

DIGITALISASI BIROKRASI MELALUI PEMBANGUNAN SMART ASN DI KANTOR REGIONAL XII BKN PEKANBARU

Siti Khaeromah^{1*}, Febri Yuliani², Hasim As'ari²

¹ Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru

² Universitas Riau, Pekanbaru

Email: siti.k@uin-suska.ac.id

Abstract

This study aims to explain bureaucratic reform in the field of human resources at the Regional Office XII Pekanbaru. This research uses the descriptive qualitative method. Data were collected through interviews, observation, and documentation. Research informants include structural officials, the Bureaucratic Reform Team, the HR Management Structuring Working Group, and a number of related functional officials. The results of the study indicate that in the process of transforming the bureaucracy from manual to digital which runs at Regional Office XII BKN Pekanbaru, it is closely related to the development of human resources for the apparatus as one element in bureaucratic reform. The Smart ASN profile is formed through the development of the ASN management system that leads to the development of digital talent. The Smart ASN development strategy is carried out to overcome a number of problems that occur in the ASN management process.

Keywords: *Bureaucratic Reform, Digital Bureaucracy, Smart ASN.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menjelaskan reformasi birokrasi di bidang SDM aparatur di Kantor Regional XII Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Data dihimpun melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Informan penelitian meliputi para pejabat struktural, Tim Reformasi Birokrasi Kelompok Kerja Penataan Manajemen SDM, dan sejumlah pejabat fungsional terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam proses transformasi birokrasi dari manual ke digital yang berjalan di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru berkaitan erat dengan pembangunan SDM aparatur sebagai salah satu elemen dalam reformasi birokrasi. Profil Smart ASN dibentuk melalui pengembangan sistem manajemen ASN yang mengarah pada pengembangan talenta digital. Strategi pengembangan Smart ASN dilakukan untuk mengatasi sejumlah permasalahan yang terjadi dalam proses manajemen ASN.

Kata Kunci: *Reformasi Birokrasi, Birokrasi Digital, Smart ASN.*

PENDAHULUAN

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 memberi arah dalam perumusan kebijakan reformasi birokrasi. Salah satu sasaran dalam reformasi birokrasi adalah pembangunan aparatur negara yang bertujuan meningkatkan profesionalisme aparatur negara dalam mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good governance*). Sejalan dengan arah kebijakan dan arah perubahan yang menjadi sasaran program Reformasi Birokrasi tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

kemudian menyusun *Grand Design* Pembangunan ASN 2020-2024 yang mengarah pada terwujudnya profil *Smart ASN* pada tahun 2024 (Kementerian PANRB, 2018a).

Grand Design merupakan sebuah skema atau gambaran besar tentang tujuan organisasi. Langkah-langkah untuk mencapainya disebut *milestone* atau rencana strategis. *Grand design* pembangunan ASN 2020-2024 diperlukan untuk memberi arah rencana strategis pembangunan ASN pada RPJMN 2020-2024 (Kementerian PANRB, 2018b). *Milestone* atau rencana strategis pembangunan ASN berpedoman pada Undang-Undang No 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional tahun 2005-2025, dapat diuraikan sebagai berikut: (1) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional I tahun 2005-2009 mengarahkan pembangunan ASN untuk mendukung tata pemerintahan yang baik (*good governance*); (2) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional II tahun 2010-2014 mengarahkan pembangunan ASN pada reformasi SDM aparatur dengan diterbitkannya Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara; (3) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional III tahun 2015-2019 mengarahkan pembangunan ASN pada profil *Smart ASN* dan penerapan sistem merit. Penyusunan agenda dan konsep *Smart ASN* dimulai pada periode ini; (4) Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional IV tahun 2020-2024 mengarahkan pembangunan ASN untuk mewujudkan profil *Smart ASN* di setiap instansi dan pembangunan ASN sudah mengarah pada Pemberdayaan ASN sebagai *Human Capital* berkelas dunia.

Target mewujudkan *Smart ASN* pada tahun 2024 tidak terlepas dari pengaruh revolusi digital. Agenda reformasi birokrasi yang mengarah pada digitalisasi birokrasi menuntut diformulasikannya strategi pengembangan SDM aparatur yang sejalan dengan persiapan talenta ASN dalam menghadapi era digital. Kebijakan pembangunan *Smart ASN* menargetkan terwujudnya *Smart ASN* berkelas dunia (*world class government*) yang berintegritas, profesional, memiliki jiwa nasionalisme, menguasai TIK, menguasai bahasa asing, memiliki jiwa *hospitality* (keramahan), memiliki jiwa *entrepreneurship* (kewirausahaan) dan menguasai *networking* atau jaringan kerja (Kemenpan RB, 2018). Upaya mewujudkan *Smart ASN* tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan strategi pembangunan ASN yang diselaraskan dengan arah dan kebijakan strategis instansi pemerintah dalam meningkatkan pelayanan kepada publik.

Strategi utama mewujudkan *Smart ASN* pada 2024 secara umum terdiri dari tiga aspek yaitu organisasi, kultur, dan SDM (Suryatman, 2018). Pada sisi organisasi, terdapat tiga unsur kebijakan strategi yang menjadi sasaran; yaitu; (1) efektifitas dan efisiensi proses bisnis, (2) penguatan jabatan fungsional, dan (3) penyesuaian jumlah jabatan struktural atau *rightsizing*. Pada sisi budaya (kultur), sasaran yang diinginkan adalah penegakan kode etik dan kode perilaku ASN, memunculkan figur keteladanan dan inspiratif, dan membangun kultur digital dan inovatif. Sedangkan pada sisi SDM, terdapat enam strategi yang dikembangkan mencakup seluruh unsur manajemen ASN meliputi: perencanaan ASN, perekrutan dan seleksi, pengembangan kompetensi ASN, penilaian kinerja dan penghargaan, promosi, pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan.

Kantor Regional XII Badan Kepegawaian Negara (BKN) Pekanbaru yang menjalankan tugas dan fungsi BKN sebagai lembaga penyelenggara manajemen PNS, menjadi salah satu instansi penentu kesuksesan sekaligus percontohan program pemerintah dalam mempersiapkan *Smart ASN*-nya menuju birokrasi digital. Di sisi lain, upaya membangun birokrasi digital yang didukung oleh SDM aparatur dengan karakteristik *Smart ASN*, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru tidak terlepas dari permasalahan dalam mengelola ASN di lingkungan kerjanya. Kondisi ini menuntut BKN mampu menyusun strategi dalam mengatasi berbagai permasalahan manajemen SDM aparturnya sehingga mencapai *Smart ASN* dari sisi organisasi maupun individu.

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan proses reformasi birokrasi berbasis digital di bidang SDM aparatur yang dilakukan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Formulasi strategi untuk mengatasi sejumlah hambatan dalam proses manajemen ASN menjadi topik yang menarik untuk diteliti karena hal tersebut berkaitan erat dengan persiapan SDM yang mampu mendukung transformasi birokrasi menuju birokrasi berkelas dunia yang berbasis digital. Kantor Regional XII BKN Pekanbaru menjadi subjek yang menarik untuk diteliti karena sebagai institusi yang menjalankan tugas dan fungsi di bidang manajemen ASN, saat ini sedang giat melakukan transformasi birokrasi pelayanan dari manual ke digital sekaligus menata sistem manajemen ASN di lingkungan kerjanya.

TELAAH LITERATUR

Kebijakan pembangunan *Smart ASN* mengacu pada *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025. Sejumlah kebijakan strategis disusun untuk mencapai tujuan dari masing-masing wilayah perubahan dalam *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025 tersebut. Hal itu berimplikasi pada seluruh sektor yang terlibat dalam upaya pencapaian tujuan Reformasi Birokrasi di bidang SDM aparatur yang pada akhirnya menuntut proses manajemen strategis yang tepat di bidang penataan SDM aparatur. Proses strategis dalam sistem manajemen aparatur untuk mendukung terwujudnya profil *Smart ASN* berkaitan erat dengan penerapan praktik-praktik manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategis.

Armstrong (2011) memaparkan bahwa MSDM strategis membahas masalah organisasi yang luas yang berkaitan dengan perubahan dalam struktur dan budaya, efektivitas dan kinerja organisasi, sumber daya yang cocok dengan persyaratan masa depan, pengembangan kemampuan khusus, manajemen pengetahuan, dan manajemen perubahan. Ini berkaitan dengan kebutuhan modal manusia dan pengembangan kapabilitas proses, yaitu kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu secara efektif.

Dalam mendukung tercapainya MSDM strategis, tidak terlepas dari dukungan manajemen strategis yang mencakup perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David 2011). Manajemen strategis dirancang untuk mengembangkan kesadaran akan proses yang dilakukan organisasi dapat mencapai sinergi keseluruhan melalui kerja sama yang efektif dan interaksi banyak departemen dalam suatu organisasi (Alkhafaji 2003). Proses implementasi manajemen strategis membutuhkan peletakan strategi menjadi tindakan. Karena itu menurut Alkhafaji, formulasi strategi yang sukses saja tidak menjamin keberhasilan. Jika strategi tidak dapat diwujudkan menjadi tindakan, maka sumber daya dan energi yang dikerahkan tidak berguna. Implementasi strategi juga berkaitan dengan pengambilan keputusan strategis.

Proses penataan SDM aparatur juga tidak terlepas dari pengembangan konsep manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi bertujuan memberikan kepuasan dalam pelayanan publik sangat bergantung pada peran ASN sebagai aktor utamanya. Daly (2015) mengaitkan konsep manajemen SDM dengan fungsi pelayanan pada setiap unit pelayanan. Ia menyebutkan bahwa manajemen SDM terdiri dari para profesional yang berdedikasi yang bekerja sama dengan anggota organisasi

(dan komunitas) berbakat lainnya untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan nilai-nilai organisasi. Untuk itu, pengelolaan SDM aparatur diarahkan untuk mewujudkan profil *Smart ASN* untuk mendukung terlaksananya agenda reformasi birokrasi di Indonesia.

Smart ASN merupakan sebuah terminologi untuk menggambarkan profil Aparatur Sipil Negara (ASN) yang memiliki karakteristik, perilaku dan kompetensi antara lain berintegritas, profesional, menguasai Teknologi informasi dan Komunikasi (TIK), menguasai bahasa asing, memiliki jiwa *hospitality* (keramahan), memiliki jiwa entrepreneurship/jiwa kewirausahaan dan juga menguasai *networking*/ jejaring kerja. *Smart ASN* memiliki profil yang disiapkan untuk menghadapi disrupsi dan tantangan dunia yang semakin kompleks (Sendhikasari D, 2020).

Sejumlah penelitian tentang digitalisasi birokrasi atau digitalisasi pemerintahan menjelaskan bahwa transformasi digital di pemerintahan perlu strategi tata kelola teknologi informasi dan komunikasi (Pittaway & Montazemi, 2020). Banyak instansi pemerintah yang secara aktif mendorong administrasi pelayanan publik melalui saluran digital (Tangi, Benedetti, et al., 2021). Tetapi, proyek digitalisasi pemerintahan sering dimulai dengan tujuan kurang spesifik yang membutuhkan pemahaman pemangku kepentingan (Luna-Reyes et al., 2021). Ketika menganalisis keberhasilan atau kegagalan digitalisasi birokrasi, penelitian mutakhir sering dibagi menjadi dua bidang utama: (1) inisiatif implementasi oleh lembaga pemerintah dan (2) adopsi oleh masyarakat sebagai pengguna (Gil-Garcia & Flores-Zúñiga, 2020). Dalam organisasi pemerintah, transformasi digital merupakan suatu strategi penting yang bertujuan untuk meningkatkan layanan dan efisiensi (Gong et al., 2020). Ketersediaan layanan digital melalui komunikasi elektronik dapat memacu permintaan layanan (Løberg, 2021) termasuk kepada penyandang disabilitas (Pethig et al., 2021). Transformasi pemerintah digital dipengaruhi berbagai faktor, termasuk urgensi, kebutuhan akan perubahan, dan penciptaan lingkungan kolaboratif (Tangi, Janssen, et al., 2021).

Penelitian terkait dengan pengembangan SDM aparatur yang mengarah pada terwujudnya profil *Smart ASN* antara lain membahas tentang perlunya paradigma baru dalam pengembangan kompetensi (Haris Faozan, 2018). Untuk membangun birokrasi berkelas dunia diperlukan dukungan dari pimpinan dan juga organisasi (Hasan, 2019). ASN juga dituntut untuk meningkatkan kompetensi profesional. E-literasi dan edukasi kebijakan publik adalah salah satu strategi peningkatan kompetensi (Apandi, 2020).

Kemudian perlunya pengembangan metode pengukuran Indeks Profesionalitas ASN untuk reformasi administrasi di sektor SDM (Wiryanto, 2018).

Penelitian yang mempertemukan digitalisasi birokrasi dan smart ASN masih jarang dilakukan di Indonesia. Penelitian tentang ASN umumnya membahas tentang pengembangan kompetensi ASN. Salah satu aspek dalam manajemen ASN belum secara tegas menjelaskan bagaimana proses penataan birokrasi untuk mewujudkan profil *Smart* ASN. Proses manajemen SDM aparatur yang meliputi kegiatan perencanaan, perekrutan, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja dan penghargaan, pengembangan karir, peningkatan kesejahteraan hingga pensiun/pemberhentian tidak terlepas dari berbagai permasalahan. Sejumlah permasalahan yang terjadi dalam proses manajemen SDM aparatur beserta formula strategi untuk mengatasinya menjadi menjadi objek yang menarik diteliti, karena berhubungan erat dengan target terwujudnya *Smart* ASN pada tahun 2024. Langkah-langkah strategis yang dilaksanakan oleh tim Reformasi Birokrasi kelompok kerja penataan sistem SDM aparatur menggambarkan sejauh mana persiapan institusi untuk mempersiapkan ASN nya menjadi *Smart* ASN yang mendukung proses transformasi birokrasi menuju birokrasi berkelas dunia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan format deskriptif. Dalam penelitian kualitatif data dikumpulkan dengan mendokumentasikan berbagai peristiwa nyata, merekam hal-hal yang sesungguhnya dikatakan orang, mengamati perilaku tertentu, memeriksa dokumen tertulis, dan mempelajari citra visual (Neuman, 2013). Format deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau fenomena sosial yang menjadi objek penelitian (Bungin, 2014).

Penelitian ini dilakukan di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dengan informan terdiri atas para pejabat struktural, Tim Reformasi Birokrasi, Kelompok Kerja Penataan Manajemen SDM, dan pejabat fungsional lain yang berkaitan dengan manajemen ASN. Proses pengumpulan data berlangsung dari Januari hingga April 2021. Data yang diperoleh kemudian di-*coding* dengan cara mengorganisasikan data, mengumpulkan data, dan mengkategorikan sesuai tujuan penelitian. Selanjutnya data dideskripsikan, disajikan, dan diinterpretasi dalam bentuk hasil dan pembahasan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Digitalisasi Birokrasi melalui Reformasi SDM Aparatur

Pelaksanaan *Grand Design* Pembangunan ASN 2024 dalam mewujudkan profil *Smart* ASN di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru merupakan sebuah program strategis di bidang manajemen SDM aparatur. Sejumlah perubahan dalam lingkungan strategis baik internal maupun eksternal organisasi memberi pengaruh terhadap proses pelaksanaan program strategis tersebut. Pada saat ini, kondisi lingkungan strategis yang sangat dinamis menuntut ASN lebih adaptif terhadap berbagai perubahan terutama dalam memberikan pelayanan.

Pelayanan publik saat ini menjadi isu yang kian strategis, sebab kualitas kinerja birokrasi pelayanan publik memiliki implikasi luas dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat (Laoly, 2019). Terjadinya revolusi digital yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat mengubah masyarakat sipil menjadi *digital public society* yang menuntut aparatur menyesuaikan diri dengan karakter dan kebutuhan mereka. Terjadinya pandemi Covid-19 semakin menuntut perubahan tren transformasi sistem pelayanan dari manual ke digital.

Perubahan dalam sistem pelayanan yang sebelumnya dilakukan secara manual, dengan melampirkan tumpukan berkas kepegawaian untuk diproses, saat ini menjadi lebih praktis dengan tersedianya sejumlah aplikasi digital dalam pelayanan kepegawaian. Dengan adanya platform layanan digital memberi peluang pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru untuk memberikan pelayanan *less paper* yang mengurangi penggunaan kertas.

Wilayah kerja Kantor Regional XII yang meliputi beberapa wilayah terluar seperti Kabupaten Kepulauan Mentawai, Pesisir Selatan, Kepulauan Anambas dan sekitarnya di satu sisi menyebabkan kesulitan dalam proses penyampaian berkas-berkas fisik kepegawaian ke Kantor Regional XII. Karena itu, transformasi pelayanan ini memberikan kemudahan bagi pengelola kepegawaian yang berada di wilayah-wilayah tersebut.

Pada sisi internal, transformasi pelayanan tersebut harus didukung dengan kesiapan infrastruktur pendukung dan kompetensi dari ASN di lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Menghadapi berbagai perubahan dalam sistem pelayanan birokrasi yang mengarah pada digitalisasi birokrasi tersebut, Kantor

Regional XII BKN Pekanbaru berusaha merangsang para pegawai untuk selalu berinovasi dan tanggap terhadap perubahan.

Saat ini, seluruh ASN di masing-masing unit kerja pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru saling berpacu untuk menciptakan berbagai inovasi baik yang bermanfaat bagi pelayanan internal organisasi, terlebih lagi pelayanan terhadap mitra kerja. Hal tersebut didukung oleh pimpinan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru yang mengedepankan teknologi informasi sebagai pendukung sistem pelayanan kepada masyarakat. Untuk merangsang lahirnya inovasi dalam pemanfaatan sistem digital secara kontinyu, pimpinan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru mengadakan penilaian, nominasi dan apresiasi kepada unit yang mampu menciptakan inovasi berupa aplikasi pelayanan yang terbaik.

Hadirnya *digital civil society* yang sejalan dengan pesatnya revolusi digital dalam birokrasi pelayanan publik, mengharuskan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru adaptif dengan berbagai tuntutan. Proses adaptasi yang dilakukan para ASN Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dalam mencermati kebutuhan mitra kerja tersebut didukung dengan diluncurkannya sejumlah platform teknologi digital yang sesuai dalam proses bisnis pelayanan. Dengan demikian, birokrasi digital menjadi babak baru birokrasi Indonesia di zaman yang serba praktis (Laoly, 2019). Lompatan perubahan menuju ke Birokrasi Digital Indonesia harus dipaksakan melalui pembangunan SuperApps yaitu platform digital yang terintegrasi yang menawarkan berbagai macam pelayanan dalam satu aplikasi (Prasojo, 2021).

Namun yang lebih penting dari sebuah transformasi digital adalah adanya perubahan budaya kerja. Transformasi digital lebih mengarah pada mengubah budaya organisasi daripada sekadar menerapkan seperangkat teknologi baru. Bahkan, teknologi hanyalah enabler atau katalis untuk sebuah perubahan (Stone 2019). Saat ini, budaya kerja di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru yang didominasi ASN muda sangat mendukung terlaksananya digitalisasi birokrasi karena telah mengadopsi model yang lebih fleksibel dan sesuai dengan kebutuhan para ASN. Suasana kerja yang nyaman telah melahirkan ASN tidak hanya mahir dalam mengoperasikan perangkat digital, tetapi juga luwes dalam menjalankan tanggung jawab dalam memberikan pelayanan. Para ASN dituntut untuk dapat melakukan proses pendampingan penggunaan aplikasi-aplikasi layanan digital yang diluncurkan pada setiap instansi yang menjadi mitra kerja.

Karena itu, para ASN tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis terutama dibidang teknologi informasi tetapi lebih dari itu mereka juga dituntut meningkatkan *soft skill* nya dalam memberikan pelayanan. Pelayanan prima dengan mengedepankan keramahan menjadi sebuah keharusan sehingga mitra kerja yang berkunjung merasa nyaman dan mendapatkan pelayanan secara maksimal. Dengan adanya perubahan budaya kerja di lingkungan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru pada gilirannya mengubah paradigma masyarakat terhadap ASN menjadi positif. Hadirnya profil *Smart ASN* menjadi salah satu langkah *rebranding* pada citra positif ASN.

Dengan tingginya espektasi mitra kerja dan adanya dukungan dari pimpinan, para ASN di tiap unit kerja berlomba menghadirkan aplikasi-aplikasi pelayanan baik untuk keperluan internal organisasi maupun menunjang pelayanan kepada mitra kerja. Sistem kerja yang lebih fleksibel dengan mereduksi pola koordinasi yang kaku telah menghadirkan kenyamanan bagi para pegawai dalam memberikan kinerja terbaiknya ditengah tingginya beban kerja yang harus diselesaikan. Dengan demikian sistem birokrasi yang sebelumnya terkesan kaku saat ini menjadi lebih lincah dan fleksibel. Sistem hirarkhi secara perlahan berubah menjadi *fleksible networking* yang memungkinkan birokrasi di Kantor regional XII berkembang menjadi *Agile* dan dimaknai sebagai birokrasi yang mudah, cepat dan unggul . Dengan membangun birokrasi yang lincah, memungkinkan pegawai bekerja di ritme yang sama, dan bekerja sama untuk memecahkan masalah kompleks yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan secara terkoordinasi dan akan menghasilkan nilai lebih baik bagi organisasi maupun masyarakat yang dilayani (Rulinawati et al., 2020).

Kantor Regional XII BKN Pekanbaru juga secara aktif membangun koordinasi dan komunikasi dengan mitra kerja di wilayah kerjanya, sehingga kesulitan dan penolakan terhadap transformasi layanan dari manual ke digital yang sebelumnya sempat terjadi pada beberapa mitra kerja selanjutnya dapat diatasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tergantung fleksibilitas instansi pemerintah dalam mengomunikasikan inovasi tersebut kepada mitra kerjanya. Menurut Gong et al. (2020) fleksibilitas dalam transformasi digital juga bergantung pada elemen organisasi dan level birokrasi.

Teknologi digital mengubah sektor publik dengan memengaruhi aplikasi, proses, budaya, struktur, dan tanggung jawab, serta tugas pegawai negeri (Tangi, Benedetti, et

al., 2021). Terwujudnya profil *Smart* ASN pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru tidak terlepas dari kemahiran para pegawai dalam pemanfaatan perangkat dan teknologi digital. Pada akhirnya, pelayanan birokrasi berbasis digital ini membuat pegawai di garis depan lebih mudah melayani mitra kerja sehingga memacu peningkatan pelayanan (Løberg, 2021). Selain kompetensi dari SDM aparatur yang dimiliki, ketersediaan infrastruktur digital menjadi kunci penting untuk mewujudkannya. Kantor Regional XII BKN Pekanbaru didukung tenaga pranata komputer dari berbagai jenjang yang mahir dalam pengembangan bidang teknologi digital. Selain itu, BKN Pusat juga turut berperan dalam peningkatan infrastruktur digital di Kantor Regional XII Pekanbaru.

B. Transformasi Birokrasi dan Strategi Mewujudkan Profil *Smart* ASN

Transformasi digital adalah pengembangan platform terpadu, yang terdiri dari sistem dan proses mengeksploitasi teknologi digital dengan cara yang secara fundamental mengubah cara organisasi mengumpulkan dan menggunakan data untuk secara positif mempengaruhi interaksi pelanggan (Stone, 2019). Proses transformasi birokrasi dari manual ke digital sendiri tidak terlepas dari peran ASN sebagai SDM aparatur. Terbentuknya model pemerintahan berbasis digital melibatkan sejumlah pihak salah satunya adalah ASN.

Pemerintahan digital adalah upaya kolektif yang melibatkan banyak pemangku kepentingan dan aktor (Sandoval-Almazán *et al.*, 2017). Untuk menghasilkan ASN dengan talenta-talenta digital yang mampu mendukung lahirnya birokrasi digital menuntut diterapkan strategi yang tepat, salah satunya adalah pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi dalam pemerintahan ditujukan untuk mendukung penciptaan nilai publik melalui peningkatan fungsi pemerintahan dan penyampaian layanan.

Talenta digital adalah salah satu karakteristik yang melekat pada profil *Smart* ASN. Untuk menghasilkan *Smart* ASN diperlukan strategi dalam manajemen ASN diarahkan pada sistem manajemen berbasis digital. Pemanfaatan sistem informasi manajemen menjadi hal yang penting dalam pengelolaan manajemen ASN. Sebagai instansi vertikal, manajemen ASN di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru masih di bawah koordinasi BKN pusat, sehingga belum seluruh aspek dalam sistem manajemen ASN dapat dikelola secara leluasa. Sejumlah kendala masih terjadi di beberapa aspek

Manajemen ASN sehingga dapat menghambat upaya mewujudkan profil *Smart ASN* nya. Untuk mengatasinya, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru melalui Tim Reformasi Birokrasi Pokja Penataan Manajemen Aparatur Menyusun sejumlah strategi dan program kerja.

Pada aspek perencanaan pegawai, permasalahan belum terealisasinya kebutuhan pegawai masih harus terkendala pada kebijakan dan pertimbangan BKN Pusat dan Keputusan Kementerian PAN RB dalam menetapkan ketersediaan formasi bagi BKN. Sedangkan terkait pemanfaatan *big data* dalam proses perencanaan pegawai pada perangkat untuk validasi kebutuhan pegawai pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru, saat ini masih belum terlaksana karena persoalan *big data* dan Sistem Informasi ASN (SI ASN) masih dalam proses persiapan dan penyempurnaan yang dikerjakan oleh BKN Pusat.

Untuk perekrutan dalam proses pengisian jabatan, pada Jabatan Pimpinan Tinggi (JPT) Pratama dan Madya dilakukan melalui proses seleksi dengan memanfaatkan *talent pool* yang menyediakan data bagi calon peserta seleksi JPT yang disediakan BKN Pusat. Selain itu *talent scouting* yang dilakukan juga menjamin sistem seleksi secara terbuka sehingga memberi kesempatan kepada orang yang memiliki kualifikasi, kompetensi, dan potensi yang tepat untuk mendukung jabatan yang tersedia. Pelaksanaan seleksi juga mengedepankan sistem merit, di mana seluruh proses dilakukan secara terbuka dan tidak ada diskriminasi bagi peserta selama memenuhi standar kualifikasi dan kompetensi yang dipersyaratkan.

Dengan berjalannya sistem merit, proses seleksi pada jabatan pimpinan tinggi berjalan secara transparan dan organisasi mendapatkan orang yang terbaik sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Untuk seleksi jabatan pimpinan tinggi baik muda maupun madya, BKN Pusat telah melaksanakan *open bidding* yaitu memberi kesempatan secara terbuka kepada para calon dari instansi maupun lembaga manapun baik instansi pemerintah, BUMN, maupun swasta yang memenuhi persyaratan untuk mengikuti seleksi.

Untuk mendukung proses seleksi, saat ini Kantor Regional XII BKN Pekanbaru mengembangkan digitalisasi ujian dinas dan ujian penyesuaian. Jika sebelumnya pelaksanaan *Computer Based Test* hanya memanfaatkan *Computer Assisted Test* (CAT) kemudian dikombinasi dengan pengelolaan hasil secara manual, maka dengan digitalisasi pelaksanaan ujian dinas dan ujian penyesuaian, seluruh tahapan proses dari

mulai tes hingga keluar hasilnya dilakukan dalam sistem aplikasi yang terintegrasi. Hal ini meminimalisir penggunaan waktu ujian sehingga hasil akan keluar saat itu juga, karena dengan aplikasi ini meskipun penguji tidak berada di lokasi tes, ujian tetap dapat berjalan dan hasilnya akan diproses secara *realtime*.

Sedangkan untuk pengisian jabatan pada tingkat administrator dan pengawas dilakukan melalui pemetaan kompetensi yang dilakukan secara berkala. Hal tersebut juga sejalan dengan proses mutasi dan rotasi sebagai wujud pengembangan karir pegawai. Ketika ada pegawai yang dimutasi maka membuka kesempatan kepada pegawai lain untuk promosi menduduki jabatan kosong tersebut. Kekosongan jabatan sendiri tidak berlangsung lama di BKN karena *talent pool* telah menyediakan data talenta-talenta potensial untuk dipromosikan menduduki jabatan tersebut.

Dari sisi pengembangan kompetensi pegawai, penghitungan kebutuhan diklat pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru selama ini dilakukan melalui koordinasi dan kolaborasi antar kantor regional. Pusat Pengembangan Kepegawaian ASN dan Biro SDM Pusat Pengembangan Pegawai menyediakan fasilitas diklat, materi dan widyaiswara, sedangkan Biro SDM BKN Pusat mengelola jadwal kebutuhan diklat bagi seluruh pegawai di setiap kantor regional yang tersebar di Indonesia. Sementara itu kantor regional menyiapkan data kebutuhan diklat pegawai dan menyiapkan diklat yang sifatnya mendesak dan belum bisa terpenuhi dari diklat-diklat yang dilaksanakan oleh penyelenggara di BKN Pusat.

Kebutuhan diklat yang saat ini menjadi perhatian untuk segera dilaksanakan adalah menyangkut diklat fungsional bagi pejabat struktural yang disetarakan menjadi pejabat fungsional sebagai imbas dari kebijakan penyederhanaan organisasi pada akhir tahun 2020. Di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru terdapat 15 pejabat struktural setingkat pengawas yang mengalami penyetaraan dari struktural ke fungsional.

Untuk mengukur kinerja terutama kinerja individu pegawai, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru menerapkan manajemen kinerja yang terhubung dengan kantor BKN pusat. Pengelolaan kinerja memanfaatkan aplikasi layanan *e-kinerja* yang terhubung dengan sistem perekam kehadiran dan pelaporan capaian kinerja bulanan, yang kemudian diakumulasi menjadi laporan capaian kinerja dalam setahun.

Manajemen kinerja pada setiap kantor regional termasuk Kantor Regional XII BKN Pekanbaru diawali dengan adanya perjanjian kinerja. Setiap kepala kantor harus menandatangani Perjanjian Kinerja (PK) yang merupakan penjabaran dari target

kinerja organisasi (kantor regional). Penandatanganan perjanjian kinerja dilakukan setiap tahun berjalan dengan mencantumkan indikator-indikator keberhasilannya. Perjanjian kinerja bukan hanya ditandatangani oleh kepala kantor, tetapi juga diturunkan kepada seluruh pegawai dari tingkat struktural di bawahnya hingga sampai ke pelaksana pada level paling bawah. Dari PK tersebut kemudian diuraikan menjadi Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) yang harus dinilai setiap tahunnya. Dalam penyusunan SKP, dilakukan *cascading* dari pimpinan secara berurutan sampai kepada pelaksana hingga seluruh sasaran strategis. Indikator Kinerja Utama (IKU) dan target kinerja organisasi terurai secara runut dan tuntas pada tiap jenjang dan fungsi.

Meskipun manajemen kinerja sudah diterapkan dengan menggunakan aplikasi *e-kinerja*, namun untuk penghargaan atas kinerja sendiri belum dilakukan berdasarkan poin kegiatan sesuai laporan kinerja pada aplikasi tersebut. Tunjangan kinerja diberikan hanya apabila pegawai telah menyelesaikan laporan kinerja, dan pemotongan atas tunjangan kinerja dilakukan berdasarkan laporan disiplin pegawai yang terpantau dan terhubung dengan aplikasi *e-kinerja*. Dengan demikian pembayaran tunjangan kinerja belum mengkonversi hasil capaian kinerja pegawai, tetapi masih sebatas hukuman dari pelaksanaan disiplin kehadiran. Berbeda dengan penelitian Geys *et al.* (2017) pegawai negeri sipil yang berkinerja lebih baik memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dan kecil kemungkinannya untuk diganti.

Pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pola karir, mutasi dan promosi merupakan hal yang tidak terpisahkan dengan manajemen karir pegawai. Manajemen karir pegawai pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru mengikuti sistem manajemen karir yang ditetapkan oleh BKN Pusat. Pola karir, rotasi, mutasi, dan promosi untuk pengisian jabatan struktural dilakukan sepenuhnya oleh BKN Pusat dengan mengedepankan pelaksanaan sistem merit.

Pengembangan karir merupakan salah satu hak pegawai yang pada akhirnya akan berdampak dalam pencapaian kinerja organisasi. Karena itu, dengan berjalannya sistem merit, kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai dapat diselaraskan dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karir pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru bersifat terbuka dan masing-masing pegawai berkesempatan untuk merencanakan dan membangun karirnya masing-masing. Sistem merit yang berjalan dengan baik memberi peluang kepada pegawai yang benar-benar memiliki kualifikasi dan kompetensi yang tepat untuk dipromosikan dalam jabatan tertentu. Penempatan

pegawai pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sudah sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja yang dimiliki.

Di Kanreg XII sistem merit sudah berjalan sangat baik, karena penempatan sudah *based on competency*. Hal itu juga menjamin segala susuatunya terbebas dari berbagai intervensi dan kepentingan. Manajemen talenta, pemetaan kompetensi juga sudah berjalan dengan baik (Wawancara Asesor SDM Aparatur, 3 Februari 2021).

Kesejahteraan pegawai BKN baik di pusat maupun di kantor-kantor regional sejauh ini masih bertumpu pada pembayaran gaji, tunjangan-tunjangan yang melekat pada gaji maupun tunjangan terpisah seperti tunjangan kinerja, tunjangan keagamaan (THR), dan tunjangan lainnya, serta berasal dari insentif tambahan seperti perjalanan dinas atau honor narasumber.

Jika diukur secara finansial, tingkat kesejahteraan pegawai Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sangat beragam. Sebab skema gaji masih bertumpu pada pangkat dan masa kerja golongan, menyebabkan pegawai dengan pangkat lebih rendah dengan masa golongan lebih singkat akan menerima gaji pokok yang lebih kecil dibanding pegawai dengan golongan tinggi dan masa kerja yang lebih lama. Sementara itu, dalam pembayaran tunjangan kinerja ditentukan oleh kelas jabatan di mana semakin tinggi kelas jabatan maka semakin besar pula tunjangan kinerja yang diterima.

Fokus strategi diarahkan untuk menyalisati terjadinya proses penyederhanaan organisasi pada akhir tahun 2020 yang mengakibatkan terjadinya perubahan peta jabatan pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Hal ini menuntut, penyusunan ulang peta dan distribusi jabatan agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk mendukung perumusan perencanaan kebutuhan pegawai berdasarkan perubahan yang terjadi, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru akan membentuk tim untuk menyusun analisis jabatan dan analisis beban kerja sehingga dapat menerjemahkan kebutuhan unit kerja secara riil. Hasil dari penyusunan kebutuhan pegawai tersebut selanjutnya akan dikirim kepada Biro SDM BKN pusat untuk selanjutnya ditelaah lagi terkait proses pengadaannya.

Secara internal Kantor Regional XII BKN Pekanbaru akan dilakukan mutasi antar unit kerja pada masing-masing bidang dengan memperhatikan kebutuhan dan kompetensi pegawai. Berdasarkan hasil penilaian kompetensi, tim akan menelaah kebutuhan masing-masing unit kerja dan mencocokkan dengan kebutuhan pengembangan dan penempatan pegawai, sehingga hasilnya selain akan memenuhi

kebutuhan organisasi juga akan mengakomodasi kebutuhan pengembangan kompetensi bagi pegawai.

Untuk mengisi kebutuhan jabatan di kantor regional, proses rekrutmen dan seleksi dilaksanakan langsung oleh Biro SDM BKN Pusat berdasarkan data pada *talent pool* dengan mempertimbangkan penilaian dan pemetaan kompetensi yang dilakukan pada masing-masing kantor regional. Proses perekrutan dan seleksi dilakukan sejalan dengan manajemen karir yang dibangun oleh BKN Pusat dengan menitikberatkan pada peningkatan indeks sistem merit di BKN. Pelaksanaan manajemen karir dilakukan berpijak pada sistem merit untuk memberikan kesempatan kepada pegawai yang memiliki kualifikasi dan kompetensi dan kinerja yang memenuhi standar dengan tidak membedakan latar belakang pegawai. Kondisi tersebut menyebabkan BKN sangat selektif dalam perekrutan pegawai untuk mengisi jabatan, terutama dalam pengisian jenjang jabatan struktural.

Strategi yang dapat dilakukan Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dalam proses perekrutan dan seleksi adalah memaksimalkan fasilitas untuk mendukung proses seleksi. Misalnya penyediaan *server* dan jaringan aplikasi yang digunakan dalam proses seleksi kompetensi untuk jabatan yang tersedia. Meskipun saat ini standar kompetensi pegawai pada masing-masing jabatan sudah cukup ideal, tetapi pengembangan kompetensi masih menjadi prioritas. Perkembangan organisasi yang sangat dinamis menyebabkan kebutuhan pengembangan pegawai harus selalu ditingkatkan. Untuk mengukur kompetensi para pemangku jabatan, secara berkala Kantor Regional XII BKN Pekanbaru melakukan asesmen dan pemetaan kompetensi. Pengukuran dan pemetaan kompetensi ini untuk promosi jabatan struktural serta untuk menyusul profil kompetensi pegawai sehingga didapatkan penempatan yang ideal sesuai kamus kompetensi jabatan yang diatur dalam Permenpan No. 38 tahun 2017. Pemetaan jabatan dilakukan setiap tiga tahun setelah dilakukan pengukuran kompetensi dengan sistem *multy assesor* dan *multy method*.

Kantor Regional XII BKN Pekanbaru menerapkan sistem pengembangan karir yang berbasis pengembangan kompetensi. Optimalisasi pelaksanaan sistem merit dalam proses pengembangan karir dilakukan melalui manajemen talenta, *talent mapping*, dan pengisian *talent pool*. Strategi pengembangan karir dengan berbasis kompetensi dilakukan melalui berbagai langkah untuk meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Seperti pemberian tugas belajar yang dianggap sebagai investasi dalam

pengembangan karir, pemberian penghargaan atas kinerja yang baik, dan program-program yang mengarah pada pengembangan kompetensi teknis seperti *coaching clinic* dan *sharing knowledge*. Ini sejalan dengan penelitian Ciobanu & Androniceanu (2015) bahwa motivasi kerja pegawai negeri sipil juga dipengaruhi faktor-faktor terkait dengan pengembangan profesional seperti berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan profesional atau peluang pengembangan karir.

Pada aspek peningkatan kesejahteraan, di Kantor Regional XII BKN Pekanbaru, selain mendapatkan gaji, uang makan dan tunjangan-tunjangan lainnya, penambahan penghasilan didapatkan pegawai dari undangan mengajar baik dari instansi di wilayah kerja, maupun instansi-instansi lain. Untuk memberikan kesempatan yang merata pada setiap pegawai untuk menjadi fasilitator, para pegawai diberi kesempatan untuk belajar. Dengan meningkatnya kemampuan pegawai pada seluruh lini, maka yang dapat menjadi narasumber bukan dari tingkat pimpinan saja tetapi para pegawai yang langsung menangani bidang teknis, sehingga peningkatan kesejahteraan dapat lebih merata.

Selain itu, mereka juga mencoba terobosan lain dengan peningkatan ranking zona integritas di lingkungan kerja Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Terwujudnya zona integritas dan pencapaian WBK berdampak pada peningkatan tunjangan kinerja yang diterima pegawai. Dengan capaian zona integritas BKN saat ini, kantor regional seharusnya telah menikmati kenaikan tunjangan kinerja. Tetapi karena terjadinya *refocusing* anggaran keuangan negara dalam penanganan Covid-19, hal tersebut menjadi tertunda.

Langkah lain yang dilakukan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai adalah memberikan kesempatan untuk menjadi *entrepreneur* sebagai salah satu karakter yang dimiliki *Smart ASN*. Meskipun dengan beban kerja yang tinggi, tetapi dengan model kerja *flexible working arrangement* yang dilakukan, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dapat mengembangkan usaha sampingannya dengan tidak mengganggu tugas pokoknya.

SIMPULAN

Digitalisasi birokrasi merupakan salah satu upaya Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dalam mendukung percepatan reformasi birokrasi di lembaganya. *Smart ASN* merupakan target pembangunan SDM aparatur sebagai salah satu area perubahan

dalam reformasi birokrasi. Proses penyederhanaan struktur organisasi berdampak pada seluruh aspek manajemen ASN mulai dari perencanaan hingga peningkatan kesejahteraan dan pemberhentian pada Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Perubahan lingkungan strategis seperti adanya penyederhanaan organisasi, orientasi dan kebutuhan masyarakat yang mengarah pada pemanfaatan teknologi digital dan terjadinya pandemi Covid-19 mendorong Regional XII BKN Pekanbaru melalui Tim Reformasi Birokrasi dalam kelompok kerja penataan manajemen SDM aparatur memformulasikan sejumlah strategi untuk membangun profil *Smart ASN* sehingga mendukung percepatan reformasi birokrasi di intitusinya. Pembangunan *Smart ASN* dilakukan melalui proses manajemen ASN berbasis digital dengan memanfaatkan teknologi informasi dan sistem informasi manajemen SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management : Formulation, Implementation, And Control In A Dynamic Environment* (R. A. Nelson (ed.)). The Haworth Press, Inc.
- Apandi, A. (2020). Strategi Peningkatan Kompetensi Aparatur Sipil Negara Melalui Peningkatan E-Literasi dan Edukasi Kebijakan Publik. *Cendekia: Jurnal Pendidikan Dan Pembelajaran*, 14(1), 27–36. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v14i1.608>
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. Koganpage.
- Bungin, B. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Kencana.
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2015). Civil Servants Motivation and Work Performance in Romanian Public Institutions. *Procedia Economics and Finance*, 30, 164–174. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01280-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01280-0)
- Daly, J. L. (2015). *Human resource management in the public sector : policies and practices*. Routledge.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (Thirteenth). Prentice Hall.
- Faozan, H. (2018). Perubahan Paradigma Pengembangan Kompetensi Menuju Smart ASN. *Jurnal Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi Menuju Pemerintahan Kelas Dunia*, VIII(VIII), 22–40.
- Geys, B., Heggedal, T.-R., & Sørensen, R. J. (2017). Are bureaucrats paid like CEOs?

- Performance compensation and turnover of top civil servants. *Journal of Public Economics*, 152, 47–54. <https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2017.05.006>
- Gil-Garcia, J. R., & Flores-Zúñiga, M. Á. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital government success: Integrating implementation and adoption factors. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101518. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101518>
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487>
- Hasan, E. (2019). Membangun Smart Aparatur Sipil Negara (ASN) Menuju Birokrasi Berkelas Duniatahun 2024. *Jurnal Politik Pemerintahan Dharma Praja*, 12(1), 1–12.
- Kementerian PANRB. (2018a). *Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024*. <https://www.menpan.go.id/site/publikasi/unduh-dokumen/seminar/file/5804-4-kementerian-panrb>
- Kementerian PANRB. (2018b). *Kementerian PANRB Susun Grand Design Pembangunan ASN Era Industri 4.0*. <https://menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-susun-grand-design-pembangunan-asn-era-industri-4-0kementerian-panrb-susun-grand-design-pembangunan-asn-era-industri-4-0>
- Laoly, Y. H. (2019). *Birokrasi Digital* (A. Fathoni (ed.)). Pustaka Alfabet.
- Løberg, I. B. (2021). Efficiency through digitalization? How electronic communication between frontline workers and clients can spur a demand for services. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101551. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101551>
- Luna-Reyes, L. F., Andersen, D. F., Black, L. J., & Pardo, T. A. (2021). Sensemaking and social processes in digital government projects. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101570. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101570>
- Neuman, L. W. (2013). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif* (Edisi 7). Indeks.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, Pub. L. No. 81 tahun 2010 (2010).
- Pethig, F., Kroenung, J., & Noeltner, M. (2021). A stigma power perspective on digital

- government service avoidance. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101545. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101545>
- Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101474. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>
- Prasojo, E. (2021, September 28). Membangun Birokrasi Digital. *Kompas*.
- Rulinawati, Samboteng, L., Arifin, S., & Hasanuddin. (2020). Crafting Agile Bureaucracy: Transforming Work Ethics of Civil Servants and Organisational Culture of Bureaucracy in Indonesia. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(11), 692–714.
- Sandoval-Almazán, R., Luna-Reyes, L. F., Luna-Reyes, D. E., Gil-Garcia, J. R., Puron-Cid, G., & Picazo-Vela, S. (2017). *Building Digital Government Strategies Principles and Practices* (C. G. Reddick (ed.)). Springer International Publishing.
- Sendhikasari D, D. (2020). Tenaga Honorer dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) di Era 4.0. In R. Katharina (Ed.), *Reformasi Birokrasi Indonesia dan Revolusi Industri 4.0*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Stone, S. M. (2019). *Digitally Deaf: Why Organizations Struggle with Digital Transformation*. Springer International Publishing.
- Suryatman, H. (2018). *Grand Design Pembangunan ASN 2020-2024 Dan Pengukuran Indeks Profesionalitas ASN*.
- Tangi, L., Benedetti, M., Gastaldi, L., Noci, G., & Russo, C. (2021). Mandatory provisioning of digital public services as a feasible service delivery strategy: Evidence from Italian local governments. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101543. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101543>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Wiryanto, W. (2018). Pengembangan Instrumen Pengukuran Indeks Profesionalitas Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Reformasi Administrasi. *Sinergitas Quadruple Helix: E-Business Dan Fintech Sebagai Daya Dorong Pertumbuhan Ekonomi Lokal*, 102–111.