

## **INOVASI DAN ADAPTASI: STRATEGI APARATUR SIPIL NEGARA DI ERA PERUBAHAN**

**Andi Rahman Giu**

Balai Diklat Kegamaan Manado

Jalan Mr. A.A Maramis, Km. 9, Paniki Bawah, Manado, Sulawesi Utara

Email : andivelsi13@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan menjelaskan urgensi dan adaptasi ASN, mengidentifikasi strategi inovasi yang efektif di sektor publik, serta menguraikan tantangan dan solusinya. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan data sekunder melalui dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan inovasi di lingkungan ASN masih menghadapi berbagai tantangan, seperti fragmentasi sistem digital dan kurangnya integrasi data. Solusi: Pemerintah melakukan integrasi seluruh layanan digital ke dalam portal terpadu nasional untuk menciptakan birokrasi efektif dan efisien. 2) Kesenjangan kompetensi digital ASN, Solusi: Pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan. 3) Budaya kerja birokratis dan resistensi terhadap perubahan. Solusi: Penerapan kepemimpinan transformasional dan penguatan budaya kerja berbasis hasil serta kolaborasi. 4) Keterbatasan infrastruktur dan kebijakan data nasional, Solusi: Pemerintah memperkuat kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Kesimpulan: Inovasi dan adaptasi merupakan fondasi utama dalam mewujudkan birokrasi modern di era digital. ASN berperan sebagai penggerak utama dalam proses transformasi tersebut, karena mereka berada di garis depan pelaksanaan kebijakan publik dan pelayanan kepada masyarakat. Kemampuan ASN untuk mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam tata kelola pemerintahan menjadi faktor penentu keberhasilan reformasi birokrasi yang efektif, efisien, dan transparan. Saran: Pemerintah perlu memastikan kebijakan reformasi birokrasi tetap adaptif terhadap perubahan global dan kemajuan teknologi.

**Kata Kunci:** *inovasi; adaptasi; strategi, aparatur; sipil negara.*

### **Absract**

The purpose of this study is to explain the urgency and adaptation of Civil Servants (ASN) and to identify effective innovation strategies in the public sector, as well as to describe the challenges and solutions in the implementation of innovation and adaptation among ASN. The research method used is a descriptive qualitative approach, which explains innovation and adaptation as key strategies for ASN in the era of change. Data collection techniques rely on secondary data in the form of documentation. Results: The implementation of innovation within the ASN environment faces several complex challenges, including: (1) Fragmented digital systems and lack of data integration. *Solution:* The government integrates all digital services into a unified national portal to create an effective and efficient bureaucracy. (2) Digital competency gaps among ASN. *Solution:* Continuous development of digital competencies. (3) Bureaucratic work culture and resistance to change. *Solution:* Implementation of transformational leadership and strengthening of a results-based and collaborative work culture. (4) Limited infrastructure and national data policy. *Solution:* Strengthening the implementation of the Electronic-Based Government System (SPBE) policy. Conclusion: Innovation and adaptation are the main foundations for realizing a modern bureaucracy in the digital era. ASN plays a central role as the driving force in this transformation process, as they are at the forefront of implementing public policies and delivering services to society. The ability of ASN to integrate information technology into

governance systems is a key factor in achieving effective, efficient, and transparent bureaucratic reform. Suggestion: The government needs to ensure that bureaucratic reform policies remain adaptive to global changes and technological advancements.

**Keywords:** *innovation; adaptation; strategy; civil servants; bureaucracy*

## Pendahuluan

Perubahan global yang pesat di era digital menuntut seluruh sektor, termasuk pemerintahan, untuk beradaptasi secara cepat dan efektif. Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan penting sebagai pelaksana kebijakan publik dan pelayan masyarakat. Dalam menghadapi dinamika Revolusi Industri 4.0 menuju era Society 5.0, ASN dituntut untuk memiliki kemampuan berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan teknologi serta tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks (Kementerian PANRB, 2023).

Dalam konteks tersebut, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki posisi yang sangat strategis sebagai pelaksana kebijakan publik dan penyelenggara pelayanan masyarakat. ASN bukan hanya bertugas menjalankan peraturan, tetapi juga harus menjadi agen perubahan (*change agent*) yang mampu mendorong inovasi dalam birokrasi. Peran ini semakin penting mengingat masyarakat kini hidup di tengah disrupti digital, di mana teknologi informasi menjadi bagian integral dari seluruh aktivitas pemerintahan dan pelayanan publik.

Memasuki Revolusi Industri 4.0 yang mengintegrasikan teknologi siber dan sistem otomatisasi, serta menuju era Society 5.0 yang menekankan harmoni antara manusia dan teknologi, ASN dituntut untuk tidak hanya memahami perkembangan teknologi, tetapi juga mampu berinovasi dan beradaptasi terhadap perubahan tersebut. ASN harus memiliki kompetensi digital, kemampuan berpikir kreatif, serta fleksibilitas dalam menghadapi dinamika kerja yang semakin kompleks. Dengan demikian, ASN dapat memberikan layanan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat modern, sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap birokrasi pemerintah. Tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik digital di suatu wilayah mencapai 98,98%, tetapi efisiensi layanan masih belum optimal karena beberapa proses administrasi masih gagal memenuhi standar waktu layanan (Nur Fadillah, Lailul Mursyidah, 2024).

Meskipun transformasi digital dalam birokrasi publik telah menunjukkan kemajuan signifikan dan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik digital mencapai 98,98%, masih terdapat kesenjangan antara peningkatan akses layanan dengan efektivitas implementasinya. Banyak proses administrasi yang belum efisien dan belum memenuhi standar waktu pelayanan, menunjukkan bahwa inovasi ASN belum sepenuhnya diiringi dengan kemampuan adaptasi dan integrasi sistem kerja berbasis digital. Kondisi ini menimbulkan gap antara kompetensi ideal ASN di era Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0

yang menuntut kreativitas, fleksibilitas, serta literasi digital tinggi—dengan realitas kemampuan ASN di lapangan yang masih menghadapi kendala pada aspek teknis, koordinatif, dan budaya kerja birokrasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mendalam untuk mengidentifikasi strategi inovasi dan adaptasi ASN yang efektif dalam menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan pelayanan publik modern.

Berikut beberapa data tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan berbasis digital/elektronik di Indonesia selama beberapa tahun terakhir, meskipun masih belum tersedia data yang sangat lengkap untuk setiap tahun dalam satu sumber nasional yang konsisten:

Tabel-1 Tingkat Kepuasan Masyarakat Pelayanan Berbasis Digital/Elektronik

Tahun	Nilai / Indeks	Keterangan
2020	~ 92,54 (skala 100) untuk Direktorat Jenderal Infrastruktur Digital — layanan publik digital tertentu. <a href="http://infradigital.komdigi.go.id">infradigital.komdigi.go.id</a>	Layanan spesifik di bidang telekomunikasi/infrastruktur digital.
2021	~ 89,72 (skala 100) untuk Direktorat Jenderal Infrastruktur Digital. <a href="http://infradigital.komdigi.go.id">infradigital.komdigi.go.id</a>	Penurunan sedikit dari 2020.
2022	~ 92,50 (skala 100) untuk Direktorat Jenderal Infrastruktur Digital. <a href="http://infradigital.komdigi.go.id">infradigital.komdigi.go.id</a>	Kenaikan dibandingkan tahun sebelumnya.
2023	~ 92,74 (skala 100) untuk sama unit. <a href="http://infradigital.komdigi.go.id">infradigital.komdigi.go.id</a>	Masih kategori “Sangat Baik”.
2024	Nilai kepuasan masyarakat atas layanan digital Talenta DTS adalah 84,6 (skala 100) atau indeks 3,4 (skala 4) dari Puslitbang Aptika dan IKP. <a href="http://bpsdm.komdigi.go.id">bpsdm.komdigi.go.id</a>	Layanan digital-scholarship/digital talent.

Secara keseluruhan, data dalam Tabel-1 menggambarkan bahwa pelayanan publik berbasis digital di Indonesia dinilai efektif dan diterima positif oleh masyarakat, dengan rata-rata indeks kepuasan di atas 85 selama lima tahun terakhir. Peningkatan kualitas sistem, kemudahan akses layanan, dan percepatan proses administrasi menjadi faktor utama yang mendukung kepuasan tersebut. Namun demikian, tantangan seperti peningkatan literasi digital masyarakat, kesenjangan infrastruktur antar-daerah, dan konsistensi pembaruan sistem masih perlu diperhatikan untuk menjaga keberlanjutan transformasi digital pemerintahan ke depan.

Transformasi birokrasi menjadi suatu keharusan agar pelayanan publik lebih efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pemerintah Indonesia telah mengarahkan reformasi birokrasi berbasis digital melalui penerapan *e-government* dan sistem pelayanan publik digital (LAN, 2022). Oleh karena itu, inovasi dan adaptasi menjadi strategi utama dalam membentuk ASN yang profesional dan relevan di era perubahan ini.

Dalam konteks tersebut, inovasi dan adaptasi menjadi dua strategi utama yang harus dimiliki oleh setiap Aparatur Sipil Negara (ASN). ASN dituntut untuk mampu menciptakan ide-ide baru yang meningkatkan kualitas layanan, serta menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja berbasis teknologi digital. Inovasi diperlukan untuk menciptakan solusi kreatif terhadap tantangan birokrasi, sedangkan adaptasi diperlukan agar ASN dapat bekerja efektif dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Dengan demikian, keberhasilan transformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada kebijakan pemerintah, tetapi juga pada kesiapan dan komitmen ASN untuk terus berinovasi, belajar, dan beradaptasi dalam menghadapi dinamika era digital yang penuh tantangan dan peluang.

Rumusan masalah pada penelitian ini, sebagai berikut:

1. Mengapa inovasi dan adaptasi penting bagi ASN di era perubahan?
2. Bagaimana strategi ASN untuk berinovasi dan beradaptasi?
3. Apa saja tantangan dan solusi dalam penerapan inovasi di lingkungan ASN?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan penelitian sebagaimana uraian di bawah ini:

1. Menjelaskan urgensi inovasi dan adaptasi bagi ASN.
2. Mengidentifikasi strategi inovasi yang efektif di sektor publik.
3. Menjabarkan tantangan serta solusi dalam implementasi inovasi dan adaptasi ASN.

## **Landasan Teori**

### **Pengertian Inovasi**

Secara etimologis, *inovasi* berasal dari kata Latin *innovare* yang berarti memperbarui atau menciptakan sesuatu yang baru. Menurut Schumpeter, inovasi merupakan proses menciptakan kombinasi baru dari sumber daya yang ada untuk menghasilkan nilai tambah. Dalam konteks organisasi publik, inovasi bukan hanya menghasilkan produk atau layanan baru, tetapi juga memperbaiki proses dan tata kelola agar lebih efisien serta efektif (OECD, 2020).

Menurut Kementerian PANRB (2023), inovasi sektor publik didefinisikan sebagai terobosan kreatif dalam penyelenggaraan pemerintahan yang memberikan manfaat nyata bagi masyarakat. Inovasi di lingkungan Aparatur Sipil Negara (ASN) mencakup berbagai hal seperti penyederhanaan prosedur, penggunaan teknologi digital, peningkatan transparansi, serta penguatan partisipasi masyarakat. Dengan demikian, inovasi bagi ASN berarti kemampuan untuk berpikir kreatif, menciptakan solusi baru, serta melakukan perubahan

positif terhadap sistem dan mekanisme kerja yang sudah ada agar pelayanan publik menjadi lebih baik.

### **Pengertian Adaptasi**

*Adaptasi* secara umum berarti kemampuan individu atau organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan agar dapat bertahan dan berkembang. Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2009), adaptasi dalam organisasi merupakan proses penyesuaian perilaku, struktur, dan strategi untuk menghadapi perubahan eksternal.

Dalam konteks birokrasi publik, adaptasi mengacu pada kemampuan ASN untuk menyesuaikan pola pikir (*mindset*), kompetensi, serta metode kerja dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2022) menekankan bahwa ASN adaptif harus memiliki literasi digital, kemampuan kolaboratif, serta fleksibilitas dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan cepat di lingkungan kerja. Oleh karena itu, adaptasi bukan sekadar kemampuan menerima perubahan, tetapi juga keberanian untuk melakukan transformasi diri dan organisasi agar tetap relevan di era disruptif.

### **Teori Inovasi dalam Sektor Publik**

Menurut teori *Public Sector Innovation* (Mulgan & Albury, 2003), inovasi di sektor publik terjadi ketika organisasi pemerintah menciptakan atau menerapkan ide, proses, layanan, atau kebijakan baru yang memberikan dampak positif terhadap hasil kerja dan pelayanan masyarakat. Teori ini menekankan pentingnya kolaborasi lintas instansi, dukungan kepemimpinan transformasional, serta lingkungan kerja yang terbuka terhadap perubahan.

Selain itu, model *Diffusion of Innovation* oleh Rogers (2003) menjelaskan bahwa keberhasilan inovasi bergantung pada lima faktor utama, yaitu keunggulan relatif, kompatibilitas, kompleksitas, kemampuan diuji coba, dan kemampuan diamati. Dalam konteks ASN, teori ini berarti bahwa inovasi birokrasi akan diterima dengan baik jika dianggap bermanfaat, mudah diterapkan, dan sesuai dengan kebutuhan organisasi publik.

Dengan demikian, inovasi dalam birokrasi tidak bisa dilepaskan dari faktor kepemimpinan, budaya organisasi, serta dukungan kebijakan yang kondusif untuk mendorong kreativitas pegawai.

### **Teori Adaptasi Organisasi**

Teori adaptasi organisasi (*Organizational Adaptation Theory*) menekankan bahwa setiap organisasi harus mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan eksternal agar tetap eksis dan kompetitif (Scott & Davis, 2007). Dalam birokrasi pemerintahan, adaptasi berarti menyesuaikan proses kerja, struktur organisasi, serta perilaku pegawai dengan tuntutan zaman-termasuk digitalisasi, transparansi, dan akuntabilitas publik.

Pendekatan *Learning Organization* dari Peter Senge (1990) juga relevan untuk menjelaskan adaptasi ASN. Dalam konsep ini, organisasi yang berhasil beradaptasi adalah organisasi yang mampu belajar secara berkelanjutan, berbagi pengetahuan, dan mendorong inovasi dari semua level pegawai. ASN di era perubahan perlu menjadi *learning civil servant*, yakni pegawai yang terus memperbarui kompetensinya agar tetap mampu memberikan pelayanan publik yang unggul.

### **Hubungan Inovasi dan Adaptasi dalam Konteks ASN**

Inovasi dan adaptasi merupakan dua konsep yang saling berkaitan erat. ASN yang adaptif memiliki kesiapan mental dan keterampilan untuk menerima perubahan, sementara ASN yang inovatif memiliki kemampuan untuk menciptakan perubahan itu sendiri. Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang dinamis, responsif, dan berorientasi hasil.

Menurut Rifai (2024), keberhasilan reformasi birokrasi di era digital hanya dapat dicapai jika ASN mampu beradaptasi terhadap teknologi baru sekaligus berinovasi dalam meningkatkan pelayanan publik. Oleh karena itu, strategi pengembangan ASN di masa depan harus mengintegrasikan pelatihan digital, penguatan budaya inovasi, dan pembangunan karakter adaptif terhadap perubahan.

## **Metode Penelitian**

### **Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena inovasi dan adaptasi yang dilakukan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi dinamika perubahan birokrasi di era digital. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya menggali makna, pengalaman, serta strategi yang diterapkan ASN dalam konteks nyata, bukan sekadar mengukur melalui angka atau data statistik.

Metode deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi sebagaimana adanya. Peneliti berfokus pada bagaimana ASN berinovasi dalam pelayanan publik, menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan budaya kerja, serta bagaimana instansi pemerintah mendukung proses transformasi tersebut melalui kebijakan dan pelatihan.

### **Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder, meliputi dokumen resmi seperti laporan kinerja instansi pemerintah, peraturan perundangan, publikasi Kementerian

## Inovasi dan Adapatisi:...

PANRB, serta literatur akademik yang relevan mengenai inovasi dan adaptasi ASN. Data sekunder, sebagaimana uraian berikut:

1. Dokumen Kelembagaan dan Laporan Kinerja Pemerintah; Data ini meliputi *Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP)*, *Renstra (Rencana Strategis)*, serta *Laporan Reformasi Birokrasi* dari kementerian dan lembaga terkait. Dokumen tersebut memberikan gambaran empiris mengenai capaian, hambatan, serta praktik inovasi dan adaptasi yang dilakukan oleh ASN di berbagai instansi.
2. Peraturan Perundang-undangan dan Kebijakan Pemerintah; Sumber ini mencakup *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang ASN*, *Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja ASN*, serta berbagai *Peraturan Menteri PANRB* yang mengatur pengembangan kompetensi, digitalisasi layanan publik, dan inovasi birokrasi. Dokumen ini digunakan untuk menganalisis kerangka normatif dan kebijakan yang menjadi landasan implementasi inovasi di lingkungan ASN.
3. Publikasi Resmi Kementerian PANRB dan Lembaga Administrasi Negara (LAN); Publikasi seperti *Laporan Indeks Inovasi Daerah*, *Buku Panduan Inovasi Pelayanan Publik*, serta hasil kajian *Digital Governance* menjadi rujukan penting dalam memahami arah kebijakan dan praktik inovasi yang sedang dijalankan di sektor publik.
4. Literatur Akademik dan Jurnal Ilmiah; Literatur dari jurnal nasional dan internasional yang membahas tema inovasi birokrasi, adaptasi ASN, dan transformasi digital dalam sektor publik digunakan untuk memperkuat landasan teoritis dan mendukung analisis hasil penelitian. Artikel dari *Jurnal Transformasi Administrasi*, *Jurnal Analis Kebijakan*, dan *Future Academia* menjadi rujukan utama.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode, yaitu:

1. Observasi, guna mengamati penerapan teknologi, pola kerja, serta interaksi ASN dalam lingkungan kerja digital.
2. Studi dokumentasi, dengan menelaah dokumen, laporan, dan kebijakan terkait peningkatan kompetensi, inovasi pelayanan, serta transformasi digital birokrasi.

### Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014), yang meliputi tiga tahap utama:

1. Reduksi data – menyeleksi, memfokuskan, dan menyederhanakan data yang relevan dengan tema inovasi dan adaptasi.
2. Penyajian data – menyusun hasil temuan dalam bentuk narasi deskriptif untuk memudahkan penarikan makna.

3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi – menafsirkan data guna menemukan pola, hubungan, serta makna dari strategi adaptasi dan inovasi ASN.

### **Keabsahan Data**

Untuk menjamin keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode (Sugiyono, 2022), yaitu dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi guna memastikan konsistensi temuan. Selain itu, peneliti juga melakukan member check, yaitu mengkonfirmasi hasil interpretasi kepada narasumber agar data yang dihasilkan valid, kredibel, dan dapat dipercaya.

## **Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **ASN di Era Perubahan**

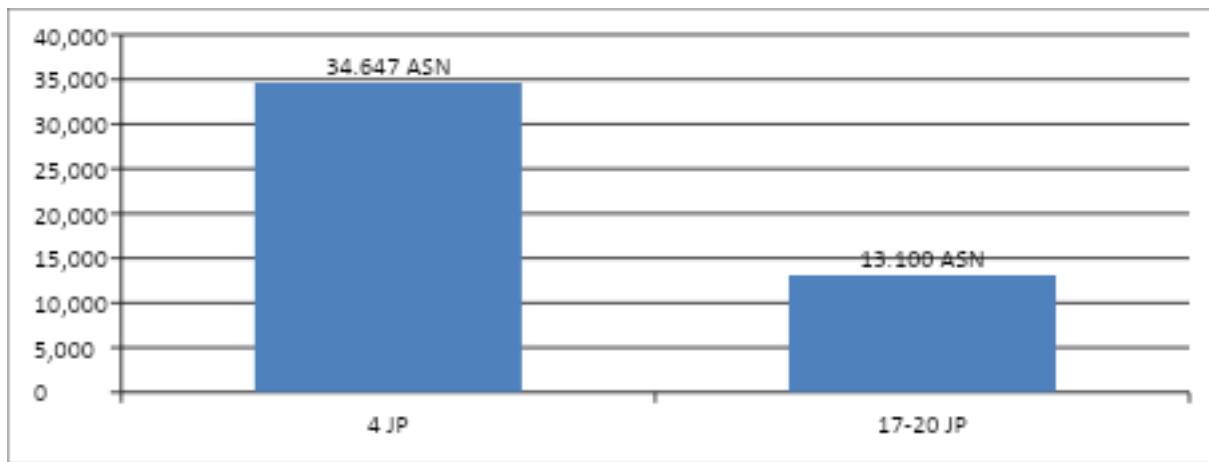
ASN merupakan tulang punggung birokrasi dalam melaksanakan kebijakan publik. Seiring dengan berkembangnya teknologi informasi, ASN dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam proses kerja dan pelayanan publik (Prasojo & Kurniawan, 2021). PANRB menyebut bahwa saat ini terdapat sekitar 27.000 aplikasi pelayanan publik yang terdata, dan pemerintah mendorong integrasi berbagai layanan digital ke dalam portal terpadu. Mencerminkan kemajuan sekaligus tantangan digitalisasi birokrasi di Indonesia. Meskipun menunjukkan semangat inovasi dan kemajuan signifikan dalam pelayanan publik, kondisi tersebut juga menimbulkan masalah efisiensi, integrasi data, dan koordinasi antarinstansi (Prasojo & Kurniawan, 2021).

Oleh karena itu, langkah pemerintah untuk mengintegrasikan seluruh layanan digital ke dalam portal terpadu nasional merupakan strategi penting menuju birokrasi digital yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Penyebutan bahwa target “90 % ASN melek digital pada tahun 2029” muncul sebagai sasaran pengembangan kompetensi, bukan sebagai ukuran integrasi teknologi kerja secara keseluruhan. Hal ini menggambarkan indikator kesiapan sumber daya manusia, bukan ukuran dari integrasi teknologi secara keseluruhan. Namun, dampaknya tetap sangat signifikan terhadap arah reformasi birokrasi, karena:

1. Pembangunan **fondasi SDM yang kompeten secara digital** menjadi kunci keberhasilan transformasi birokrasi. ASN perlu dibekali literasi digital, kemampuan analisis data, pemahaman keamanan siber, dan keterampilan adaptif melalui **pelatihan, sertifikasi, serta pengembangan kompetensi berkelanjutan**. Dengan SDM yang kuat secara digital, instansi pemerintah dapat lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi dan memenuhi tuntutan pelayanan publik modern.

2. **Mendorong budaya kerja yang adaptif dan berbasis teknologi;** Selain peningkatan kompetensi individu, transformasi digital juga menuntut adanya **perubahan budaya kerja dalam birokrasi.** ASN perlu beralih dari pola kerja konvensional menuju pola kerja yang **inovatif, kolaboratif, transparan, dan berbasis data.** Penerapan teknologi dalam proses administrasi, komunikasi, dan pelayanan publik mendorong terbentuknya budaya kerja yang lebih efisien serta berorientasi pada hasil. Budaya adaptif ini menuntut keterbukaan terhadap perubahan, keberanian mencoba hal baru, dan kesediaan untuk terus belajar. Dengan demikian, digitalisasi bukan hanya soal perangkat dan sistem, tetapi juga perubahan mindset dan perilaku kerja ASN.
3. **Menjadi langkah awal menuju birokrasi terintegrasi dan efisien,** transformasi digital dan penguatan kompetensi ASN merupakan **pondasi menuju birokrasi yang terintegrasi, efektif, dan efisien.** Integrasi sistem digital memungkinkan pertukaran data antar instansi secara cepat dan akurat, mengurangi duplikasi proses, serta mempercepat pengambilan keputusan. Dengan birokrasi yang terhubung melalui platform digital, koordinasi antar lembaga menjadi lebih lancar dan pelayanan publik dapat diberikan secara terpadu. Kondisi ini sekaligus mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Menurut Prasojo & Kurniawan, 2021).

Pada tahun 2023, pelatihan literasi digital dalam bentuk webinar memperoleh respons positif dari pegawai, sebagaimana uraian di bawah ini:



**Gambar-1**  
**ASN Mengikuti Pelatihan Digital (Webinar)**

Data diatas menunjukkan pegawai yang mengikuti pelatihan digital dalam bentuk webinar dimana dengan durasi waktu 4 jam pelajaran (JP) berjumlah 34.657 pegawai sedangkan yang mengikuti pelatihan digital dengan durasi waktu 17-20 jam pelajaran berjumlah 13.100 pegawai. Akan tetapi, untuk mencapai birokrasi digital yang efektif, pengembangan

kompetensi ASN harus berjalan paralel dengan integrasi sistem, penguatan infrastruktur, dan kebijakan data nasional yang terpadu.

Data layanan berbasis digital pemerintah birokrasi di Indonesia, yaitu:

**Tabel-2**  
**Data Layanan Berbasis Digital Birokrasi di Indonesia**

No	Data Layanan	Hasil	Keterangan
1	Indeks SPBE Nasional tahun 2024 (Menpan RB, 2025)	Level 3,12	Menggunakan Skala 1-5 maka berada pada kriteria baik
2	Indeks Kematangan SPBE (IT New Indonesia, 2025)	Mencapai 78%	Menggunakan Skala 1-5 maka indeks kematangan berada di level minimal 3 (baik)
3	Online Service Index (Menpan RB, 2025)	0,8035 atau 80,35%	Menunjukkan “Banyak layanan pemerintah kini dapat diakses secara digital dengan mudah oleh masyarakat”

Berdasarkan hasil evaluasi, Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) nasional tahun 2024 mencapai skor 3,12 dari skala 1 hingga 5, yang menempatkan Indonesia pada kategori “Baik” dalam penerapan layanan birokrasi digital. Selain itu, data terbuka pemerintah melalui portal *data.go.id* menunjukkan adanya indikator persentase layanan SPBE, baik untuk layanan publik maupun administrasi pemerintahan, yang telah diimplementasikan secara elektronik sesuai dengan dokumen proses bisnis masing-masing instansi. Sebuah laporan lain mengungkapkan bahwa sekitar 78 persen instansi pemerintah pusat dan daerah telah memiliki tingkat kematangan SPBE di atas level 3 dari skala 5, yang berarti sebagian besar instansi telah memanfaatkan teknologi digital dalam penyelenggaraan layanan publiknya. Sementara itu, dalam laporan internasional *United Nations “E-Government Survey 2024”*, Indonesia memperoleh nilai *Online Service Index* (OSI) sebesar sekitar 0,8035, yang menandakan bahwa sebagian besar layanan pemerintah sudah dapat diakses secara digital dan mudah dijangkau oleh masyarakat

Transformasi digital seperti penggunaan *e-Kinerja*, *e-Office*, dan layanan berbasis aplikasi menuntut ASN untuk memiliki literasi digital yang tinggi. ASN di era ini harus mengubah paradigma kerja dari birokrasi konvensional menuju birokrasi adaptif dan inovatif (Rifai, 2024). Transformasi digital seperti penggunaan *e-Kinerja*, *e-Office*, dan layanan berbasis aplikasi menuntut ASN untuk memiliki literasi digital yang tinggi. ASN di era ini harus mengubah paradigma kerja dari birokrasi konvensional menuju birokrasi adaptif dan inovatif menggambarkan perubahan mendasar dalam cara kerja dan budaya organisasi di lingkungan pemerintahan. Secara substansial, transformasi digital dalam birokrasi berarti perubahan sistem kerja yang semula manual dan berbasis dokumen fisik menjadi sistem yang

memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara menyeluruh. Tujuannya adalah untuk menciptakan proses kerja yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel.

### Pentingnya Inovasi bagi ASN

Inovasi merupakan proses menciptakan atau memperbaiki sesuatu untuk menghasilkan nilai tambah dalam pelayanan publik. Dalam konteks birokrasi, inovasi tidak selalu berarti menemukan hal baru, tetapi bisa berupa penyederhanaan proses, perbaikan sistem kerja, atau pemanfaatan teknologi yang lebih efisien (OECD, 2020).

Beberapa contoh inovasi yang dikembangkan oleh pemerintah Provinsi Jawa Timur dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan, di mana semua instansi pemerintahan di Provinsi Jawa Timur sudah terhubung dengan sistem pengaduan publik SP4N-LAPOR!, dan tingkat tindak lanjut laporan telah mencapai sekitar 97 % (Detik.com, 2024).

Provinsi Sumatera Utara memiliki inovasi bernama “Smart Portal Sumut (Sumut Smart Province)” yang mengintegrasikan berbagai layanan publik secara digital—misalnya pengecekan pajak kendaraan bermotor, retribusi air minum, pengurusan izin daerah secara daring dan menyediakan satu pintu akses layanan. Manfaat yang disebut antara lain: memudahkan masyarakat dan dunia usaha dalam mengakses layanan publik tanpa harus ke kantor pemerintahan, dan memfasilitasi pimpinan pemerintah daerah dalam memantau kinerja melalui dashboard digital (Detik.com, 2024).

Provinsi Kalimantan Utara, telah dilakukan pembinaan inovasi digital melalui kegiatan dengan tema transformasi inovasi pelayanan publik. Contohnya adalah layanan digital di sektor kesehatan seperti “Si Dokter Serasi” yang menggunakan teknologi untuk pelayanan rumah sakit. Juga disebutkan program “Pro Lanteraku” sebagai bagian dari inovasi layanan publik yang menyentuh masyarakat di wilayah paling ke bawah. Bukan hanya layanan administrasi umum tetapi juga sektor spesifik seperti kesehatan yang memanfaatkan teknologi, dan mencakup wilayah dengan tantangan geografis yang lebih besar (Detik.com, 2024).

Menurut Kementerian PANRB (2023), inovasi ASN memiliki beberapa manfaat utama, yaitu:

1. **Meningkatkan kualitas layanan publik;** Transformasi digital dalam birokrasi bertujuan utama untuk **meningkatkan mutu dan kecepatan layanan publik.** Melalui penerapan teknologi, proses pelayanan menjadi lebih transparan, mudah diakses, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Digitalisasi memungkinkan masyarakat mengurus berbagai layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan, sehingga memangkas waktu dan biaya. Selain itu, data yang terintegrasi memudahkan pemerintah untuk memberikan layanan yang lebih personal dan tepat sasaran. Dengan

demikian, peningkatan kualitas layanan publik menjadi indikator nyata keberhasilan reformasi birokrasi berbasis digital.

2. **Mendorong efisiensi dan efektivitas kerja;** Pemanfaatan teknologi dalam tata kelola pemerintahan juga **mendorong efisiensi dan efektivitas kerja ASN.** Proses administrasi yang sebelumnya manual dan berulang dapat diotomatisasi melalui sistem digital, sehingga menghemat waktu dan sumber daya. Selain itu, penggunaan aplikasi terpadu memungkinkan koordinasi antar bagian atau instansi berjalan lebih cepat dan akurat. Efektivitas kerja pun meningkat karena pengambilan keputusan dapat dilakukan berdasarkan data yang real-time dan terverifikasi. Akhirnya, efisiensi ini berdampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi pemerintah secara keseluruhan.
3. **Mengurangi praktik birokrasi yang lambat dan kaku;** Salah satu tantangan utama birokrasi tradisional adalah proses kerja yang **lambat, berbelit, dan kurang fleksibel.** Transformasi digital berperan penting dalam mengatasi permasalahan tersebut dengan menyederhanakan alur kerja serta memperkuat sistem pengawasan dan akuntabilitas. Layanan daring (online) mengurangi ketergantungan pada dokumen fisik dan tatap muka, sehingga proses menjadi lebih cepat dan transparan. Dengan demikian, birokrasi yang sebelumnya kaku dapat berubah menjadi lebih adaptif, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima.
4. **Membangun budaya kerja yang kreatif dan berorientasi hasil;** Transformasi digital tidak hanya menyangkut penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan **mindset dan budaya kerja aparatur.** ASN dituntut untuk berpikir kreatif, inovatif, dan berorientasi pada hasil (outcome oriented), bukan sekadar mengikuti prosedur administratif. Penggunaan teknologi digital membuka peluang bagi pegawai untuk mengembangkan solusi baru, menciptakan inovasi pelayanan, dan berkolaborasi lintas sektor. Dengan budaya kerja yang kreatif dan berfokus pada hasil, birokrasi dapat berperan sebagai motor perubahan yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika kebutuhan masyarakat modern (Kementerian PANRB, 2023)

Transformasi digital dalam birokrasi Indonesia memiliki peran strategis dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang **lebih efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik.** Melalui penerapan teknologi, kualitas layanan publik meningkat karena proses menjadi **lebih cepat, transparan, dan mudah diakses** oleh masyarakat. Selain itu, digitalisasi mendorong **efisiensi dan efektivitas kerja ASN** dengan mengotomatisasi proses administratif dan mempermudah koordinasi lintas instansi berbasis data real-time.

### **Adaptasi sebagai Strategi Bertahan**

Adaptasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, baik teknologi, organisasi, maupun sosial. ASN yang adaptif memiliki kemampuan untuk belajar hal baru, berkolaborasi lintas bidang, serta berani mengambil keputusan di tengah ketidakpastian (LAN, 2022).

Adaptasi mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan yang terjadi di lingkungan kerja, baik dalam aspek teknologi, struktur organisasi, maupun sosial. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki karakter adaptif ditandai dengan kesiapan untuk terus belajar, berinovasi, serta berkolaborasi lintas sektor, sekaligus mampu mengambil keputusan secara tepat meskipun dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

Adaptasi juga berkaitan dengan perubahan budaya kerja. ASN harus siap menerapkan sistem kerja yang fleksibel, seperti *work from anywhere* dan penggunaan teknologi kolaboratif (*cloud-based working system*). Menurut Rifai (2024), kemampuan adaptif ASN merupakan kunci keberhasilan transformasi menuju *smart government* dan birokrasi yang tangguh.

Adaptasi dalam konteks birokrasi modern tidak hanya berarti kemampuan ASN untuk menyesuaikan diri terhadap perkembangan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir dan budaya kerja di lingkungan pemerintahan. Dalam era digital, ASN dituntut untuk meninggalkan pola kerja konvensional yang kaku dan mulai menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel dan dinamis, seperti *work from anywhere* (bekerja dari mana saja) serta pemanfaatan teknologi kolaboratif berbasis *cloud* (*cloud-based working system*).

Melalui sistem kerja yang fleksibel ini, kolaborasi antar pegawai dan antarinstansi dapat berlangsung lebih efisien tanpa batasan ruang dan waktu. ASN dapat saling berbagi data, berdiskusi, dan mengambil keputusan secara cepat melalui platform digital yang terintegrasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Rifai (2024) yang menegaskan bahwa kemampuan adaptif ASN menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi menuju *smart government* atau pemerintahan yang cerdas, responsif, dan berbasis teknologi.

Dengan kemampuan adaptasi yang baik, ASN akan mampu menghadapi dinamika perubahan global, termasuk perkembangan teknologi informasi, perubahan sosial, serta tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat dan transparan. Oleh karena itu, adaptasi bukan sekadar keterampilan individual, melainkan strategi kelembagaan untuk mewujudkan birokrasi yang tangguh, inovatif, dan berkelanjutan di tengah era transformasi digital.

### **Strategi Implementasi Inovasi dan Adaptasi**

Beberapa strategi yang dapat dilakukan ASN untuk mengimplementasikan inovasi dan adaptasi antara lain:

- 1. Peningkatan Kompetensi Digital ASN;** Peningkatan kompetensi digital menjadi langkah strategis dalam menghadapi era pemerintahan berbasis teknologi. Melalui

- pelatihan literasi digital, penggunaan aplikasi perkantoran modern, serta penguasaan teknologi berbasis data,** ASN dapat memperkuat kemampuan dalam menjalankan tugas secara efisien dan adaptif terhadap perkembangan teknologi (Kementerian PANRB, 2023). Kompetensi digital tidak hanya mencakup keterampilan teknis, tetapi juga pemahaman terhadap etika digital, keamanan siber, dan pemanfaatan data untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy making*). Dengan demikian, ASN mampu menjadi agen perubahan dalam mempercepat transformasi digital birokrasi.
2. **Penguatan Budaya Inovasi;** Inovasi menjadi kunci dalam menciptakan birokrasi yang responsif dan solutif terhadap tantangan zaman. Oleh karena itu, setiap instansi pemerintah perlu **menumbuhkan budaya inovasi** melalui pemberian penghargaan dan insentif bagi ASN yang berhasil mengembangkan ide, sistem, atau metode kerja baru yang meningkatkan kualitas layanan publik (Prasojo & Kurniawan, 2021). Budaya inovatif juga dapat tumbuh melalui pembentukan ruang kolaborasi dan laboratorium inovasi (innovation lab) di lingkungan kerja. Langkah ini diharapkan menumbuhkan keberanian ASN untuk bereksperimen, belajar dari kegagalan, dan menghasilkan terobosan yang bermanfaat bagi masyarakat.
  3. **Pemanfaatan Teknologi Informasi;** Teknologi informasi merupakan sarana penting untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi dalam birokrasi. ASN perlu **mengintegrasikan sistem digital dalam kegiatan administrasi, pengarsipan, pelayanan publik, dan komunikasi antar unit kerja**, agar proses pemerintahan berjalan lebih cepat, akurat, dan terdokumentasi dengan baik. Pemanfaatan sistem digital juga membantu memperkuat akuntabilitas dan mengurangi potensi penyimpangan karena seluruh proses dapat terlacak secara elektronik. Selain itu, penggunaan *big data* dan *cloud computing* memungkinkan instansi pemerintah melakukan analisis kebutuhan masyarakat secara lebih tepat sasaran.
  4. **Kepemimpinan Transformasional;** Keberhasilan transformasi digital dalam birokrasi sangat bergantung pada peran pemimpin yang mampu menjadi **teladan perubahan**. Pemimpin transformasional berperan sebagai **role model** yang menginspirasi pegawai untuk berpikir kreatif, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan. Mereka tidak hanya mengarahkan, tetapi juga **memberdayakan ASN** untuk mengambil inisiatif dan tanggung jawab dalam melahirkan ide-ide baru (OECD, 2020). Dengan kepemimpinan semacam ini, lingkungan kerja menjadi lebih dinamis, terbuka, dan berorientasi pada kinerja.

5. **Kolaborasi dan Jejaring Antarinstansi;** Transformasi birokrasi digital tidak dapat dicapai secara individual oleh satu instansi saja, melainkan memerlukan **sinergi dan kolaborasi lintas sektor.** ASN perlu memperluas jejaring kerja dengan **sektor swasta, akademisi, komunitas, dan masyarakat sipil** untuk menciptakan solusi bersama terhadap permasalahan publik (LAN, 2022). Kolaborasi ini memperkaya perspektif dan mempercepat penerapan inovasi berbasis kebutuhan nyata di lapangan. Dengan membangun ekosistem kolaboratif, birokrasi dapat lebih adaptif, terbuka, dan berdaya saing dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Transformasi birokrasi digital hanya dapat terwujud apabila Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki kompetensi digital yang kuat, budaya kerja inovatif, kepemimpinan transformasional, serta kemampuan berkolaborasi lintas sektor. Peningkatan kompetensi digital menjadi fondasi utama bagi ASN untuk bekerja lebih efisien, adaptif, dan berbasis data, sekaligus memastikan kebijakan yang diambil berlandaskan bukti (*evidence-based policy*). Selain keterampilan teknis, budaya inovasi perlu terus diperkuat melalui pemberian penghargaan, ruang eksperimen, dan kolaborasi kreatif agar ASN berani menciptakan solusi baru bagi peningkatan kualitas layanan publik. Pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi instrumen penting dalam mempercepat proses administrasi, memperkuat transparansi, serta meningkatkan akuntabilitas kinerja pemerintahan.



Gambar-2  
Survey Kepuasan Masyarakat (Kementerian PANRB, 2024)

Berdasarkan gambar di atas maka diuraikan pada tahun 2024, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) melaksanakan survei terhadap pengguna layanan di lingkungannya untuk mengukur tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik. Hasil survei tersebut menunjukkan bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) mencapai nilai 3,65 pada skala 1–4, yang setara dengan nilai Survei Kepuasan Masyarakat (SKM) sebesar 91,13 dalam skala 100. Berdasarkan standar penilaian yang berlaku, capaian ini termasuk dalam kategori “A” atau “Sangat Baik”.

Temuan ini menunjukkan bahwa pelayanan publik yang diberikan oleh Kementerian PANRB dinilai sangat memuaskan oleh masyarakat. Nilai tersebut mencerminkan keberhasilan instansi dalam menerapkan prinsip pelayanan prima, seperti kecepatan, ketepatan, keramahan, serta kemudahan akses layanan. Selain itu, hasil IKM ini juga menggambarkan komitmen PANRB dalam melaksanakan reformasi birokrasi, khususnya pada aspek peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi digital, penyederhanaan prosedur, dan peningkatan profesionalisme aparatur.

Dengan capaian IKM yang tinggi tersebut, Kementerian PANRB tidak hanya berhasil menjaga kepuasan masyarakat, tetapi juga memperkuat kepercayaan publik terhadap kinerja birokrasi pemerintah dalam memberikan layanan yang efektif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna.

## Kesimpulan

Inovasi dan adaptasi sangat penting bagi ASN karena menjadi kunci utama dalam menghadapi dinamika perubahan birokrasi di era digital. ASN merupakan ujung tombak pelaksanaan kebijakan publik, sehingga mereka dituntut untuk mampu mengintegrasikan teknologi informasi ke dalam proses kerja dan pelayanan masyarakat. Menurut *Prasojo & Kurniawan (2021)*, inovasi diperlukan untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih cepat, transparan, dan efisien, sedangkan adaptasi dibutuhkan agar ASN mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi, sosial, dan organisasi.

Strategi ASN dalam berinovasi dan beradaptasi dilakukan melalui beberapa langkah terintegrasi: 1) Peningkatan Kompetensi Digital; 2) Penguatan Budaya Inovasi); 3) Pemanfaatan Teknologi Informasi; 4) Kepemimpinan Transformasional; 5) Kolaborasi dan Jejaring Antarinstansi. Melalui strategi tersebut, ASN tidak hanya mampu beradaptasi dengan kemajuan teknologi, tetapi juga menjadi penggerak utama reformasi birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang terintegrasi dan berorientasi hasil.

Penerapan inovasi di lingkungan ASN menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks, antara lain: 1) Fragmentasi sistem digital dan kurangnya integrasi data, Solusi: Pemerintah melakukan integrasi seluruh layanan digital ke dalam *portal terpadu nasional* untuk menciptakan birokrasi yang efektif dan efisien. 2) Kesenjangan kompetensi digital ASN, Solusi: Pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan melalui pelatihan, webinar, dan sertifikasi. 3) Budaya kerja birokratis dan resistensi terhadap perubahan. Solusi: Penerapan kepemimpinan transformasional dan penguatan budaya kerja berbasis hasil serta kolaborasi. 4) Keterbatasan infrastruktur dan kebijakan data nasional, Solusi: Pemerintah memperkuat kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

## Saran

1. Pemerintah perlu membangun integrasi sistem digital lintas instansi melalui pengembangan *platform data terpusat* yang saling terhubung. Standarisasi sistem informasi, interoperabilitas data, dan penggunaan satu *Digital Government Architecture* akan mengurangi tumpang tindih aplikasi dan memperkuat efisiensi layanan. Selain itu, pembentukan *Digital Governance Unit* di tiap instansi dapat memastikan koordinasi dan pengawasan implementasi transformasi digital secara konsisten.
2. Perlu dilakukan penguatan kapasitas digital ASN melalui pelatihan berjenjang, sertifikasi kompetensi, serta program *digital upskilling* dan *reskilling*. Kementerian/lembaga dapat menggandeng lembaga pelatihan profesional atau universitas untuk menyediakan materi berbasis kebutuhan nyata di lapangan. Selain itu, penting dikembangkan sistem pengukuran kompetensi digital ASN sebagai dasar perencanaan karier dan penempatan jabatan strategis berbasis kemampuan, bukan hanya masa kerja.
3. Perubahan budaya birokrasi perlu diarahkan menuju budaya inovatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap teknologi. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun *change leadership* di setiap level kepemimpinan, memberi ruang bagi ASN untuk berkreasi, serta memberikan apresiasi dan insentif bagi inovasi layanan publik. Pembiasaan pola kerja berbasis kolaborasi lintas unit dan penggunaan teknologi dalam aktivitas harian juga dapat menumbuhkan mentalitas digital di lingkungan kerja.
4. Pemerintah perlu menyiapkan kerangka kebijakan yang responsif dan fleksibel terhadap dinamika digital. Regulasi terkait keamanan data, tata kelola digital, dan perlindungan privasi harus diperbarui agar sejalan dengan prinsip *digital governance*. Selain itu, kebijakan reformasi birokrasi perlu menekankan sinkronisasi antara inovasi digital dan

reformasi manajerial, sehingga setiap perubahan kebijakan memiliki dampak nyata terhadap peningkatan efisiensi dan kualitas pelayanan publik.

## Daftar Pustaka

- Dumalang, G. V. (2021). *Adaptif, Agile dan Inovatif Kunci SDM Unggul*. Jurnal Administrasi Publik, 17(2)
- Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). *Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik*. Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced, 2(4), 630-639.
- Fadillah, N., & Mursyidah, L. (2024). *Digital public services in Indonesia show high satisfaction and adaptation challenges remain: Layanan publik digital di Indonesia tunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi dan tantangan adaptasi*. Journal of Innovative Technologies and Digital Solutions for Community Development, 15(3).
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2009). *Organizations: Behavior, structure, processes*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Hanifah, Z., & Frinaldi, A. (2025). *Inovasi Budaya Organisasi di Sektor Publik: Strategi Adaptasi terhadap Disrupsi Digital*. SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS, 5(2).
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2023). *Laporan reformasi birokrasi dan transformasi digital ASN 2023*. Jakarta: KemenPANRB.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2022). *Pengembangan kompetensi ASN di era digital*. Jakarta: LAN RI.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mukhlisah, F. (2021). *Pelatihan Kepemimpinan Smart Governance: Adaptasi Era VUCA*. Jurnal Analis Kebijakan, 5(2), 166-185
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London: Strategy Unit, Cabinet Office.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Innovation skills in the public sector*. Paris: OECD Publishing.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). *Birokrasi inovatif di era digital*. Jakarta: UI Press.\Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). *Inovasi birokrasi dan transformasi pelayanan publik di era digital*. Jakarta: UI Press.
- Rahim, R. (2024). *Strategi Pengembangan Kompetensi ASN di Era Transformasi Digital*. Jurnal Transformasi Administrasi, 14(02)
- Rifai, M. (2024). *Transformasi ASN menuju Government 5.0*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.\
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: Rational, natural, and open system perspectives*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.

Inovasi dan Adapatisi:...

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization.* New York, NY: Doubleday.

Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara. (2014). *Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.*