggunakan metode Systematic Literature Review (SLR) dengan pendekatan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis berbagai penelitian yang berkaitan dengan transformasi digital pemerintahan dan budaya kerja birokrasi. SLR merupakan metode kajian literatur yang dilakukan secara terstruktur, transparan, dan dapat direplikasi untuk menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif mengenai suatu topik penelitian serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang masih memerlukan pengembangan lebih lanjut (Kitchenham & Charters, 2007; Snyder, 2019).

Proses penelitian mengikuti tahapan PRISMA yang meliputi identification, screening, eligibility, dan inclusion sebagaimana alur diagram pada gambar 1.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Literatur Berbasis PRISMA

Dari total sebanyak 60 artikel yang ditemukan di awal, dilanjutkan proses seleksi menggunakan kriteria inklusi mencakup artikel ilmiah rentang tahun 2020–2025 yang membahas transformasi digital pemerintahan, budaya kerja birokrasi, adaptasi aparatur, kepemimpinan, serta memiliki informasi substantif dan relevansi dengan fokus penelitian. Adapun kriteria eksklusi mencakup artikel di luar rentang tahun tersebut, artikel duplikat, tidak relevan dengan fokus penelitian, hanya membahas aspek teknis teknologi, atau tidak menyediakan full-text dan informasi yang memadai. Penerapan kriteria tersebut digunakan untuk memastikan bahwa artikel yang masuk pada tahap inclusion benar-benar memberikan basis informasi yang relevan untuk sintesis mengenai hubungan budaya kerja birokrasi dan transformasi digital.

Sebagai data pendukung SLR, penelitian ini juga menggunakan data sekunder internal dari Kementerian “X” berupa status dan komposisi data kepegawaian internal yang tersedia pada periode penelitian. Data tersebut digunakan sebagai studi kasus pendukung untuk memberikan konteks empiris mengenai karakteristik birokrasi heterogen, khususnya keberadaan unsur ASN, TNI, dan Polri serta konfigurasi kepemimpinan pada posisi strategis. Data Kementerian “X” tidak ditempatkan sebagai sumber utama dalam proses seleksi artikel PRISMA, melainkan sebagai bahan kontekstual untuk memperkuat interpretasi terhadap temuan SLR. Penggunaan data internal tersebut juga dilakukan secara terbatas pada informasi yang relevan dengan tujuan penelitian dan disajikan secara anonim dengan menggunakan nomenklatur “Kementerian X”, sehingga identitas institusi dan informasi yang bersifat sensitif tidak ditampilkan dalam naskah. Dengan demikian, desain penelitian memposisikan SLR sebagai basis utama sintesis literatur, sedangkan data sekunder internal Kementerian “X” berfungsi sebagai contextual case untuk mengontekstualisasikan temuan literatur dengan karakteristik birokrasi heterogen yang menjadi fokus penelitian.

Data kemudian dianalisis secara kualitatif melalui sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola, kesamaan, dan perbedaan temuan penelitian terkait pengaruh budaya kerja terhadap transformasi digital pemerintahan. Hasil sintesis tersebut selanjutnya diinterpretasikan menggunakan perspektif teori sosial Pierre Bourdieu, khususnya konsep habitus, arena (field), dan modal (capital), guna menjelaskan dinamika budaya kerja birokrasi dalam proses transformasi digital pemerintahan.

Dengan pendekatan ini, penelitian berupaya memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana budaya kerja birokrasi memengaruhi keberhasilan transformasi digital pemerintahan, khususnya dalam konteks organisasi pemerintahan yang memiliki karakteristik birokrasi yang kompleks.

Tabel 1. Matrik Artikel yang Digunakan dalam Literature Review

No	Author, Title, Journal	Method Design	Results
1	Muhammad Cahyono, Nopa Dwi Saputra, Apep Indra Saputra. <i>Transformasi Digital Pemerintahan: Perubahan Organisasi dan Budaya Pemerintahan melalui Teknologi Digital</i> . Jurnal Teknologi Informasi Mura (2023).	Kuantitatif, Structural Equation Modeling (SEM) dengan AMOS	Perubahan organisasi dan budaya pemerintahan berpengaruh positif signifikan terhadap transformasi digital pemerintahan. Teknologi digital mampu memoderasi perubahan organisasi dan budaya birokrasi.
2	Bagas Dwi Kencono, Honi Hari Putri, Tyas Wida Handoko. <i>Transformasi Pemerintahan Digital: Tantangan dalam Perkembangan SPBE di Indonesia</i> . JIIP (2024).	Kualitatif, studi literatur	Hambatan implementasi SPBE meliputi keterbatasan infrastruktur TIK, kepemimpinan, budaya kerja, dan lingkungan organisasi.
3	Aziz Ma'sum, Heri Purwanto, Rikky Wisnu Nugraha. <i>Tinjauan Literatur: Dampak Transformasi Digital terhadap Pengambilan Keputusan di Lembaga Pemerintahan</i> . Algoritma (2025).	Systematic Literature Review (SLR)	Transformasi digital meningkatkan efisiensi birokrasi, transparansi, partisipasi publik, dan pengambilan keputusan berbasis data.

No	Author, Title, Journal	Method Design	Results
4	Samuel Pardamean Manik, Vishnu Juwono. <i>Strategi Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan: Studi pada Kementerian Keuangan</i> . Brilliant (2024).	Kualitatif dengan analisis data sekunder	Strategi transformasi digital dilakukan melalui roadmap digital, budaya data, dan enterprise architecture. Budaya organisasi adaptif menjadi faktor utama keberhasilan.
5	Rio Yusri Maulana dkk. <i>Penguatan Kapasitas Digital dalam Menghadapi Transformasi Digital untuk Menunjang Penyelenggaraan Pemerintahan di Desa</i> . Prosiding UPN Veteran (2024).	Pengabdian masyarakat dengan pelatihan dan pendampingan	Aparatur desa menyadari pentingnya literasi digital, namun kesiapan SDM dan infrastruktur masih menjadi kendala utama transformasi digital.
6	Sri Wulandari. <i>Penguatan Reformasi Birokrasi di Indonesia Menuju Era Society 5.0</i> . JPR (2023).	Kualitatif dengan cluster analysis NVivo	Reformasi birokrasi menghadapi hambatan budaya organisasi, kompetensi teknologi, dan pengawasan birokrasi.
7	Dedeng Yoesoef Maolani dkk. <i>Patologi Birokrasi dan Upaya Pencegahannya untuk Menciptakan Birokrasi yang Efisien</i> . Dialektika (2022).	Kualitatif, studi pustaka	Patologi birokrasi berupa korupsi, lambannya pelayanan, dan budaya pungli dipengaruhi budaya organisasi yang sulit berubah.
8	Titik Wardiyah Amini, Ahmad Fauzi. <i>Peran Kekuasaan Absolut dalam Birokrasi Aparat Kepolisian</i> . Sosiologi (2023).	Kualitatif, studi kasus	Otoritas legal rasional dalam birokrasi kepolisian dapat memunculkan kepatuhan absolut dan penyalahgunaan kekuasaan.
9	Shalsya Malika Yunus, Ana Riana. <i>Transformasi Digital Layanan Publik: Studi Sosiologis Implementasi E-Litigasi</i> . Journal of Social Movements (2025).	Kualitatif, studi kasus	E-litigasi meningkatkan efisiensi pelayanan publik, namun masih terdapat kesenjangan literasi digital masyarakat.
10	Silvia Amalia Ananda dkk. <i>Pengaruh Budaya Birokrasi terhadap Kinerja Aparatur Pegawai</i> . eJournal Pemerintahan Integratif (2020).	Mixed methods	Budaya birokrasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai sebesar 33,6%.
11	Sharfina Fildzah Amalia, Muhammad Khoirul Anwar. <i>Dampak Penerapan E-Government terhadap Perubahan Budaya Birokrasi</i> . Pentahelix (2024).	Kajian pustaka	E-government mendorong perubahan budaya birokrasi menuju transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik.
12	Kahar Gani, Makmur Jaya. <i>Birokrasi Publik di Era Digital: Tantangan dan Peluang Reformasi Administrasi Pemerintahan</i> . IJI Publication (2025).	Kualitatif, studi pustaka dan analisis konseptual	Reformasi birokrasi digital membutuhkan budaya organisasi adaptif, literasi digital aparatur, dan regulasi responsif.
13	Sri Yulianty Mozin dkk. <i>Penerapan Prinsip Good Governance sebagai Upaya Menghindari Patologi Birokrasi</i> . Sosial Simbiosis (2025).	Kualitatif, studi kepustakaan	Good governance mampu mencegah patologi birokrasi melalui transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik.
14	Erin Metz McDonnell. <i>Bureaucracy in Action: The Sociology of Public Administration</i> . Annual Review of Sociology (2025).	Literature Review	Administrasi publik dipahami sebagai arena sosial yang dipengaruhi identitas, budaya organisasi, dan relasi kekuasaan.
15	Arwanto, Wike Anggraini. <i>Good Governance, International Organization and Policy Transfer</i> . JKAP (2022).	Content analysis dan wawancara	Reformasi birokrasi Indonesia dipengaruhi konsep good governance dan tekanan organisasi internasional.

No	Author, Title, Journal	Method Design	Results
16	Sitti Aminah, Herie Saksono. <i>Digital Transformation of the Government: A Case Study in Indonesia</i> . Malaysian Journal of Communication (2021).	Kualitatif dengan data sekunder dan FGD	Hambatan transformasi digital pemerintah meliputi budaya birokrasi, keterbatasan kompetensi TIK, dan lemahnya integrasi data.
17	Sose Raeinaldo Virnandes dkk. <i>Building Public Trust through Digital Government Transformation</i> . Procedia Computer Science (2024).	Kualitatif, wawancara semi-terstruktur	Digital government transformation meningkatkan kepercayaan publik melalui transparansi, kolaborasi, dan kepemimpinan digital.
18	Eka Putri Saptari Wulan. <i>Bahasa dan Kekuasaan dalam Indonesia Kontemporer</i> . JIIP (2022).	Kajian teoritik perspektif Bourdieu	Bahasa dan simbol menjadi modal sosial dalam membangun dominasi dan struktur kekuasaan sosial.
19	Yusril Adyan, Mohammad Anas, Muhtar Haboddin. <i>Praktek Kapital Pierre Bourdieu dalam Dinasti Politik Kepala Desa</i> . Ranah Research (2025).	Kualitatif, studi kasus	Kapital sosial, budaya, simbolik, dan ekonomi membentuk dominasi kekuasaan dalam dinasti politik desa.
20	Alberto Romele, Dario Rodighiero. <i>Digital Habitus or Personalization without Personality</i> . Humana.Mente Journal (2020).	Kajian teoritik dan analisis komparatif	Konsep digital habitus menunjukkan teknologi digital turut membentuk dan mereproduksi habitus sosial manusia.

3. Hasil dan pembahasan

3.1 Hasil Literature Review

Berdasarkan hasil systematic literature review terhadap 20 jurnal yang relevan, dapat dipahami bahwa transformasi digital pemerintahan merupakan proses perubahan birokrasi yang tidak hanya berkaitan dengan pemanfaatan teknologi digital, tetapi juga menyangkut perubahan budaya kerja, pola organisasi, dan adaptasi aparatur pemerintahan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital melalui e-government dan SPBE mampu meningkatkan efisiensi birokrasi, transparansi, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan publik. Namun, implementasinya masih menghadapi berbagai tantangan, seperti budaya birokrasi yang hierarkis dan administratif, rendahnya literasi digital aparatur, keterbatasan infrastruktur, serta resistensi terhadap perubahan sistem kerja digital.

Hasil kajian juga memperlihatkan bahwa adanya ruang analisis yang belum banyak disentuh secara bersamaan, yaitu hubungan antara budaya kerja, habitus, dan relasi kekuasaan dalam birokrasi yang heterogen. Kajian sosiologis yang tersedia telah memberikan dasar untuk memahami birokrasi sebagai arena sosial, sedangkan kajian lainnya lebih banyak menjelaskan faktor budaya, kepemimpinan, kapasitas, dan tata kelola. Oleh karena itu, hasil literature review mengarahkan penelitian pada analisis mengenai bagaimana pertemuan berbagai habitus dan posisi kekuasaan membentuk budaya kerja serta respons aparatur terhadap transformasi digital. Perspektif Pierre Bourdieu digunakan untuk menjelaskan hubungan tersebut melalui konsep habitus, arena, dan modal.

Tabel 2. Ringkasan Matriks Sintesis Penelitian

No	Tema	Artikel	Fokus Utama
1	Budaya Organisasi dan Hambatan Budaya	Cahyono et al. (2023); Wulandari (2023); Maolani et al. (2022); Ananda et al. (2020); Amalia & Anwar (2024)	Perubahan budaya organisasi, budaya birokrasi, resistensi, budaya administratif, serta pengaruh budaya terhadap kinerja dan transformasi digital.
2	Faktor Kepemimpinan dan Relasi Kekuasaan	Kencono et al. (2024); Amini & Fauzi (2023); Virnandes et al. (2024)	Peran kepemimpinan dalam transformasi digital, pola komando,

No	Tema	Artikel	Fokus Utama
3	Literasi Digital, dan Kapasitas Aparatur	Maulana et al. (2024); Yunus & Riana (2025); Gani & Jaya (2025); Aminah & Saksono (2021)	kepatuhan, otoritas, kepemimpinan digital, dan relasi kekuasaan. Literasi digital, kompetensi SDM, kesiapan aparatur, pelatihan, kapasitas digital, serta kesenjangan kemampuan dalam beradaptasi dengan sistem digital.
4	Strategi Transformasi Digital dan Tata Kelola Pemerintahan	Ma'sum et al. (2025); Manik & Juwono (2024); Mozin et al. (2025); Arwanto & Anggraini (2022)	Strategi digitalisasi, budaya data, pengambilan keputusan berbasis data, good governance, reformasi birokrasi, dan tata kelola.
5	Perspektif Sosiologis tentang Habitus, Modal, Relasi Sosial dan Kekuasaan	McDonnell (2025); Wulan (2022); Adyan et al. (2025); Romele & Rodighiero (2020)	Birokrasi sebagai arena sosial, habitus, modal sosial/budaya/symbolik, dominasi, relasi sosial dan kekuasaan, serta pembentukan digital habitus.

3.2 Analisa Systematic Literature Review (SLR)

Berdasarkan hasil kajian terhadap berbagai penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa transformasi digital pemerintahan merupakan bagian dari proses reformasi birokrasi yang tidak hanya menekankan pemanfaatan teknologi digital, tetapi juga perubahan budaya kerja, pola organisasi, dan sistem sosial dalam birokrasi pemerintahan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan budaya organisasi, kemampuan adaptasi aparatur, serta dinamika relasi sosial yang berkembang dalam lingkungan birokrasi. Oleh karena itu, transformasi digital pemerintahan perlu dipahami sebagai proses perubahan sosial organisasi yang melibatkan perubahan pola kerja, pola interaksi, dan budaya birokrasi menuju sistem pemerintahan digital yang lebih adaptif, transparan, dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

Budaya kerja aparatur memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap implementasi dan optimalisasi transformasi digital pemerintahan. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya birokrasi yang adaptif, kolaboratif, dan terbuka terhadap inovasi mampu mendukung keberhasilan digitalisasi pemerintahan. Penelitian Cahyono et al. (2023) menunjukkan bahwa perubahan organisasi dan budaya pemerintahan berpengaruh positif signifikan terhadap transformasi digital pemerintahan. Selain itu, penelitian Manik dan Juwono (2024) menjelaskan bahwa budaya organisasi yang suportif dan agile menjadi faktor utama keberhasilan strategi transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital membutuhkan perubahan budaya kerja birokrasi dari pola kerja konvensional menuju pola kerja yang lebih fleksibel, cepat, dan berbasis teknologi.

Sebaliknya, budaya birokrasi yang hierarkis, administratif, formalistik, dan resisten terhadap perubahan menjadi hambatan utama dalam transformasi digital pemerintahan. Hasil penelitian Kencono et al. (2024), Aminah dan Saksono (2021), serta Wulandari (2023) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja birokrasi masih menjadi tantangan besar dalam implementasi SPBE dan reformasi birokrasi digital. Budaya kerja yang terlalu berorientasi pada prosedur administratif, senioritas, dan pola komando menyebabkan aparatur cenderung lambat dalam beradaptasi terhadap sistem kerja digital. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, perubahan menuju sistem digital sering kali menimbulkan resistensi karena aparatur telah terbiasa dengan sistem kerja manual yang telah berlangsung lama.

Dalam perspektif sosiologis, kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya kerja birokrasi merupakan bagian dari habitus organisasi yang membentuk cara berpikir, bertindak, dan berinteraksi aparatur dalam menjalankan pekerjaan. Konsep habitus Pierre Bourdieu menjelaskan bahwa praktik sosial dalam birokrasi dipengaruhi oleh nilai, kebiasaan, dan struktur sosial yang telah mengakar dalam organisasi. Oleh karena itu, transformasi digital pemerintahan pada dasarnya merupakan proses perubahan habitus birokrasi dari budaya kerja manual menuju

budaya kerja digital. Perubahan tersebut tidak dapat berlangsung secara instan karena berkaitan dengan perubahan pola pikir, nilai organisasi, dan relasi kekuasaan dalam birokrasi.

Pola adaptasi birokrasi terhadap sistem kerja digital juga menjadi aspek penting dalam transformasi digital pemerintahan. Hasil literature review menunjukkan bahwa proses adaptasi birokrasi berjalan secara bertahap melalui peningkatan literasi digital, penguatan kapasitas sumber daya manusia, pelatihan teknologi, dan penyesuaian pola kerja organisasi. Penelitian Rio Yusri Maulana et al. (2024) menunjukkan bahwa aparaturnya pemerintahan menyadari pentingnya literasi digital untuk mendukung efektivitas penyelenggaraan pemerintahan, meskipun kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur masih menjadi kendala utama. Hal tersebut menunjukkan bahwa adaptasi terhadap sistem kerja digital memerlukan proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Selain itu, hasil kajian menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi birokrasi sangat dipengaruhi oleh kompetensi digital aparaturnya dan kepemimpinan organisasi. Penelitian Virnandes et al. (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan membutuhkan kepemimpinan digital, kolaborasi organisasi, dan penguatan kapasitas aparaturnya untuk membangun kepercayaan publik terhadap pemerintahan digital. Dalam konteks ini, kepemimpinan birokrasi memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja digital, mengurangi resistensi aparaturnya, dan menciptakan lingkungan organisasi yang mendukung inovasi teknologi.

Namun demikian, proses adaptasi birokrasi terhadap sistem kerja digital tidak selalu berjalan secara merata. Hasil penelitian Yunus dan Riana (2025) mengenai implementasi e-litigasi menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan literasi digital yang menyebabkan tidak semua individu mampu menyesuaikan diri dengan sistem digital secara optimal. Kondisi tersebut juga dapat terjadi dalam birokrasi pemerintahan, terutama pada aparaturnya yang terbiasa dengan sistem kerja administratif konvensional. Pengalaman kerja, budaya kerja, latar belakang organisasi, dan kemampuan teknologi menjadi faktor yang mempengaruhi kecepatan adaptasi aparaturnya terhadap sistem kerja digital.

Dinamika sosial organisasi juga menjadi bagian penting dalam proses perubahan birokrasi menuju pemerintahan digital. Hasil literature review menunjukkan bahwa birokrasi bukan hanya struktur semata yang bersifat administratif, tetapi juga arena sosial yang dipengaruhi oleh relasi kekuasaan, identitas organisasi, dan budaya kerja. Penelitian Erin Metz McDonnell (2025) menjelaskan bahwa administrasi publik merupakan arena sosial yang dipengaruhi identitas, budaya organisasi, dan relasi kekuasaan dalam praktik birokrasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital birokrasi tidak terlepas dari dinamika sosial organisasi yang terjadi di dalam lembaga pemerintahan.

Dalam konteks birokrasi hierarkis, relasi kekuasaan sangat mempengaruhi proses perubahan organisasi. Penelitian Titik Wardiyah Amini dan Ahmad Fauzi (2023) menunjukkan bahwa otoritas legal rasional dalam birokrasi dapat menciptakan kepatuhan absolut terhadap struktur kekuasaan. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan dan distribusi otoritas dalam implementasi sistem kerja digital. Dalam organisasi birokrasi yang masih kuat dengan pola komando, transformasi digital sering kali berjalan secara top-down sehingga aparaturnya hanya menjadi pelaksana kebijakan tanpa keterlibatan aktif dalam proses perubahan organisasi.

Selain itu, dinamika sosial organisasi dalam transformasi digital juga berkaitan dengan perubahan pola interaksi kerja antar aparaturnya. Digitalisasi birokrasi mendorong perubahan pola komunikasi dan koordinasi organisasi menjadi lebih cepat, terbuka, dan berbasis sistem digital. Penelitian mengenai e-government menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong birokrasi menuju budaya transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya mengubah sistem administrasi pemerintahan, tetapi juga mengubah pola hubungan sosial dan budaya kerja dalam organisasi birokrasi.

Dalam perspektif sosiologi, teknologi digital tidak hanya menjadi alat administrasi, tetapi juga membentuk pola perilaku dan habitus sosial baru dalam organisasi pemerintahan. Konsep digital habitus dari Romele dan Rodighiero (2020) menjelaskan bahwa teknologi digital turut membentuk dan mereproduksi pola interaksi sosial manusia. Hal ini menunjukkan bahwa

penggunaan sistem kerja digital secara terus-menerus akan membentuk budaya kerja baru yang lebih berbasis data, kolaboratif, cepat, dan fleksibel.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan merupakan proses perubahan sosial birokrasi yang melibatkan perubahan budaya kerja, pola adaptasi organisasi, dan dinamika relasi sosial dalam birokrasi. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi dan infrastruktur digital, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, kemampuan adaptasi aparatur, kepemimpinan digital, dan perubahan habitus birokrasi menuju sistem kerja digital yang lebih adaptif dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

3.3 Pluralitas Budaya Organisasi dalam Birokrasi Pemerintahan dan Implikasinya terhadap Transformasi Digital

Dari hasil penelusuran penelitian terdahulu mengenai transformasi digital pemerintahan, masih berfokus pada institusi birokrasi yang relatif homogen, baik dari aspek struktur organisasi, latar belakang aparatur, maupun budaya kerja yang berkembang di dalamnya. Kajian-kajian tersebut umumnya menempatkan birokrasi sebagai entitas yang memiliki nilai, norma, dan pola kerja yang relatif seragam sehingga perhatian lebih banyak diarahkan pada aspek teknologi, tata kelola, dan kapasitas organisasi. Akibatnya, masih terdapat keterbatasan pemahaman mengenai bagaimana transformasi digital berlangsung pada organisasi pemerintahan yang memiliki pluralitas budaya organisasi yaitu keberagaman latar belakang aparatur dan kultur kelembagaan.

Salah satu karakteristik yang menarik dalam birokrasi pemerintahan Indonesia, yang tidak berlaku umum dan hanya ada pada sebagian kecil organisasi pemerinthan yaitu keberadaan aparatur yang berasal dari latar belakang organisasi yang beragam dalam suatu birokrasi pemerintahan, seperti Tentara Nasional Indonesia (TNI), Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri), dan tentunya Aparatur Sipil Negara (ASN) yang juga berasal dari instansi yang beragam. Heterogenitas tersebut menciptakan ruang interaksi antarbudaya organisasi yang berbeda dalam satu institusi pemerintahan. Setiap unsur membawa nilai, norma, pola komunikasi, mekanisme pengambilan keputusan, serta orientasi kerja yang dibentuk melalui proses sosialisasi organisasi masing-masing. Dalam konteks transformasi digital pemerintahan, kondisi ini dapat menjadi modal sosial yang mendukung perubahan organisasi, namun pada saat yang sama juga berpotensi menimbulkan tantangan dalam proses adaptasi menuju birokrasi digital.

Budaya organisasi TNI dan Polri pada umumnya dibangun atas prinsip hierarki, disiplin, komando, dan kepatuhan terhadap kewenangan. Karakteristik tersebut dapat menjadi faktor pendukung transformasi digital ketika kebijakan digitalisasi diterapkan secara top-down karena aparatur cenderung memiliki tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap instruksi pimpinan. Namun demikian, pola organisasi yang sangat hierarkis juga berpotensi menghambat munculnya inovasi dari level bawah organisasi karena proses pengambilan keputusan cenderung terpusat dan kurang memberikan ruang bagi inovasi maupun inisiatif individu.

Di sisi lain, ASN sebagai unsur utama birokrasi sipil pada umumnya lebih dekat dengan fungsi administrasi pemerintahan, pelayanan publik, dan manajemen organisasi. Dalam kerangka transformasi digital, ASN memiliki peran sentral sebagai pengelola sistem, pengguna utama teknologi digital, sekaligus agen perubahan dalam reformasi birokrasi. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa sebagian birokrasi sipil masih dipengaruhi budaya administratif, formalistik, dan kecenderungan bekerja berdasarkan rutinitas yang telah berlangsung lama. Akibatnya, perubahan menuju sistem kerja digital sering kali menghadapi resistensi, terutama apabila digitalisasi dianggap mengganggu pola kerja yang telah mapan.

Dalam perspektif sosiologi organisasi, keberadaan unsur TNI, Polri, dan ASN dalam satu institusi dapat dipahami sebagai pertemuan berbagai habitus organisasi yang berbeda. Mengacu pada konsep habitus Pierre Bourdieu, setiap kelompok membawa disposisi, cara berpikir, dan praktik kerja yang terbentuk dari pengalaman institusional masing-masing. Pertemuan berbagai habitus tersebut menghasilkan arena (field) birokrasi yang kompleks, di mana terjadi proses negosiasi, adaptasi, bahkan kontestasi nilai dalam pelaksanaan tugas organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh

kemampuan organisasi membangun budaya kerja bersama yang mampu menjembatani perbedaan karakter antarunsur organisasi.

Dari perspektif transformasi digital pemerintahan, keberagaman latar belakang organisasi sesungguhnya dapat menjadi keunggulan strategis apabila mampu dikelola secara kolaboratif. Sebaliknya, apabila masing-masing unsur mempertahankan ego sektoral dan budaya organisasinya secara eksklusif, maka transformasi digital berpotensi menghadapi hambatan berupa fragmentasi koordinasi, resistensi terhadap perubahan, kesulitan integrasi sistem kerja, serta rendahnya kolaborasi lintas unit. Oleh karena itu, tantangan utama transformasi digital pada kementerian yang beranggotakan dari berbagai unsur organisasi bukan semata-mata persoalan teknologi, melainkan proses integrasi budaya organisasi menuju terbentuknya budaya kerja digital yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada tujuan bersama organisasi.

3.4 Birokrasi Sebagai Arena Reproduksi Habitus Kepemimpinan Dominan

Penelitian ini mengambil contoh pada salah satu kementerian "X", berdasarkan data pegawai Kementerian "X" Bulan Oktober 2025, memperlihatkan komposisi dari total 41 Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Madya dan Pratama, terdapat 22 pejabat berlatar belakang TNI (53,7%), 9 pejabat berasal dari Polri (22%), 7 pejabat ASN internal Kementerian (17,1%), dan 3 pejabat ASN dari eksternal Kementerian (7,3%). Komposisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan organisasi didominasi oleh unsur TNI dan Polri yang mencapai sekitar 75,7% dari keseluruhan posisi strategis. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa struktur kekuasaan organisasi tidak hanya dibentuk oleh birokrasi sipil, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kultur organisasi militer dan kepolisian.

Institusi tidak hanya berfungsi sebagai ruang tempat bekerja, tetapi juga menjadi arena sosialisasi maupun reproduksi nilai, norma, dan praktik sosial yang berlangsung secara terus-menerus. Sebagaimana sekolah disebutkan Bourdieu sebagai media sosialisasi habitus kelas dominan yang menanamkan cara berpikir, cara bertindak, dan standar perilaku tertentu kepada seluruh peserta didik, birokrasi pemerintahan juga bekerja melalui mekanisme yang serupa. Institusi birokrasi menjadi ruang di mana nilai-nilai yang dimiliki kelompok dominan direproduksi dan dilegitimasi sebagai standar organisasi yang dianggap paling benar, paling efektif, dan paling layak untuk diikuti. Dalam proses tersebut, seluruh pegawai secara perlahan namun pasti menginternalisasi budaya kerja yang berkembang dan mendominasi lingkungan organisasinya.

Fenomena tersebut dapat dijelaskan dalam konteks birokrasi pemerintahan yang memiliki komposisi kepemimpinan didominasi oleh unsur Tentara Nasional Indonesia (TNI) maupun Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri). Dalam arena birokrasi, kelompok yang menguasai posisi-posisi strategis memiliki modal simbolik yang lebih besar dibandingkan kelompok lainnya. Jabatan, kewenangan, pengalaman komando, serta legitimasi institusional yang melekat pada unsur TNI dan Polri menjadi modal simbolik yang memungkinkan mereka mendefinisikan standar perilaku organisasi. Akibatnya, budaya kerja yang berkembang dalam organisasi cenderung mengikuti karakteristik habitus yang dibawa kelompok dominan tersebut.

Habitus yang lahir dari lingkungan militer dan kepolisian pada umumnya ditandai oleh penekanan kuat pada hierarki, disiplin, kepatuhan terhadap komando, formalitas prosedur, serta pola komunikasi yang bersifat vertikal. Ketika habitus tersebut mendominasi struktur kepemimpinan birokrasi, maka seluruh aparatur, termasuk ASN yang berasal dari latar belakang sipil, akan menyesuaikan diri dengan pola-pola kerja tersebut. Seiring waktu, praktik-praktik tersebut tidak lagi dipandang sebagai budaya kelompok tertentu, melainkan berubah menjadi budaya organisasi yang dianggap normal dan sewajarnya diterapkan oleh seluruh pegawai. Dengan demikian, birokrasi berfungsi sebagai media reproduksi habitus kepemimpinan dominan.

Dalam konteks transformasi digital pemerintahan, dominasi habitus tersebut menghadirkan konsekuensi yang bersifat ambivalen. Di satu sisi, budaya disiplin, kepatuhan, dan orientasi pada pelaksanaan tugas dapat menjadi modal sosial yang mendukung percepatan implementasi kebijakan digital karena aparatur memiliki kecenderungan mengikuti arahan organisasi secara konsisten. Namun, di sisi lain, karakter habitus yang sangat hierarkis dan berorientasi pada rantai komando sering kali kurang sejalan dengan prinsip-prinsip transformasi

digital yang menuntut kolaborasi lintas unit, fleksibilitas organisasi, inovasi, pertukaran informasi secara terbuka, dan pengambilan keputusan berbasis data yang lebih partisipatif.

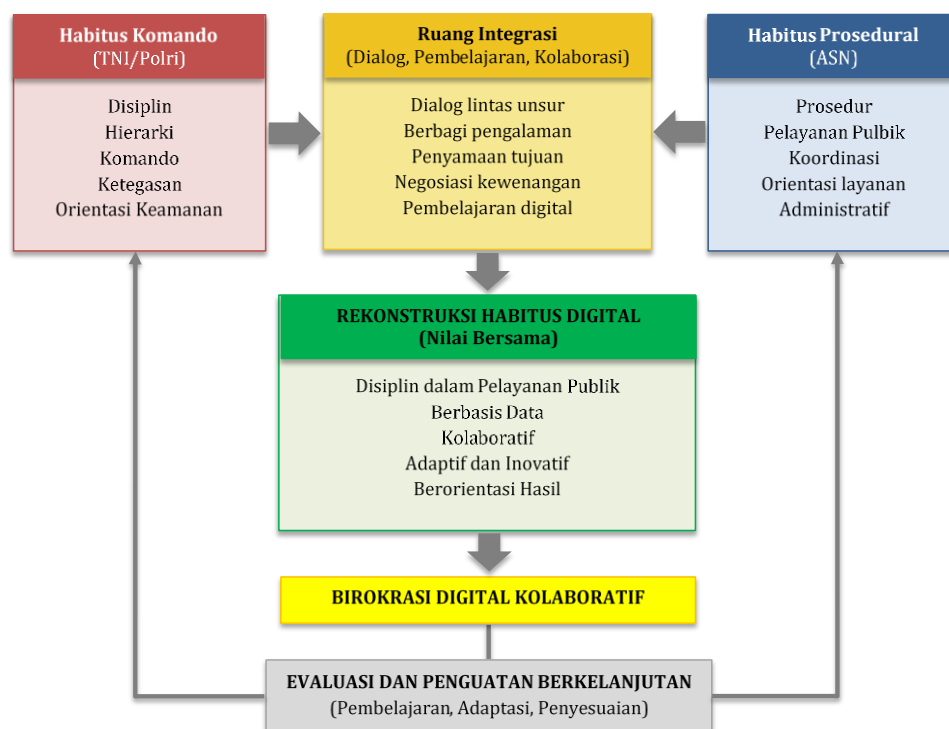
Transformasi digital pada dasarnya menghadirkan arena baru yang memerlukan modal budaya berbeda, yakni literasi digital, kemampuan adaptasi teknologi, kreativitas, dan pola kerja yang lebih kolaboratif. Akan tetapi, ketika habitus dominan masih bertumpu pada pola birokrasi komando yang kaku, maka aparatur cenderung mempertahankan cara kerja lama yang telah lama dianggap sah dan efektif. Kondisi ini dapat memunculkan resistensi terhadap perubahan, keterlambatan adopsi sistem digital, hingga kecenderungan menjadikan teknologi hanya sebagai pelengkap administrasi tanpa mengubah pola kerja secara substantif. Dengan kata lain, tantangan utama transformasi digital bukan semata-mata terletak pada penyediaan teknologi, melainkan pada kemampuan organisasi melakukan rekonstruksi habitus yang selama ini direproduksi oleh kelompok dan kepemimpinan dominan dalam struktur birokrasi.

Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital pemerintahan sangat bergantung pada kemampuan institusi birokrasi untuk menciptakan mekanisme sosialisasi baru yang menempatkan literasi digital, inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan sebagai nilai dominan organisasi. Jika tidak, dominasi habitus lama akan terus direproduksi melalui struktur kepemimpinan dan praktik keseharian birokrasi sehingga agenda transformasi digital berisiko berhenti pada digitalisasi prosedur administratif tanpa menghasilkan perubahan budaya kerja yang lebih adaptif dan transformatif.

3.5 Model Rekonstruksi Habitus Digital

Model Rekonstruksi Habitus Digital merupakan kerangka konseptual untuk menjembatani perbedaan habitus antara TNI/Polri dengan ASN. Model ini merupakan sintesis konseptual yang diturunkan dari temuan literature review dan analisis habitus, arena, modal, serta relasi kekuasaan dalam birokrasi heterogen, serta tidak menghilangkan karakter masing-masing, tetapi mengintegrasikan nilai yang mendukung transformasi digital.

Model Rekonstruksi Habitus Digital



Gambar 2. Model Rekonstruksi Habitus Digital

Secara aplikatif, rekonstruksi dilakukan melalui empat langkah: (1) mempertahankan nilai positif seperti disiplin, akuntabilitas, kepastian administrasi, dan orientasi layanan; (2) membangun ruang dialog lintas unsur untuk menyelaraskan pola komunikasi dan pengambilan keputusan; (3) memperkuat literasi digital dan praktik kerja berbasis data; dan (4) menginternalisasikan kolaborasi, fleksibilitas, inovasi, dan keterbukaan sebagai kebiasaan kerja organisasi. Proses tersebut merupakan rekonstruksi habitus dalam arena birokrasi melalui negosiasi dan penguatan modal budaya digital. Dengan demikian, transformasi digital diarahkan untuk menghasilkan habitus bersama yang menggabungkan disiplin dan akuntabilitas dengan pelayanan, kolaborasi, serta kemampuan adaptasi digital.

4. Simpulan dan saran

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan merupakan proses perubahan sosial dan organisasi yang tidak berhenti pada penerapan teknologi, tetapi menyentuh budaya kerja, pola komunikasi, pengambilan keputusan, kapasitas aparatur, dan relasi kekuasaan. Hasil systematic literature review terhadap 20 artikel menunjukkan lima tema utama, yaitu budaya organisasi dan hambatan budaya; kepemimpinan dan relasi kekuasaan; literasi digital, kompetensi, dan kapasitas aparatur; strategi transformasi digital dan tata kelola pemerintahan; serta perspektif sosiologis mengenai habitus, modal, relasi sosial, dan kekuasaan. Sintesis tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital berkaitan dengan kemampuan organisasi menyesuaikan nilai, norma, dan praktik kerja dengan tuntutan kerja digital.

Dalam perspektif Pierre Bourdieu, transformasi digital berlangsung dalam arena birokrasi yang mempertemukan aktor dengan latar belakang dan modal yang beragam. Pada birokrasi yang heterogen, pertemuan ASN, TNI, dan Polri membawa habitus kelembagaan yang dapat berbeda dalam memandang disiplin, kewenangan, komunikasi, prosedur, dan pengambilan keputusan. Karena itu, proses transformasi digital tidak berlangsung secara seragam, melainkan dapat melalui adaptasi, negosiasi, maupun reproduksi praktik yang telah mapan. Konfigurasi kepemimpinan pada Kementerian X yang digunakan sebagai studi kasus pendukung memperlihatkan bagaimana posisi strategis yang didominasi unsur TNI dan Polri dapat berkaitan dengan reproduksi praktik kerja yang bercirikan hierarki, disiplin, kepatuhan terhadap komando, dan sentralisasi pengambilan keputusan. Temuan ini digunakan sebagai konteks untuk memperkuat pembacaan sosiologis, bukan untuk menggeneralisasi kondisi seluruh birokrasi pemerintahan.

Temuan tersebut menegaskan bahwa tantangan transformasi digital tidak semata-mata terletak pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan birokrasi merekonstruksi habitus kerja agar selaras dengan kebutuhan organisasi digital. Dalam kerangka penelitian ini, Model Rekonstruksi Habitus Digital dirumuskan sebagai sintesis konseptual dari hasil literature review dan analisis Bourdieu, melalui empat langkah yang saling berkaitan: mempertahankan nilai positif seperti disiplin, akuntabilitas, kepastian administrasi, dan orientasi layanan; membangun dialog lintas unsur untuk menyelaraskan komunikasi dan pengambilan keputusan; memperkuat literasi digital serta praktik kerja berbasis data; dan menginternalisasikan kolaborasi, fleksibilitas, inovasi, serta keterbukaan sebagai kebiasaan kerja organisasi. Model tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital diarahkan bukan untuk menghilangkan habitus lama secara keseluruhan, melainkan menyeleksi, menegosiasikan, dan merekonstruksi disposisi yang relevan menjadi habitus kerja digital bersama.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas penggunaan konsep habitus, arena, modal, dan kekuasaan Pierre Bourdieu dalam membaca transformasi digital pemerintahan, khususnya pada birokrasi yang heterogen. Secara metodologis, systematic literature review memberikan sintesis konseptual, sedangkan data Kementerian X berfungsi sebagai konteks empiris pendukung; dengan demikian, penelitian ini tidak dimaksudkan untuk membuktikan hubungan sebab-akibat secara langsung. Secara praktis, hasil penelitian mengarah pada pentingnya transformasi budaya kerja yang dilakukan secara bertahap melalui kepemimpinan yang mendukung pembelajaran digital, ruang dialog lintas unsur, penguatan kompetensi dan literasi digital, serta pembentukan praktik kolaboratif berbasis data. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan studi kasus kualitatif melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen untuk menguji secara lebih

mendalam bagaimana habitus, relasi kekuasaan, proses negosiasi, dan strategi adaptasi berlangsung dalam birokrasi yang mempertemukan ASN, TNI, dan Polri.

Daftar Rujukan

- Adyan, Y., Anas, M., & Haboddin, M. (2025). Praktek kapital Pierre Bourdieu dalam dinasti politik Kepala Desa Bulbul Kecamatan Dungkek Kabupaten Sumenep. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(3), 1867–1874. <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i3>.
- Amalia, S. F., & Anwar, M. K. (2024). Dampak penerapan e-government terhadap perubahan budaya birokrasi untuk mencapai transparansi dan akuntabilitas dalam sistem pemerintahan modern. *PENTAHELIX: Jurnal Administrasi Publik*, 2(1), 25–40.
- Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(2), 272–288. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2021-3702-17>.
- Amini, T. W., & Fauzi, A. (2023). Peran kekuasaan absolut dalam birokrasi aparat kepolisian: Analisis studi kasus tindak kriminal Irjen Ferdy Sambo. *SOSIOLOGI: Jurnal Ilmiah Kajian Ilmu Sosial dan Budaya*, 25(1), 89–107.
- Ananda, S. A., Djumlani, A., & Hasanah, N. (2020). Pengaruh budaya birokrasi terhadap kinerja aparatur pegawai di Kantor Kecamatan Samarinda Ulu Kota Samarinda. *eJournal Pemerintahan Integratif*, 7(4), 528–535.
- Arwanto, & Anggraini, W. (2022). Good governance, international organization and policy transfer: A case of Indonesian bureaucratic reform policy. *JKAP (Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik)*, 26(1), 33–46. <https://doi.org/10.22146/jkap.68363>.
- Bourdieu, P. (1977). *Outline of a theory of practice* (R. Nice, Trans.). Cambridge University Press.
- Bourdieu, P. (1993). *The field of cultural production: Essays on art and literature*. Columbia University Press.
- Cahyono, M., Saputra, N. D., & Saputra, A. I. (2023). Transformasi digital pemerintahan: Perubahan organisasi dan budaya pemerintahan melalui teknologi digital. *Jurnal Teknologi Informasi Mura*, 15(2). <https://doi.org/10.32767/jti.v15i2.2123>.
- Gani, K., & Jaya, M. (2025). Birokrasi publik di era digital: Tantangan dan peluang reformasi administrasi pemerintahan. *Indonesian Journal of Intellectual Publication (IJI Publication)*, 6(1), 104–112.
- Kementerian X, (2025), *Data Pegawai Bulan Oktober 2025*, Jakarta: Kementerian X.
- Kencono, B. D., Putri, H. H., & Handoko, T. W. (2024). Transformasi Pemerintahan Digital: Tantangan dalam Perkembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 7(2), 1498–1506. <https://doi.org/10.54371/jiip.v7i2.3519>.
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering*. EBSE Technical Report, Keele University.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>.
- Manik, S. P., & Juwono, V. (2024). Strategi Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan: Studi pada Kementerian Keuangan. *Briliant: Jurnal Riset dan Konseptual*, 9(1), 1–16. <http://dx.doi.org/10.28926/briliant.v9i1.1623>.
- Maolani, D. Y., Sari, A. P., Amalia, A., & Sholeha, C. O. (2022). Patologi birokrasi dan upaya pencegahannya untuk menciptakan birokrasi yang efisien. *Jurnal DIALEKTIKA: Jurnal Ilmu Sosial*, 19(1), 47–56.
- Maulana, R. Y., Subekti, D., Putra, D. S., Beriansyah, A., & Yusuf, M. (2024). Penguatan Kapasitas Digital dalam Menghadapi Transformasi Digital untuk Menunjang Penyelenggaraan Pemerintahan di Desa. Dalam *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta*. Yogyakarta: LPPM UPN "Veteran" Yogyakarta.

- Ma'sum, A., Purwanto, H., & Nugraha, R. W. (2025). Tinjauan literatur: Dampak transformasi digital terhadap pengambilan keputusan di lembaga pemerintahan. *Jurnal Algoritma*, 22(2), 816–825. <https://doi.org/10.33364/algoritma/v.22-2.3091>.
- McDonnell, E. M. (2025). Bureaucracy in action: The sociology of public administration. *Annual Review of Sociology*, 51, 191–211. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-091324-053657>.
- Mozin, S. Y., Pakaya, R., Musa, A., Supu, H., Syarif, S. W., Kadir, S. S., Datau, N., Rasid, M., & Labino, R. I. A. (2025). Penerapan prinsip good governance sebagai upaya menghindari patologi birokrasi menuju birokrasi yang efisien. *SOSIAL SIMBIOSIS*, 2(2), 235–250. <https://doi.org/10.62383/sosial.v2i2.1738>.
- Romele, A., & Rodighiero, D. (2020). Digital habitus or personalization without personality. *HUMANA.MENTE Journal of Philosophical Studies*, 13(37), 98–126.
- Virnandes, S. R., Shen, J., & Vlahu-Gjorgievska, E. (2024). Building public trust through digital government transformation: A qualitative study of Indonesian civil service agency. *Procedia Computer Science*, 234, 1183–1191. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.114>.
- Wulan, E. P. S. (2022). Bahasa dan Kekuasaan dalam Indonesia Kontemporer: Sebuah Analisis dalam Perspektif Strukturalisme Pierre Bourdieu. *JiIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 5(5), 1522–1524. <http://jiip.stkipyapisdmpu.ac.id>.
- Wulandari, S. (2023). Penguatan reformasi birokrasi di Indonesia menuju era Society 5.0. *Jurnal Public Relations-JPR*, 4(2), 51–61.
- Yunus, S. M., & Riana, A. (2025). Transformasi digital layanan publik: Studi sosiologis implementasi e-litigasi dalam perkara perceraian di Pengadilan Agama Klaten. *Journal of Social Movements*, 2(1), 63–76. <https://doi.org/10.62491/jsm.v2i1.2025.49>.