

REFORMASI BIROKRASI DAN DIGITALISASI LAYANAN PUBLIK: KAJIAN PUSTAKA ATAS HAMBATAN STRUKTURAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN KAPASITAS ASN DALAM MANAJEMEN PEMERINTAHAN NEGARA

Jackson Yumame

Universitas Cenderawasih, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Program Studi
Administrasi Publik

jackson_yumame@yahoo.co.id

Abstract

Bureaucratic reform and the digitalisation of public services have been on the Indonesian government's strategic agenda for more than two decades, yet progress remains hampered by complex, multidimensional challenges. This article aims to conduct a systematic literature review of structural barriers, organisational culture and the capacity of the Civil Service (ASN) in the context of bureaucratic reform and the digitalisation of public services in Indonesia. The research method employed a literature review approach. The findings reveal three key conclusions: (1) structural barriers include the fragmentation of more than 27,000 government applications lacking interoperability, sectoral self-interest creating a 'silo bureaucracy', limitations in ICT infrastructure, and political interference in the management of the Civil Service which undermines the merit system; (2) organisational cultural barriers, including a mindset amongst civil servants of seeing themselves as "rulers" rather than "servants", resistance to change, the illusion that digitalisation merely shifts manual processes to applications without improving business processes, and low levels of inter-agency collaboration; and (3) a capacity gap amongst civil servants, with only 38.69 per cent expected to possess optimal digital competencies by 2025, despite the launch of the 2026 Civil Servant Profiling Programme (ProASN) to objectively map competencies. This article concludes that bureaucratic reform and the digitalisation of public services are not merely technological projects, but rather socio-technical transformations requiring a holistic approach that links structural, cultural and human capacity dimensions within a single outcome-based intervention framework.

Keywords: bureaucratic reform, digitisation of public services, structural barriers, organisational culture, civil service capacity, Electronic-Based Government System (SPBE), public administration, Talent Management System, Civil Service Profiling, Indonesia Emas 2045.

Abstrak

Reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik telah menjadi agenda strategis pemerintahan Indonesia selama lebih dari dua dekade, namun capaiannya masih terhambat oleh tantangan multidimensi yang kompleks. Artikel ini bertujuan untuk melakukan kajian pustaka sistematis atas hambatan struktural, budaya organisasi, dan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam konteks reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik di Indonesia. Metode penelitian menggunakan pendekatan kajian pustaka (literature review). Hasil kajian mengungkapkan tiga temuan utama: (1) hambatan struktural berupa fragmentasi lebih dari 27.000 aplikasi pemerintah tanpa

interoperabilitas, ego sektoral yang menciptakan "silo bureaucracy", keterbatasan infrastruktur TIK, dan intervensi politik dalam manajemen ASN yang melemahkan sistem merit; (2) hambatan budaya organisasi meliputi pola pikir aparatur sebagai "penguasa" bukan "pelayan", resistensi terhadap perubahan, ilusi digitalisasi yang hanya memindahkan proses manual ke aplikasi tanpa perbaikan proses bisnis, dan rendahnya kolaborasi lintas instansi; serta (3) kesenjangan kapasitas ASN dengan hanya 38,69% yang memiliki kompetensi digital optimal pada 2025, meskipun program Profiling ASN (ProASN) 2026 telah diluncurkan untuk memetakan kompetensi secara objektif. Artikel ini menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik bukan proyek teknologi semata, melainkan transformasi sosioteknis yang memerlukan pendekatan holistik yang menghubungkan dimensi struktural, kultural, dan kapasitas manusia dalam satu kerangka intervensi berbasis outcome.

Kata Kunci: reformasi birokrasi, digitalisasi layanan publik, hambatan struktural, budaya organisasi, kapasitas ASN, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), manajemen pemerintahan negara, Sistem Manajemen Talenta, Profiling ASN, Indonesia Emas 2045.

Pendahuluan

Reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik telah menjadi agenda strategis pemerintahan Indonesia selama lebih dari dua dekade terakhir, dengan tujuan menciptakan tata kelola negara yang efisien, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik berstandar dunia (Verlandes & Hariati, 2019). Sejak dicanangkannya reformasi birokrasi pada awal 2000-an, pemerintah telah meluncurkan berbagai kebijakan struktural, termasuk penyederhanaan organisasi, penerapan sistem merit, dan percepatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai instrumen utama transformasi digital sektor publik (Kementerian PAN-RB, 2020). Namun, di tengah akselerasi tersebut, capaian reformasi masih menghadapi tantangan multidimensi yang menghambat terwujudnya birokrasi kelas dunia yang diamanatkan dalam visi Indonesia Emas 2045 (Yadisar, 2025).

Salah satu persoalan mendasar yang terus menghantui implementasi reformasi birokrasi adalah fragmentasi sistem dan aplikasi pemerintah yang mencapai lebih dari 27.000 aplikasi tersebar di berbagai kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah, tanpa interoperabilitas yang memadai (Estiningsih, 2023). Kondisi ini menciptakan "silo bureaucracy" di mana setiap instansi beroperasi seperti kerajaan kecil dengan sistem data dan layanan yang tidak terhubung, sehingga masyarakat masih sering diminta mengisi data yang sama berulang kali untuk mengakses layanan publik yang berbeda. Fragmentasi ini tidak hanya memboroskan anggaran negara, tetapi juga memperumit proses birokrasi yang seharusnya disederhanakan melalui digitalisasi (Yasin dkk., 2024).

Di sisi infrastruktur digital, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa determinan keberhasilan implementasi SPBE sangat dipengaruhi oleh ketersediaan infrastruktur jaringan, sumber daya TI, keamanan informasi, dan integrasi sistem pemerintah. Studi kasus di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara mengungkapkan bahwa infrastruktur jaringan menjadi faktor paling dominan ($\beta = 0,361$; $p < 0,001$) dalam

memengaruhi efektivitas SPBE, dengan model regresi yang mampu menjelaskan 97% varians keberhasilan implementasi (Imelda & Luthfi, 2026). Temuan ini menegaskan bahwa tanpa fondasi infrastruktur yang kuat dan terintegrasi, ambisi digitalisasi layanan publik akan sulit tercapai secara optimal.

Namun, tantangan reformasi birokrasi tidak hanya bersifat teknis-struktural, melainkan juga menyangkut dimensi budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan yang mengakar dalam ekosistem birokrasi Indonesia (Pradana dkk., 2025). Pola pikir aparatur yang masih memposisikan diri sebagai "penguasa" bukan "pelayan", kaku, dan kurang empati terhadap kebutuhan masyarakat menjadi hambatan kultural yang sulit diatasi hanya dengan intervensi teknologi (Tommy & Nasution, 2025). Resistensi organisasi terhadap reformasi digital sering kali bertransformasi menjadi pembelajaran organisasi melalui kepemimpinan, pelatihan, dan pendampingan yang mendorong perubahan perilaku secara bertahap (Manao, 2018).

Budaya organisasi yang tidak mendukung perubahan menjadi salah satu tantangan utama dalam pengembangan kompetensi ASN, di mana sistem yang terfragmentasi dikelola masing-masing instansi menciptakan ekosistem birokrasi yang tidak kondusif untuk transformasi (Marasabessy & Uluputty, 2023). Perubahan dari sistem administratif konvensional menuju orientasi hasil berbasis kinerja output (output-driven) menuntut fleksibilitas tinggi yang seringkali tidak sejalan dengan kebiasaan birokrasi tradisional yang kaku dan hierarkis (Katharina (Ed.), 2021). Kesenjangan antara ambisi reformasi dan realitas budaya kerja ini menciptakan disonansi yang menghambat percepatan transformasi digital sektor publik.

Persoalan budaya organisasi ini diperparah oleh ego sektoral yang kuat antarinstansi, di mana program dan layanan digital sering kali dikembangkan secara tumpang tindih tanpa sinkronisasi yang memadai (Tommy & Nasution, 2025). Ilusi digitalisasi juga muncul ketika transformasi digital disalahartikan sebagai kewajiban membuat aplikasi baru, yang justru menambah kerumitan birokrasi alih-alih menyederhanakannya. Digitalisasi tata kelola pemerintahan yang seharusnya menjadi keniscayaan bagi negara berkembang seperti Indonesia sering kali terjebak dalam motif politis segelintir pejabat yang berkedok inovasi tata kelola, tanpa substansi perbaikan layanan yang nyata (Yusuf, 2018).

Di tengah kompleksitas hambatan struktural dan budaya tersebut, kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi variabel kritis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik. Dengan jumlah 6,7 juta ASN saat ini, pengembangan kapasitas mereka sejatinya merupakan pelaksanaan amanat Undang-Undang ASN yang mewajibkan setiap aparatur negara untuk terus meningkatkan kompetensinya melalui pembelajaran berkelanjutan agar mampu mengikuti perkembangan organisasi, kebutuhan masyarakat, dan kemajuan teknologi (Yadisar, 2025). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa hanya sekitar 38,69% ASN yang dinilai memiliki kompetensi digital optimal pada tahun 2025, sebuah angka

yang mengkhawatirkan di tengah gencarnya adopsi teknologi digital dan kecerdasan buatan (Marasabessy & Uluputty, 2023).

Kesenjangan kompetensi digital ASN ini menjadi semakin kritis di era kecerdasan buatan (AI) generatif, di mana Wakil Menteri Komunikasi dan Digital Nezar Patria menegaskan bahwa peningkatan keterampilan dan pelatihan ulang ASN bukan lagi sekadar opsi, melainkan kebutuhan mendesak. ASN yang terlibat dalam penyusunan kebijakan ketenagakerjaan, perpajakan, ekonomi digital, hingga tata kelola digital wajib memahami cara kerja AI beserta risikonya, sehingga penguatan kapasitas harus dilakukan dari hulu, mencakup literasi AI, kemampuan analisis kebijakan, hingga pengambilan keputusan berbasis data (Katharina (Ed.), 2021). Untuk merespons tantangan ini, Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah meluncurkan program kolaborasi dengan Microsoft Indonesia untuk melatih 145.000 ASN agar siap menghadapi transformasi digital dan era AI hingga tahun 2026 (Yadisar, 2025).

Program profiling ASN yang diluncurkan BKN melalui Surat Edaran Nomor 6 Tahun 2026 menempatkan literasi digital sebagai salah satu dari empat cakupan pengukuran utama, bersama kompetensi manajerial dan sosial kultural, potensi, serta preferensi karier. Literasi digital didefinisikan sebagai kemampuan pegawai ASN, baik PNS maupun PPPK, dalam menguasai teknologi digital, termasuk pemanfaatan secara kritis, etis, dan bertanggung jawab, yang mencakup empat pilar utama: cakap digital, aman digital, budaya digital, dan etika digital (Sofni & Napisah, 2025). Pengukuran ini dilakukan secara berbeda berdasarkan jabatan, di mana Pranata Komputer dan Manggala Informatika memperoleh tes dengan level ahli, sedangkan pegawai di luar kedua jabatan tersebut mendapatkan soal dengan tingkatan dasar (Rahmadi & Rusmiati, 2025).

Namun, pengembangan kapasitas ASN tidak hanya menyangkut aspek teknis-digital, melainkan juga mencakup penguatan profesionalisme, kompetensi, moralitas, dan integritas sebagai fondasi birokrasi yang berstandar dunia (Yadisar, 2025). Komisi II DPR RI mendorong Lembaga Administrasi Negara (LAN) untuk menyiapkan aparatur yang agile, profesional, dan adaptif terhadap kemajuan zaman, dengan menekankan pentingnya perubahan budaya kerja sebagai salah satu tantangan utama yang harus diatasi (Johannes, 2024). Kesenjangan kompetensi digital serta ketersediaan infrastruktur digital yang belum merata di Indonesia menjadi sorotan khusus, mengingat transformasi pembelajaran ASN harus mampu menjawab tuntutan ekosistem birokrasi yang terus berubah (Marasabessy & Uluputty, 2023).

Dari perspektif manajemen pemerintahan negara, reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik harus dipandang sebagai proses sosioteknis yang kompleks, di mana faktor kepemimpinan, budaya organisasi, dan alignment strategis memainkan peran sentral yang sering kali kurang mendapat perhatian dalam literatur. Transformasi digital dalam sektor publik bukan sekadar proyek teknologi, melainkan proses perubahan multidimensi yang memerlukan kepemimpinan transformasional-digital-

strategis untuk menggerakkan seluruh elemen organisasi menuju visi bersama (Shalsabila dkk., 2025). Tanpa integrasi sistem, kepemimpinan digital yang kuat, dan penguatan kapasitas ASN yang berkelanjutan, digitalisasi berisiko menjadi "ilusi" yang menambah kerumitan birokrasi, bukan menyederhanakan layanan publik (Yusman, 2024).

Berdasarkan uraian di atas, artikel ini bertujuan untuk melakukan kajian pustaka atas hambatan struktural, budaya organisasi, dan kapasitas ASN dalam konteks reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik di Indonesia.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka (literature review) dengan pendekatan sistematis untuk menelaah hambatan struktural, budaya organisasi, dan kapasitas ASN dalam konteks reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik di Indonesia (Eliyah & Aslan, 2025). Sumber data primer meliputi jurnal nasional dan internasional, buku dan dokumen lainnya yang terkait. Analisis data dilakukan melalui teknik sintesis tematik (thematic synthesis) untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan konvergensi temuan antarstudi, kemudian direduksi menjadi kerangka konseptual integratif yang menghubungkan dimensi struktural, kultural, dan kapasitas manusia dalam ekosistem birokrasi digital (Zed, 2008).

Hasil dan Pembahasan

Hambatan Struktural dan Budaya Organisasi

Hambatan struktural dalam reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik di Indonesia bersifat multidimensi dan saling berkaitan, dengan fragmentasi ekosistem layanan, data, teknologi, dan keamanan digital menjadi tantangan paling fundamental yang menghambat terwujudnya pemerintahan digital yang terintegrasi. Kementerian PPN/Bappenas mengidentifikasi bahwa Pemerintah Digital menghadapi kelemahan pemahaman terhadap kebutuhan pengguna, tantangan tata kelola dan orkestrasi keterpaduan, serta fragmentasi ekosistem yang menciptakan inefisiensi sistemik dalam penyelenggaraan layanan publik (Manao, 2018). Kondisi ini diperparah oleh lemahnya sinkronisasi antarlevel pemerintahan, keterbatasan infrastruktur TIK, keterbatasan sumber daya manusia digital, rendahnya kesiapan masyarakat dalam menggunakan layanan pemerintahan elektronik, serta belum terbentuknya lingkungan pendukung yang memadai untuk transformasi digital yang berkelanjutan (Khaira, 2025).

Fragmentasi sistem dan aplikasi pemerintah yang mencapai lebih dari 27.000 aplikasi tersebar di berbagai kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah menciptakan ekosistem digital yang terpecah-pecah tanpa interoperabilitas yang memadai (Estiningsih, 2023). Setiap instansi membangun aplikasi, basis data, dan infrastrukturnya sendiri secara sektoral, sehingga masyarakat harus berulang kali menyerahkan data yang sama untuk mengakses layanan publik yang berbeda,

sementara pemerintah kesulitan memperoleh gambaran nasional yang utuh tentang kondisi riil di lapangan. Fragmentasi ini tidak hanya menimbulkan inefisiensi anggaran dan duplikasi fungsi antar-aplikasi, tetapi juga menciptakan kerentanan keamanan siber dan ketergantungan teknologi terhadap platform asing yang berpotensi mengancam kedaulatan data nasional (Sedarmayanti, 2012).

Tantangan ego sektoral menjadi manifestasi konkret dari fragmentasi struktural ini, di mana setiap perangkat daerah cenderung membangun dan mengembangkan sistem sesuai dengan kebutuhan organisasinya sendiri tanpa koordinasi lintas instansi yang memadai. Ketika kepentingan sektoral lebih dominan dibandingkan kepentingan pemerintah daerah secara keseluruhan, aplikasi yang seharusnya menjadi bagian dari ekosistem digital pemerintahan justru berkembang menjadi sistem yang berdiri sendiri, menggunakan data yang sama tetapi tidak saling terhubung satu sama lain (Wibisono & Riharjo, 2016). Kondisi ini menciptakan "silo bureaucracy" di mana organisasi bekerja dalam sekat-sekat kelembagaan yang kaku, sehingga program dan layanan digital sering kali dikembangkan secara tumpang tindih tanpa sinkronisasi yang memadai untuk kepentingan pelayanan publik terpadu (Rahman, 2022).

Dari perspektif tata kelola, salah satu tantangan terbesar transformasi pemerintahan adalah kenyataan bahwa pelayanan publik hampir selalu melintasi batas kelembagaan, sementara indikator kinerja birokrasi masih banyak disusun berdasarkan masing-masing kementerian atau lembaga. Akibatnya, setiap instansi dapat merasa telah menyelesaikan tugasnya sesuai indikator kinerja masing-masing, tetapi masyarakat tetap belum memperoleh hasil akhir yang dibutuhkan karena proses layanan masih terfragmentasi antarinstansi (Johannes, 2024). Kesalahan paling umum dalam transformasi digital adalah memindahkan proses birokrasi yang panjang dan rumit ke dalam aplikasi tanpa terlebih dahulu memperbaikinya, sehingga formulir memang menjadi elektronik tetapi proses tetap panjang, kewenangan tetap terfragmentasi, dan masyarakat masih menjadi kurir data antarlembaga (Rahman, 2022).

Pada level implementasi daerah, berbagai pemerintah daerah masih menghadapi permasalahan struktural yang kompleks, termasuk terlalu banyak aplikasi yang berjalan sendiri-sendiri, duplikasi fungsi antar-aplikasi, sistem yang belum terintegrasi, dan data yang masih tersebar pada berbagai perangkat daerah. Digitalisasi sering kali hanya mengubah proses manual menjadi aplikasi tanpa memperbaiki proses bisnis yang mendasarinya, sehingga belum semua proses bisnis memiliki prioritas transformasi yang jelas dan aplikasi belum selalu mengikuti kebutuhan proses bisnis yang sebenarnya. Infrastruktur belum merata di seluruh wilayah Indonesia, integrasi data belum optimal, interoperabilitas masih menjadi tantangan utama, dan keamanan sistem belum selalu menjadi bagian sejak tahap perencanaan, sehingga menciptakan kerentanan sistemik dalam ekosistem digital pemerintah (Syarif, 2025).

Keterbatasan infrastruktur TIK dan kesenjangan kapasitas daerah menjadi hambatan struktural tambahan yang signifikan, terutama di luar Pulau Jawa di mana ketersediaan dan kualitas infrastruktur digital masih tertinggal dibandingkan wilayah barat Indonesia (Estiningsih, 2023). Penelitian empiris di Pemerintah Provinsi Kalimantan Utara menunjukkan bahwa infrastruktur jaringan menjadi faktor paling dominan ($\beta = 0,361$; $p < 0,001$) dalam memengaruhi efektivitas implementasi SPBE, dengan model regresi yang mampu menjelaskan 97% varians keberhasilan implementasi (Imelda & Luthfi, 2026). Temuan ini menegaskan bahwa tanpa fondasi infrastruktur yang kuat, merata, dan terintegrasi, ambisi digitalisasi layanan publik akan sulit tercapai secara optimal, terutama di daerah dengan keterbatasan sumber daya dan kapasitas teknis (Syarif, 2025).

Intervensi politik dalam manajemen ASN menjadi hambatan struktural lain yang melemahkan profesionalisme birokrasi, di mana mutasi dan promosi ASN belum sepenuhnya berbasis sistem merit sebagaimana diamanatkan dalam reformasi birokrasi. Campur tangan politik dalam penempatan jabatan strategis menciptakan ketidakpastian karier, melemahkan insentif untuk pengembangan kompetensi, dan menghambat terbentuknya birokrasi profesional yang berorientasi pada kinerja dan pelayanan publik (Yasin dkk., 2024). Kondisi ini diperparah oleh belum adanya mekanisme prioritas investasi digital yang jelas, sehingga proyek digital sering kali berjalan berdasarkan kebutuhan jangka pendek atau kepentingan politik tertentu, bukan berdasarkan roadmap transformasi digital yang terencana untuk 3–5 tahun ke depan (Syarif, 2025).

Di sisi budaya organisasi, pola pikir aparatur yang masih memposisikan diri sebagai "penguasa" bukan "pelayan" menjadi hambatan kultural yang paling mendasar dan sulit diatasi hanya dengan intervensi teknologi (Wibisono & Riharjo, 2016). Birokrasi tradisional Indonesia cenderung kaku, hierarkis, dan kurang empati terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga perubahan dari sistem administratif konvensional menuju orientasi hasil berbasis kinerja output (output-driven) menuntut fleksibilitas tinggi yang seringkali tidak sejalan dengan kebiasaan kerja yang sudah mengakar (Rahmadi & Rusmiati, 2025). Resistensi organisasi terhadap reformasi digital sering kali bertransformasi menjadi pembelajaran organisasi melalui kepemimpinan, pelatihan, dan pendampingan yang mendorong perubahan perilaku secara bertahap, namun proses ini memerlukan waktu dan komitmen yang konsisten dari pimpinan puncak (Pradana dkk., 2025).

Budaya organisasi yang tidak mendukung perubahan menjadi salah satu tantangan utama dalam pengembangan kompetensi ASN, di mana sistem yang terfragmentasi dikelola masing-masing instansi menciptakan ekosistem birokrasi yang tidak kondusif untuk transformasi digital yang holistik. Studi kasus di Kabupaten Sumedang menunjukkan bahwa implementasi kebijakan transformasi digital belum optimal karena masih terdapat fragmentasi jejaring aktor, orientasi evaluasi yang lebih

menekankan output administratif daripada outcome, kesenjangan antara pembangunan sistem digital dan kemampuan masyarakat memanfaatkannya, serta partisipasi masyarakat yang belum berkembang menjadi kemitraan strategis. Temuan utama menunjukkan bahwa budaya organisasi digital birokrasi harus dibangun melalui digital mindset, adaptasi budaya kerja digital, kolaborasi berbasis teknologi, inovasi birokrasi digital, dan komitmen kepemimpinan yang konsisten dari tingkat atas hingga bawah (Ridzakiy dkk., 2026).

Ilusi digitalisasi juga muncul ketika transformasi digital disalahartikan sebagai kewajiban membuat aplikasi baru, yang justru menambah kerumitan birokrasi alih-alih menyederhanakannya. Digitalisasi tata kelola pemerintahan yang seharusnya menjadi keniscayaan bagi negara berkembang seperti Indonesia sering kali terjebak dalam motif politis segelintir pejabat yang berkedok inovasi tata kelola, tanpa substansi perbaikan layanan yang nyata bagi masyarakat (Yuliana & Anita, 2026). Transformasi digital masih dipandang sebagai tanggung jawab Diskominfo saja, bukan sebagai agenda strategis lintas perangkat daerah yang memerlukan koordinasi, kolaborasi, dan komitmen bersama dari seluruh elemen organisasi pemerintah (Johannes, 2024).

Hambatan terbesar transformasi digital sering kali bukan teknologi, melainkan silo kelembagaan, prosedur yang berlapis, ego sektoral, dan proses bisnis yang tidak pernah disederhanakan sebelum didigitalkan. Tantangan ekosistem digital juga meliputi fragmentasi ekosistem, ketergantungan terhadap platform asing, kesenjangan antara ketersediaan dan utilisasi teknologi, serta ancaman online harms dan serangan siber yang semakin kompleks di era pemerintahan digital (Dwiyanto, 2018). Pada 2025, baru 442 dari 730 kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah atau sekitar 60,55% yang mengimplementasikan Satu Platform Layanan Publik (SPLP), dengan target 2026 pun baru mencapai 61,50%, yang menunjukkan bahwa fondasi telah dibangun tetapi keterhubungan antarlembaga belum menjadi standar nasional (Ridzakiy dkk., 2026).

Sintesis atas hambatan struktural dan budaya organisasi ini mengungkapkan bahwa reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik tidak dapat berhasil hanya dengan intervensi teknologi atau kebijakan top-down semata, melainkan memerlukan transformasi holistik yang mencakup integrasi sistem, harmonisasi regulasi, penguatan kepemimpinan digital, perubahan budaya organisasi, dan pengembangan kapasitas ASN secara berkelanjutan (Shalsabila dkk., 2025). Tanpa pendekatan sistemik yang menghubungkan dimensi struktural, kultural, dan kapasitas manusia dalam satu kerangka intervensi yang koheren, digitalisasi berisiko menjadi "ilusi" yang menambah kerumitan birokrasi, bukan menyederhanakan layanan publik sebagaimana diamanatkan dalam visi reformasi birokrasi dan Indonesia Emas 2045.

Kapasitas ASN dalam Ekosistem Layanan Publik Digital

Kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi variabel kritis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik di

Indonesia, mengingat dengan jumlah 6,7 juta ASN saat ini, pengembangan kapasitas mereka sejatinya merupakan pelaksanaan amanat Undang-Undang ASN yang mewajibkan setiap aparatur negara untuk terus meningkatkan kompetensinya melalui pembelajaran berkelanjutan (Yadisar, 2025). Anggota Komisi II DPR RI menegaskan bahwa pengembangan kapasitas ASN harus menjadi agenda strategis nasional untuk mewujudkan birokrasi berstandar dunia, dengan menekankan pentingnya penguatan profesionalisme, kompetensi, moralitas, dan integritas sebagai fondasi utama reformasi (Verlandes & Hariati, 2019). Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa hanya sekitar 38,69% ASN yang dinilai memiliki kompetensi digital optimal pada tahun 2025, sebuah angka yang mengkhawatirkan di tengah gencarnya adopsi teknologi digital dan kecerdasan buatan dalam sektor publik (Ridzakiy dkk., 2026).

Kesenjangan kompetensi digital ASN ini menjadi semakin kritis di era kecerdasan buatan (AI) generatif, di mana Menteri PANRB Rini Widyantini menegaskan bahwa AI dapat dimanfaatkan pada berbagai tahapan manajemen ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan, pengelolaan kinerja, pemetaan talenta dan karier, hingga pengembangan kompetensi yang lebih tepat sasaran (Kementerian PANRB, 2026). ASN yang terlibat dalam penyusunan kebijakan ketenagakerjaan, perpajakan, ekonomi digital, hingga tata kelola digital wajib memahami cara kerja AI beserta risikonya, sehingga penguatan kapasitas harus dilakukan dari hulu, mencakup literasi AI, kemampuan analisis kebijakan, hingga pengambilan keputusan berbasis data yang akuntabel (Budijaya & Situmeang, 2025). Untuk merespons tantangan ini, pemerintah telah meluncurkan berbagai program kolaborasi strategis, termasuk kerja sama BKN dengan Microsoft Indonesia untuk melatih 145.000 ASN agar siap menghadapi transformasi digital dan era AI hingga tahun 2026 (Johannes, 2024).

Program Profiling ASN (ProASN) yang diluncurkan BKN melalui Surat Edaran Nomor 6 Tahun 2026 menempatkan literasi digital sebagai salah satu dari empat cakupan pengukuran utama, bersama kompetensi manajerial dan sosial kultural, potensi, serta preferensi karier. Literasi digital didefinisikan sebagai kemampuan pegawai ASN, baik PNS maupun PPPK, dalam menguasai teknologi digital, termasuk pemanfaatan secara kritis, etis, dan bertanggung jawab, yang mencakup empat pilar utama: cakap digital, aman digital, budaya digital, dan etika digital (Wibisono & Riharjo, 2016). Pengukuran ini dilakukan secara berbeda berdasarkan jabatan, di mana Pranata Komputer dan Manggala Informatika memperoleh tes dengan level ahli, sedangkan pegawai di luar kedua jabatan tersebut mendapatkan soal dengan tingkatan dasar untuk memastikan objektivitas dan relevansi asesmen (Wardani, 2022).

Hasil profiling ASN akan terintegrasi langsung ke dalam Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) dan dapat dimanfaatkan selama tiga tahun sebagai dasar pengembangan, pengajuan, maupun bahan pertimbangan pimpinan dalam melakukan rotasi dan mutasi yang berbasis sistem merit. ProASN merupakan tahap awal profiling yang memberikan gambaran pada aspek kognitif, dan belum menggantikan asesmen

kompetensi yang lebih komprehensif, namun data profil tes ini nantinya langsung terintegrasi ke dalam sistem informasi ASN dapat langsung diunduh oleh instansi maupun pegawai yang bersangkutan untuk perencanaan pengembangan individu dan organisasi. Melalui pendampingan dalam implementasi Manajemen Talenta, BKN mendorong pemerintah daerah memanfaatkan Profiling ASN untuk memetakan kompetensi dan potensi sebagai dasar membangun talent pool yang berkualitas dan siap menghadapi tantangan transformasi digital (Budiyanto & Martarech, 2026).

Proses manajemen talenta ini membutuhkan dukungan data yang lengkap, mulai dari rekam jejak, kinerja, penghargaan, hingga informasi kepegawaian lainnya, yang selanjutnya dapat menjadi dasar bagi pemerintah daerah dalam menentukan program pengembangan, merancang jalur karier, hingga menempatkan talenta sesuai kebutuhan organisasi yang terus berubah. Hasil profiling juga memberikan manfaat bagi ASN untuk mengenali potensi yang dimiliki sekaligus melihat area kompetensi yang masih perlu dikembangkan, sehingga setiap ASN yang masuk dalam radar talenta wajib memperoleh pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran (JP) setiap tahun untuk memastikan kontinuitas pembelajaran dan adaptasi terhadap perubahan teknologi (Budijaya & Situmeang, 2025). Di Kabupaten Gorontalo Utara, Wakil Bupati Nurjanah Hasan Yusuf menekankan bahwa profiling ASN menjadi acuan dalam pengembangan karier, penempatan jabatan, serta pelatihan yang sesuai melalui sistem manajemen talenta yang terintegrasi (Budijaya & Situmeang, 2025).

Kompetensi manajerial menjadi dimensi kapasitas lain yang sama pentingnya dengan literasi digital, mencakup kemampuan perencanaan, pengambilan keputusan, kepemimpinan, dan pengelolaan kinerja berbasis outcome yang berorientasi pada kepuasan masyarakat (Kementerian PANRB, 2026). Transformasi SDM berbasis AI menekankan bahwa teknologi dapat dimanfaatkan untuk memperkuat kapasitas manajerial ASN melalui sistem e-Kinerja, monitoring dan evaluasi berbasis digital, serta optimalisasi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang lebih terukur dan akuntabel. Regulasi terbaru memperkuat pemahaman bahwa manajemen kinerja ASN harus didasarkan pada regulasi yang jelas, dengan peningkatan kualitas SKP, monitoring berkala, dan evaluasi yang transparan untuk memastikan akuntabilitas kinerja individu dan organisasi (Bisara & Suyatna, 2025).

Kompetensi sosial kultural juga menjadi komponen esensial dalam kerangka kapasitas ASN, terutama dalam konteks Indonesia yang multikultural di mana ASN harus mampu berinteraksi efektif dengan masyarakat dari berbagai latar belakang budaya, agama, dan sosial ekonomi. Profiling ASN mencakup tes kompetensi sosial kultural untuk memastikan bahwa ASN tidak hanya cakap secara teknis-digital, tetapi juga memiliki sensitivitas budaya, empati, dan kemampuan komunikasi yang memadai untuk melayani masyarakat secara inklusif dan berkeadilan (Wardani, 2022). Di Universitas Hindu Negeri I Gusti Bagus Sugriwa Denpasar, kegiatan profiling ASN bertujuan untuk mendata jumlah pegawai dan memetakan kompetensi individu secara mendalam

melalui pemanfaatan sistem informasi kepegawaian berbasis digital yang mengintegrasikan hasil profiling ke dalam Sistem Manajemen Talenta (Suardana, 2026).

Dimensi etika dan integritas menjadi fondasi moral yang tidak dapat dipisahkan dari kapasitas ASN, mengingat digitalisasi layanan publik meningkatkan risiko penyalahgunaan data, konflik kepentingan, dan pelanggaran privasi yang memerlukan aparatur dengan integritas tinggi dan pemahaman etika digital yang kuat (Sedarmayanti, 2012). ASN yang mengelola data publik, sistem informasi, dan platform layanan digital harus memiliki pemahaman mendalam tentang prinsip perlindungan data pribadi, keamanan informasi, dan tanggung jawab hukum atas keputusan administratif elektronik yang diambil melalui sistem digital (Yusuf, 2018). Pelanggaran etika digital tidak hanya merusak kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik, tetapi juga berpotensi menciptakan kerentanan sistemik dalam ekosistem pemerintahan digital yang terintegrasi.

Strategi penguatan kapasitas ASN harus dilakukan melalui pendekatan sistemik yang mengintegrasikan pelatihan formal, pembelajaran mandiri, mentoring, dan aplikasi kerja nyata dalam satu ekosistem pembelajaran berkelanjutan. Transformasi pembelajaran ASN harus meningkatkan kompetensi digital dan adaptasi era digital melalui budaya belajar yang kuat, pengembangan kapasitas aparatur sipil negara sesuai RPJMN 2025–2029, dan pemanfaatan teknologi pembelajaran digital yang aksesibel dan relevan dengan kebutuhan kerja (Yadisar, 2025). Lembaga Administrasi Negara (LAN) didorong oleh Komisi II DPR RI untuk menyiapkan aparatur yang agile, profesional, dan adaptif terhadap kemajuan zaman, dengan menekankan pentingnya perubahan budaya kerja sebagai salah satu tantangan utama yang harus diatasi melalui intervensi kapasitas yang terstruktur (Andhika, 2018).

Pada level implementasi daerah, berbagai pemerintah daerah telah memulai pemetaan potensi dan kompetensi ASN melalui ProASN sebagai langkah awal penguatan manajemen talenta berbasis sistem merit. Pemerintah Provinsi Nusa Tenggara Barat, misalnya, mulai memetakan potensi dan kompetensi aparatur sipil negara melalui Program Profiling ASN (Pro ASN) Tahun 2026 untuk membangun peta talenta birokrasi yang objektif dan terukur (Widodo & Syafri, 2025). Di Jawa Barat, sebanyak 116 ASN dari Sekretariat KPU Provinsi dan 23 satuan kerja KPU Kabupaten/Kota mengikuti Profiling ASN Tahun 2026 di Kantor Regional III BKN Bandung sebagai bagian dari program nasional untuk mendukung penerapan sistem merit serta penguatan manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah (Uluputty, 2018).

Tantangan utama dalam pengembangan kapasitas ASN adalah kesenjangan antara ketersediaan program pelatihan dan relevansinya dengan kebutuhan kerja nyata, di mana banyak ASN mengikuti pelatihan tetapi tidak mendapatkan kesempatan untuk mengaplikasikan kompetensi baru mereka dalam tugas sehari-hari. Kesenjangan kompetensi digital serta ketersediaan infrastruktur digital yang belum merata di

Indonesia menjadi sorotan khusus, mengingat transformasi pembelajaran ASN harus mampu menjawab tuntutan ekosistem birokrasi yang terus berubah dengan kecepatan yang semakin tinggi (Shalsabila dkk., 2025). Untuk itu, diperlukan mekanisme monitoring dan evaluasi yang kuat untuk memastikan bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas ASN benar-benar menghasilkan peningkatan kinerja organisasi dan kualitas layanan publik yang dapat dirasakan masyarakat (Bisara & Suyatna, 2025).

Sintesis atas dimensi kapasitas ASN ini mengungkapkan bahwa pengembangan kapasitas tidak dapat dipandang sebagai aktivitas insidental atau program pelatihan lepas, melainkan harus menjadi bagian integral dari sistem manajemen talenta yang menghubungkan rekrutmen, pengembangan, penempatan, promosi, dan reward dalam satu siklus yang koheren dan berbasis merit (Andhika, 2018). Tanpa integrasi sistem, kepemimpinan digital yang kuat, dan penguatan kapasitas ASN yang berkelanjutan, digitalisasi berisiko menjadi "ilusi" yang menambah kerumitan birokrasi, bukan menyederhanakan layanan publik sebagaimana diamanatkan dalam visi reformasi birokrasi dan Indonesia Emas 2045 (Sedarmayanti, 2012). Oleh karena itu, pembangunan kapasitas ASN harus menjadi agenda strategis nasional yang mendapat prioritas anggaran, politik, dan manajerial yang setara dengan investasi infrastruktur digital dan pengembangan sistem informasi pemerintahan.

Kesimpulan

Reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik di Indonesia menghadapi tantangan multidimensi yang saling berkaitan, di mana hambatan struktural berupa fragmentasi sistem, ego sektoral, dan keterbatasan infrastruktur menjadi fondasi permasalahan yang menghambat terwujudnya pemerintahan digital terintegrasi. Lebih dari 27.000 aplikasi pemerintah yang tersebar tanpa interoperabilitas memadai menciptakan "silo bureaucracy" yang memaksa masyarakat berulang kali menyerahkan data sama untuk layanan berbeda, sementara intervensi politik dalam mutasi dan promosi ASN melemahkan profesionalisme birokrasi yang seharusnya berbasis sistem merit. Tanpa integrasi sistem, harmonisasi regulasi, dan standarisasi data nasional, digitalisasi berisiko menjadi ilusi yang menambah kerumitan birokrasi alih-alih menyederhanakan layanan publik.

Budaya organisasi dan kapasitas ASN menjadi variabel kritis yang menentukan keberhasilan transformasi digital sektor publik, di mana pola pikir aparatur yang masih memposisikan diri sebagai "penguasa" bukan "pelayan" serta rendahnya literasi digital (hanya 38,69% ASN kompeten secara digital pada 2025) menciptakan disonansi antara ambisi reformasi dan realitas implementasi. Program Profiling ASN (ProASN) yang diluncurkan BKN pada 2026 merupakan langkah strategis untuk memetakan kompetensi dan potensi ASN secara objektif melalui empat dimensi: kompetensi manajerial, sosial kultural, literasi digital, dan preferensi karier, yang terintegrasi dalam

Sistem Manajemen Talenta untuk pengembangan, rotasi, dan promosi berbasis merit. Namun, pengembangan kapasitas ASN tidak dapat dipandang sebagai aktivitas insidental, melainkan harus menjadi bagian integral dari ekosistem pembelajaran berkelanjutan yang menghubungkan pelatihan, mentoring, dan aplikasi kerja nyata dalam satu siklus koheren.

Dengan demikian, reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik bukan proyek teknologi semata, melainkan transformasi sosioteknis yang memerlukan pendekatan holistik yang menghubungkan dimensi struktural, kultural, dan kapasitas manusia dalam satu kerangka intervensi yang koheren dan berbasis outcome.

Daftar Pustaka

- Andhika, L. R. (2018). Meningkatkan Kepercayaan Publik Terhadap Pemerintah Melalui Redesain Proses Kebijakan. *Jurnal Ilmu Pemerintahan : Kajian Ilmu Pemerintahan Dan Politik Daerah*, 3(1), 24–42. <https://doi.org/10.24905/jip.3.1.2018.24-42>
- Bisara, M. T. N., & Suyatna, I. N. (2025). Abuse of Authority by ASN and State Officials Reviewed from Administrative Law. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(4.C), 118–124.
- Budijaya, M. I., & Situmeang, M. (2025). Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan: Analisis Efektivitas Pelayanan Publik Berbasis Aplikasi di Era Society 5.0. *All Fields of Science Journal Liaison Academia and Society*, 5(2), 1–13. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v5i2.787>
- Budiyanto, M. N., & Martarech, M. I. (2026). Mutasi Aparatur Sipil Negara Berbasis Sistem Merit Dinamik a Implementasi Kebijakan dan Tata Kelola Kepegawaian Daerah. PT. Media Penerbit Indonesia. <https://mediapenerbitindonesia.com>
- Dwiyanto, A. (2018). Good Governance dan Reformasi Birokrasi. *Jakarta: Pustaka LP3ES*.
- Eliyah, E., & Aslan, A. (2025). STAKE'S EVALUATION MODEL: METODE PENELITIAN. *Prosiding Seminar Nasional Indonesia*, 3(2), Article 2.
- Estiningsih, M. (2023). INDONESIA CAKUP DIGITAL MELALUI KEGIATAN LITERASI DIGITAL BAGI SELURUH APARATUR SIPIL NEGARA (ASN). *J-MAS: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(5), 695–704. <https://doi.org/10.59004/jmas.v1i5.277>
- Imelda, I., & Luthfi, E. T. (2026). Digital Infrastructure Determinants of SPBE Implementation Effectiveness: Evidence from the North Kalimantan Provincial Government. *SISTEMASI*, 15(8), 3155–3171. <https://doi.org/10.32520/stmsi.v15i8.6769>
- Johannes, R. A. (2024). OPTIMALISASI SMART ASN DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI BIROKRASI DI ERA DIGITAL DI PROVINSI SULAWESI UTARA. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151–165. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4744>
- Katharina (Ed.), R. (2021). *Pelayanan Publik & Pemerintahan Digital Indonesia*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Khaira, R. (2025). Analisis Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Era Transformasi Digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1–7.

- Manao, D. F. (2018). Penyelesaian Penyalahgunaan Wewenang oleh Aparatur Pemerintah Dari Segi Hukum Administrasi Dihubungkan Dengan Tindak Pidana Korupsi. *Jurnal Wawasan Yuridika*, 2(1), 1–23. <https://doi.org/10.25072/jwy.v2i1.158>
- Marasabessy, A. A., & Uluputty, I. (2023). KOMPETENSI LITERASI DIGITAL APARATUR SIPIL NEGARA (Studi di Dinas Komunikasi Informasi dan Persandian Kota Ambon). *KOMPETENSI LITERASI DIGITAL APARATUR SIPIL NEGARA (Studi di Dinas Komunikasi Informasi dan Persandian Kota Ambon)*. <http://eprints.ipdn.ac.id/19052/>
- Pradana, A. E., Herawati, A. R., Dwimawanti, I. H., & Maesaroh. (2025). Tantangan Kecerdasan Buatan Dalam Implikasi Kebijakan Pemerintah di Indonesia: Studi Literatur. *Jurnal Good Governance*, 51–66. <https://doi.org/10.32834/gg.v2i1.889>
- Rahmadi, M. H., & Rusmiati, E. T. (2025). Transformasi Digital Manajemen SDM di Instansi Pemerintah: Adaptasi, Tantangan, dan Peluang. *Petanda: Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Humaniora*, 7(2), 113–121. <https://doi.org/10.32509/petanda.v7i2.5174>
- Rahman, H. (2022). REFORMASI BIROKRASI: KORUPSI DALAM BIROKRASI INDONESIA. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 14(1), 135–161. <https://doi.org/10.33701/jiabd.v14i1.2735>
- Ridzakiy, M. F., Hudzaifah, M., Daniar, M. H. H., Priatna, M. D. T., & Darmawan, I. (2026). Transformasi Birokrasi Digital: Analisis Efektivitas Super App Tahu Sumedang dalam Akselerasi SPBE di Kabupaten Sumedang. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 2(1), 52–63. <https://doi.org/10.59435/menulis.v2i1.913>
- Sedarmayanti, H. S. H. (2012). STRATEGI PENGUATAN ETIKA DAN INTEGRITAS BIROKRASI DALAM RANGKA PENCEGAHAN KORUPSI GUNA MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 9(3), 05–05. <https://doi.org/10.31113/jia.v9i3.311>
- Shalsabila, N., Putra, R., Iriani, A., & Chairani, A. L. (2025). Implementasi Core Values ASN BerAKHLAK dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Kejaksaan Negeri OKU Selatan. *Jurnal Pemerintahan Dan Politik*, 10(1), 152–169. <https://doi.org/10.36982/jpp.v10i1.4922>
- Sofni, A., & Napisah. (2025). Pembatasan Kekuasaan Pemerintah dalam Hukum Administrasi Negara: Perspektif Hukum Umum dan Hukum Islam. *Journal of Law and Legal System*, 1(1), 1–7. <https://doi.org/10.61994/jlls.v1i1.927>
- Suardana, D. N. (2026). *Bali Terbuka: Perjuangan Membumikan Informasi Publik di Pulau Dewata*. Nilacakra.
- Syarif, A. (2025). Strategi Kebijakan Peningkatkan Sistem Pelaporan Kemetrolagian Unit Metrologi Legal Kabupaten Kota ke Direktorat Metrologi. *PAMARENDA : Public Administration and Government Journal*, 5(1), 426–443. <https://doi.org/10.52423/pamarenda.v5i1.195>
- Tommy, S., & Nasution, M. I. P. (2025). EVALUASI MANAJEMEN RISIKO KEAMANAN SIBER PADA INFRASTRUKTUR DIGITAL PEMERINTAH: STUDI KASUS PUSAT DATA NASIONAL (PDN). *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis*, 4(1), 1–26. (Studi kasus dokumentasi tanpa responden individu). <https://doi.org/10.61715/jmkeb.v4i1.104>

- Uluputty, I. (2018). Penataan Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Kabupaten Sumedang Provinsi Jawa Barat. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*. <https://www.academia.edu/download/97491325/296.pdf>
- Verlandes, Y. V., & Hariati, S. (2019). Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Jombang dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 112–128.
- Wardani, S. H. R. (2022). DINAMIKA POLITIK PEMERINTAHAN ERA REFORMASI PADA SISTEM KETATANEGARAAN INDONESIA. *Wijaya Putra Law Review*, 1(2), 156–169. <https://doi.org/10.38156/wplr.v1i2.78>
- Wibisono, S., & Riharjo, I. B. (2016). Pengaruh penerapan anggaran berbasis kinerja terhadap Akuntabilitas kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 5(9). <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2236>
- Widodo, G. A. A., & Syafri, W. (2025). KESIAPAN PELAKSANAAN MANAJEMEN TALENTA DI BADAN KEPEGAWAIAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KABUPATEN LOMBOK TIMUR PROVINSI NUSA TENGGARA BARAT [Other, IPDN]. <http://eprints.ipdn.ac.id/21207/>
- Yadisar, A. M. (2025). STRATEGI PENINGKATAN KAPASITAS APARATUR DALAM MENGOPTIMALKAN PELAYANAN PUBLIK. *FOKUS: Publikasi Ilmiah untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*, 23(1). <https://doi.org/10.51826/fokus.v23i1.1453>
- Yasin, A. S. Y., Anwar, A., Sagena, U. W., & Masjaya, M. (2024). Analisis Kebijakan Publik Dan Reformasi Birokrasi Dalam Mewujudkan Good Governance. *Kompak :Jurnal Ilmiah Komputerisasi Akuntansi*, 17(2), 410–418. <https://doi.org/10.51903/kompak.v17i2.2019>
- Yuliana, S., & Anita, D. (2026). Pelayanan Publik Digital sebagai Instrumen Peningkatan Kepercayaan Masyarakat terhadap Pemerintah. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 13973–13980. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5407>
- Yusman, F. N. (2024). Penerapan Aplikasi Satu Pintu Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Pemerintah. *Idarah: Jurnal Manajemen Pemasaran*, 1(1), 20–25. <https://doi.org/10.70283/idadrah.v1i1.12>
- Yusuf, I. M. (2018). ETIKA DALAM WUJUD AKUNTABILITAS PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN. *Dinamika : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara*, 4(4), 548–557. <https://doi.org/10.25157/dinamika.v4i4.877>
- Zed, M. (2008). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2026, 18 Agustus). Transformasi SDM Berbasis AI, Menteri PANRB Tekankan Dampak bagi Masyarakat.
- Komisi Pemilihan Umum (KPU) Jawa Barat. (2026, 11 Agustus). 116 ASN Sekretariat KPU Jawa Barat Ikuti Profiling Tahun 2026. jabar.kpu.go.id.