Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



STRATEGI ADAPTASI APARATUR SIPIL NEGARA DALAM IMPLEMENTASI PELAYANAN PUBLIK BERBASIS DIGITAL

Fifi Amelia Lutfiani[1], Wahib Assyahri[2]

[12] Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Hukum, Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Terbuka

ARTICLE INFO

Article history:
Received November, 2025
Revised Desember, 2025
Accepted Desember, 2025
Available Desember, 2025

048777206@ecampus.ut.ac.id

This is an open access article under the CC BY-SA license.
Copyright © 2025 by Author. Published by Cahaya Ilmu Bangsa Institute

A B S T R A K

Transformasi digital dalam pelayanan publik di Indonesia menghadapi tantangan utama berupa kesulitan adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap perubahan teknologi, yang disebabkan oleh kesenjangan literasi digital antargenerasi, resistensi budaya kerja, dan keterbatasan infrastruktur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi adaptasi ASN dalam implementasi pelayanan publik berbasis digital guna memberikan rekomendasi kebijakan yang efektif. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan mengumpulkan data dari artikel jurnal, laporan kebijakan, dan dokumen terkait tahun 2016-2025 melalui basis data seperti Google Scholar dan Garuda. Temuan utama menunjukkan bahwa adaptasi ASN dipengaruhi oleh komposisi generasi (Milenial dan Z mendominasi 68,2%), dengan strategi utama meliputi pelatihan berkelanjutan, mentoring kolaboratif, penguatan infrastruktur keamanan siber, kepemimpinan transformasional, serta sistem kerja fleksibel dan insentif. Kebijakan Smart ASN mendukung delapan karakteristik ASN modern, meskipun tantangan seperti resistensi dan kesenjangan digital masih menjadi hambatan. Peluang dari digitalisasi ini mencakup peningkatan efisiensi, transparansi, dan inovasi layanan melalui teknologi seperti AI dan big data. Kesimpulan penelitian menekankan perlunya pendekatan yang menyeluruh untuk mengatasi tantangan dan memaksimalkan peluang, sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik yang inklusif dan responsif.

Kata Kunci : Adaptasi Digital, Aparatur Sipil Negara, Digitalisasi Pelayanan, Smart ASN, Transformasi Digital.

A B S T R A C T

The digital transformation of public services in Indonesia faces a major challenge in the form of difficulties in adapting to technological changes among Civil Servants (ASN), caused by the intergenerational digital literacy gap, work culture resistance, and limited infrastructure. This study aims to analyze ASN adaptation strategies in implementing digital-based public services to provide effective policy recommendations. The method used was a literature review with a qualitative descriptive approach, collecting data from journal articles, policy reports, and related documents from 2016 to 2025 through databases such as Google Scholar and Garuda. Key findings indicate that ASN adaptation is influenced by generational composition (Millennials and Generation Z dominate at 68.2%), with key strategies including continuous training, collaborative mentoring, strengthening cybersecurity infrastructure, transformational leadership, and flexible work systems and incentives. The Smart ASN policy supports eight characteristics of modern ASN, although challenges such as resistance and the digital divide remain obstacles. Opportunities

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id

from this digitalization include increased efficiency, transparency, and service innovation through technologies such as AI and big data. The study's conclusions emphasize the need for a comprehensive approach to address challenges and maximize opportunities, thereby improving the quality of inclusive and responsive public services.
***Keywords**: Digital Adaptation, State Civil Apparatus, Service Digitalization, Smart ASN, Digital Transformation.*

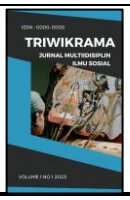
1. PENDAHULUAN

Transformasi digital dalam pelayanan publik telah menjadi kebutuhan mendasar di Indonesia untuk meningkatkan efisiensi dan aksesibilitas bagi masyarakat luas. Di era perkembangan teknologi informasi yang cepat, pemerintah diwajibkan mengadopsi sistem berbasis digital untuk menyederhanakan proses birokrasi dan menekan biaya operasional. Langkah ini tidak hanya meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah, tetapi juga mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional yang lebih inklusif. Menurut Rahim (2024), pengembangan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) di tengah transformasi digital menjadi kunci penting untuk menciptakan layanan yang responsif terhadap kebutuhan publik. Namun, masalah utama yang menjadi fokus penelitian ini adalah kesenjangan digital antar ASN, di mana tidak semua pegawai memiliki akses setara terhadap teknologi informasi dan komunikasi, serta adanya resistensi terhadap perubahan yang membuat sebagian ASN enggan untuk mempelajari keterampilan baru. Teori digitalisasi pelayanan publik, sebagaimana dijelaskan oleh Wahyudi (2021), mendefinisikan proses ini sebagai pemanfaatan teknologi untuk mengubah layanan manual menjadi elektronik, yang bertujuan meningkatkan kecepatan dan transparansi, tetapi sering kali terhambat oleh kurangnya keterampilan digital pegawai. Oleh karena itu, digitalisasi bukan sekedar alat teknis, melainkan strategi untuk memperkuat tata kelola pemerintahan yang modern dan berorientasi pada kebutuhan rakyat, meskipun masalah seperti ketidakmerataan akses teknologi masih menjadi penghalang utama.

Sebagai pelaksana utama pelayanan publik, aparatur sipil negara menghadapi perubahan besar akibat digitalisasi. ASN harus beradaptasi dengan penggunaan platform digital seperti aplikasi online untuk pengajuan izin atau layanan administratif yang sebelumnya bersifat manual. Perubahan ini memengaruhi cara kerja sehari-hari, di mana ASN harus menguasai keterampilan baru seperti pengelolaan data elektronik dan interaksi virtual dengan masyarakat. Nurun dan Yuniar (2025) dalam studinya menyatakan bahwa digitalisasi pelayanan publik secara langsung meningkatkan kinerja ASN di pemerintah daerah, karena memungkinkan proses yang lebih cepat dan transparan. Akan tetapi, tanpa adaptasi yang tepat, perubahan ini berpotensi menyebabkan ketidakefisienan, sehingga ASN harus terus belajar untuk tetap relevan di lingkungan kerja digital. Permasalahan inti yang menjadi dasar penelitian ini adalah disparitas literasi digital, keterbatasan infrastruktur, serta hambatan adaptasi budaya kerja di tingkat daerah, yang menyebabkan banyak aplikasi digital tidak dimanfaatkan secara optimal. Dari sudut pandang teori, digitalisasi pelayanan publik merupakan integrasi teknologi informasi untuk memperbaiki proses layanan, seperti yang dikemukakan oleh Yunaningsih et al. (2021), di mana proses ini menekankan efisiensi tetapi sering kali terhambat oleh rendahnya kesiapan sumber daya manusia, sehingga diperlukan pelatihan inklusif untuk mengatasi ketidakmerataan tersebut.

Tantangan adaptasi ASN terhadap digitalisasi pelayanan publik mencakup kurangnya keterampilan teknologi dan resistensi terhadap perubahan. Banyak ASN, terutama di wilayah pedesaan, masih bergantung pada metode tradisional karena keterbatasan akses internet atau pelatihan. Selain itu, isu keamanan data dan privasi juga sering menjadi penghalang, yang membutuhkan strategi pengurangan risiko. Muhtadin et al. (2025) melalui studi kasus implementasi sistem SIPEKAT di Kabupaten Sidoarjo menunjukkan bahwa adaptasi ASN dalam transformasi digital memerlukan pelatihan intensif untuk mengatasi ketidakpastian. Tantangan ini tidak hanya teknis, tetapi juga melibatkan aspek psikologis, di mana ASN perlu membangun kepercayaan diri dalam menggunakan teknologi baru agar dapat mempertahankan kualitas layanan. Masalah pokok yang menjadi landasan penelitian adalah kesenjangan kompetensi digital pegawai, keterbatasan infrastruktur di unit kerja pemerintah daerah, serta resistensi perubahan

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



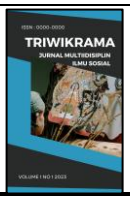
dari stakeholder, yang menghambat efisiensi proses promosi ASN. Dari perspektif teori, digitalisasi pelayanan publik didefinisikan sebagai perubahan sistematis menggunakan teknologi untuk meningkatkan akuntabilitas dan kecepatan layanan, sebagaimana diuraikan oleh Ash-shidiqqi dan Indrastuti (2023), yang menyoroti bahwa proses ini sering gagal jika tidak didukung oleh adaptasi budaya organisasi yang kuat.

Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen kuat terhadap digitalisasi pelayanan publik melalui berbagai kebijakan nasional. Contohnya, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, bertujuan untuk mengintegrasikan layanan digital di seluruh instansi pemerintah. Kebijakan ini mendukung visi Indonesia Emas 2045 dengan fokus pada efisiensi dan inovasi. Menurut Hadi dan Widnyani (2024) modernisasi melalui SPBE membantu harmonisasi sistem pemerintahan, sehingga memudahkan ASN menjalankan tugas secara digital. Komitmen ini juga tercermin dalam program Smart City di berbagai kota, yang mendorong penggunaan teknologi untuk meningkatkan pelayanan publik. Namun, masalah utama yang menjadi dasar penelitian ini adalah ketidakselarasan implementasi SPBE antar daerah, di mana kesenjangan infrastruktur antara wilayah perkotaan dan pedesaan serta rendahnya indeks pembangunan manusia menghambat pencapaian tujuan nasional. Teori digitalisasi pelayanan publik, seperti yang dijelaskan oleh Taufiqurokhman et al. (2024) menggambarkan proses ini sebagai harmonisasi teknologi untuk menciptakan pemerintahan yang integratif dan responsif, tetapi sering kali terganggu oleh faktor manusia seperti kurangnya pelatihan, sehingga memerlukan pendekatan yang berkelanjutan.

Di tingkat daerah, implementasi digitalisasi pelayanan publik telah dilakukan dengan berbagai pendekatan adaptif. Misalnya, di Kota Mataram, ASN beradaptasi dengan sistem kearsipan digital untuk mengatasi tantangan transformasi. Pendekatan ini melibatkan kolaborasi antara pemerintah daerah dan lembaga pelatihan untuk meningkatkan kemampuan ASN. Cahyani et al. (2025) menemukan bahwa adaptasi sistem kearsipan digital di Mataram berhasil mengurangi waktu dan biaya pencarian dokumen, sekaligus meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas, meskipun masih ada hambatan infrastruktur. Contoh ini menunjukkan bagaimana daerah dapat menyesuaikan strategi nasional dengan kondisi lokal, sehingga mempercepat adopsi digital dalam pelayanan publik. Permasalahan inti yang menjadi dasar penelitian adalah tantangan transformasi digital kearsipan, termasuk rendahnya keterampilan sumber daya manusia dan kurangnya kolaborasi antarpihak, yang menyebabkan implementasi SRIKANDI tidak optimal. Dari sudut pandang teori, digitalisasi pelayanan publik adalah penerapan teknologi untuk mengoptimalkan manajemen arsip, sebagaimana dikemukakan oleh Johannes (2024), yang menekankan bahwa proses ini meningkatkan transparansi tetapi memerlukan pelatihan intensif untuk mengatasi resistensi di tingkat daerah.

Dari analisis terhadap kelima artikel tersebut, terlihat pola umum bahwa transformasi digital pelayanan publik di Indonesia masih menghadapi masalah struktural seperti kesenjangan kompetensi ASN, keterbatasan infrastruktur teknologi, dan resistensi budaya organisasi, yang secara keseluruhan menghambat efisiensi dan transparansi layanan. Meskipun setiap studi menyoroti konteks spesifik, mulai dari pengembangan kompetensi umum hingga implementasi sistem khusus seperti SIPEKAT dan SRIKANDI, semuanya menegaskan bahwa tanpa pendekatan holistik yang menggabungkan pelatihan, kepemimpinan transformasional, dan investasi infrastruktur, digitalisasi berisiko gagal mencapai tujuan nasional seperti visi Indonesia Emas 2045. Analisis ini menekankan bahwa masalah-masalah tersebut bukan semata teknis, melainkan juga melibatkan faktor manusia dan kebijakan, sehingga memerlukan strategi adaptasi

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id



menyeluruh untuk memaksimalkan potensi teknologi dalam meningkatkan kinerja pelayanan publik.

Kajian terdahulu menyoroti bahwa adaptasi ASN terhadap digitalisasi memerlukan strategi yang menyeluruh, melibatkan pelatihan dan perubahan budaya organisasi. Beberapa penelitian juga menekankan peran pemimpin dalam mendorong ASN menerima perubahan digital. Rahim (2024) dan Muhtadin et al. (2025) menyatakan bahwa tanpa strategi pengembangan kompetensi, digitalisasi bisa gagal mencapai tujuannya. Selain itu, Nurun dan Yuniar (2025) menambahkan bahwa pengaruh digitalisasi terhadap kinerja ASN lebih positif ketika didukung oleh kebijakan yang inklusif. Berdasarkan kajian-kajian tersebut, terlihat perlunya tinjauan literatur untuk memetakan strategi adaptasi yang efektif, sehingga penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih terintegrasi dan berbasis bukti.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur dengan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis strategi adaptasi aparatur sipil negara (ASN) dalam implementasi pelayanan publik berbasis digital. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pemahaman mendalam terhadap fenomena melalui sintesis data sekunder, tanpa melibatkan pengumpulan data primer seperti survei atau wawancara langsung. Fokus utama adalah menggambarkan pola adaptasi ASN berdasarkan temuan dari berbagai sumber kredibel, yang mencakup aspek tantangan teknologi, kebijakan pemerintah, dan praktik implementasi di tingkat nasional maupun daerah. Sumber data utama berasal dari literatur sekunder, mencakup artikel jurnal ilmiah, laporan kebijakan pemerintah, serta dokumen terkait administrasi publik. Dokumen-dokumen ini diperoleh dari berbagai basis data akademik seperti Google Scholar, Garuda, dan repositori nasional Indonesia. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses pencarian sistematis dengan kata kunci seperti "adaptasi ASN digital", "pelayanan publik berbasis teknologi", dan "transformasi digital", diikuti oleh seleksi ketat berdasarkan kriteria relevansi topik, tahun publikasi antara 2016 hingga 2025 untuk memastikan aktualitas, serta kredibilitas sumber dari jurnal terindeks atau lembaga resmi. Analisis dilakukan secara deskriptif dengan mengidentifikasi tema-tema utama, membandingkan temuan antar sumber, dan menyusun sintesis naratif untuk mengungkap strategi adaptasi yang efektif.

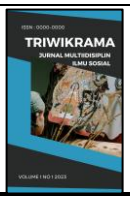
3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Generasi dalam ASN dan Kebutuhan Strategi Adaptasi

Transformasi digital dalam pelayanan publik telah mengubah cara kerja birokrasi di Indonesia secara fundamental. Perubahan ini tidak hanya menyentuh aspek teknologi, tetapi juga memengaruhi cara kerja, mindset, dan kompetensi yang dibutuhkan oleh Aparatur Sipil Negara (ASN). Dari studi literatur yang telah dilakukan, ditemukan bahwa adaptasi ASN terhadap digitalisasi pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh karakteristik generasi yang berbeda dalam struktur kepegawaian.

Data dari Badan Kepegawaian Negara (2025) menunjukkan bahwa komposisi ASN saat ini didominasi oleh generasi Milenial (56,5%) dan Generasi Z (11,7%), sementara Generasi X masih mencakup 31,1% dan Baby Boomers hanya 0,7%. Distribusi generasi ini menciptakan dinamika yang kompleks dalam proses adaptasi digital, karena setiap generasi memiliki tingkat kesiapan dan kemampuan yang berbeda dalam mengadopsi teknologi informasi dan komunikasi. Generasi Milenial dan Z, yang dikenal sebagai digital natives, cenderung lebih mudah beradaptasi dengan sistem digital karena mereka tumbuh di era teknologi (Dwidienawati et al., 2021). Mereka

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



memiliki karakteristik yang kolaboratif, fleksibel, dan mahir dalam menggunakan teknologi. Sebaliknya, ASN dari Generasi X dan Baby Boomers menghadapi tantangan lebih besar dalam proses adaptasi ini. Kesenjangan digital antargenerasi ini menjadi isu penting yang perlu diperhatikan secara serius dalam merancang strategi adaptasi yang inklusif dan efektif.

Johannes (2024) menegaskan bahwa kesenjangan literasi digital antargenerasi ASN dapat menghambat optimalisasi pelayanan publik digital. ASN senior sering mengalami kesulitan dalam memahami sistem digital baru seperti e-Kinerja, e-Office, dan SIMPEG, yang menghambat efisiensi operasional. Di sisi lain, ASN muda dapat menjadi agen perubahan yang memfasilitasi transfer pengetahuan kepada rekan senior mereka melalui program mentoring kolaboratif, sebagaimana yang telah berhasil diterapkan di beberapa daerah seperti Sulawesi Barat (Syarif et al., 2024).

Peran Kebijakan Smart ASN dalam Mendukung Adaptasi Digital

Kebijakan Smart ASN yang dicanangkan oleh Kementerian PANRB menjadi kerangka strategis dalam mendukung adaptasi ASN terhadap digitalisasi. Tujuan Smart ASN adalah menciptakan aparatur yang tidak hanya profesional, tetapi juga cerdas dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik (Johannes, 2024). Profil Smart ASN terdiri dari delapan karakteristik utama, yaitu integritas, nasionalisme, profesionalisme, berwawasan global, penguasaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) serta bahasa asing, keramahan, jiwa kewirausahaan, dan kemampuan membangun jejaring kerja. Karakteristik ini tidak hanya menggambarkan ASN yang siap menghadapi tantangan di era digital, tetapi juga mencerminkan kebutuhan untuk membangun aparatur yang memiliki pemahaman mendalam tentang teknologi sekaligus tetap menjaga nilai-nilai kebangsaan dan integritas profesional.

Strategi Smart ASN yang dikembangkan mencakup enam aspek utama dalam manajemen SDM, yaitu perencanaan, perekrutan dan seleksi, pengembangan kapasitas, penilaian kinerja dan penghargaan, promosi dan pengembangan karier, serta peningkatan kesejahteraan (Kementerian PANRB, 2019). Implementasi program ini didukung dengan model pengembangan kompetensi yang menggabungkan pelatihan formal, pembelajaran kolaboratif dengan kolega, serta pengalaman kerja nyata (action learning).

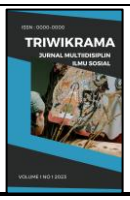
Platform digital SmartASN telah dikembangkan untuk memudahkan pelaksanaan program secara terpadu dan transparan. Platform ini menghubungkan berbagai layanan publik dalam satu sistem digital yang terintegrasi, seperti layanan pemerintahan, perizinan, pengaduan, pengadaan, serta permohonan dan cek data. Meskipun belum berjalan dengan sempurna, situs-situs ini sudah dapat diakses oleh masyarakat secara luas sebagai platform pelayanan berbasis digital.

Namun, evaluasi kebijakan Smart ASN menunjukkan bahwa implementasinya masih menghadapi beberapa tantangan signifikan. Kesenjangan literasi digital antargenerasi ASN, ketidakmerataan infrastruktur digital di daerah terpencil, resistensi budaya birokrasi, dan isu keamanan data merupakan hambatan yang perlu diatasi untuk mengoptimalkan kebijakan ini (Johannes, 2024; Nyeleker et al., 2025). Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan pendekatan mentoring kolaboratif lintas generasi yang dianjurkan untuk mengharmonisasikan adaptasi teknologi sekaligus memperkuat etika digital. Dengan pendekatan ini, kolaborasi antar ASN lintas usia dapat berjalan efektif, mendukung birokrasi yang efisien, transparan, dan adaptif.

Strategi Adaptasi ASN Terhadap Digitalisasi Pelayanan Publik

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11 No 9, 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Proses adaptasi ASN terhadap digitalisasi pelayanan publik dapat dipahami melalui berbagai tingkatan strategi yang diterapkan oleh instansi pemerintah. Berdasarkan analisis literatur, strategi adaptasi dapat dibagi menjadi beberapa dimensi utama.

a) Peningkatan Kompetensi Digital Melalui Pelatihan Berkelanjutan

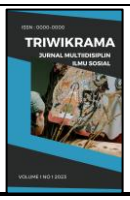
Pelatihan menjadi strategi fundamental dalam meningkatkan kapasitas ASN menghadapi digitalisasi. Program pelatihan yang dirancang secara sistematis dapat membantu mengatasi kesenjangan literasi digital di kalangan pegawai pemerintah. Sinaga & Arianto (2025) menjelaskan bahwa Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau menerapkan program pelatihan intensif berbasis digital menggunakan berbagai metode seperti e-learning, webinar, dan pelatihan tatap muka. Program ini dirancang untuk memenuhi kebutuhan ASN dengan mempertimbangkan tingkat literasi digital dan jabatan yang berbeda. Pendekatan multi-metode ini memungkinkan setiap ASN memperoleh pembelajaran yang sesuai dengan gaya belajar dan kebutuhan spesifik mereka. Wahyudi (2021) memperkuat hal tersebut dengan menekankan pentingnya program pelatihan yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan dan kebutuhan jabatan ASN. Pelatihan tidak bisa diterapkan secara seragam, melainkan harus mempertimbangkan variasi kemampuan awal pegawai, usia, serta kompleksitas tugas yang diemban. Hal ini mencerminkan prinsip pembelajaran yang diferensiasi, di mana setiap individu menerima dukungan yang tepat untuk mencapai kompetensi digital yang diharapkan.

Lebih lanjut, Program Digital Talent Scholarship yang diselenggarakan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika menjadi kesempatan penting bagi ASN untuk menguasai keterampilan teknologi informasi, keamanan siber, serta pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan (Syarif et al., 2024). Program ini tidak hanya berfokus pada aspek teknis penggunaan aplikasi, tetapi juga pada pemahaman tentang pentingnya transformasi digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga membangun kesadaran strategis tentang manfaat digitalisasi bagi pelayanan masyarakat. Sangaji & Irianto (2024) menekankan pentingnya pendekatan mentoring kolaboratif antara ASN milenial dan senior sebagai strategi pelengkap pelatihan formal. Model ini efektif dalam mengatasi kesenjangan literasi digital karena memfasilitasi transfer pengetahuan dalam konteks yang lebih personal dan aplikatif. ASN muda berperan sebagai fasilitator yang membantu rekan senior dalam memahami dan mengoperasikan sistem digital. Pendekatan ini menciptakan lingkungan belajar yang lebih nyaman dan mengurangi rasa takut atau minder yang sering dialami pegawai senior ketika belajar teknologi baru.

Keberhasilan pelatihan digital ASN bergantung pada tiga hal penting yang saling terkait. Pertama, diferensiasi metode pelatihan yang mengakomodasi keberagaman kemampuan pegawai menjadi prasyarat efektivitas program, karena pendekatan seragam tidak mampu menjawab kebutuhan ASN dengan latar belakang usia dan pengalaman teknologi yang berbeda. Kedua, pelatihan harus menggabungkan pembelajaran formal dengan bimbingan kolaboratif antar generasi. Hal ini mewujudkan lingkungan belajar yang menyeluruh, tidak hanya memberi pengetahuan teknis, tapi juga mendorong budaya saling belajar yang mengurangi kesan hierarki dalam organisasi. Ketiga, pelatihan harus menekankan pada pemahaman konteks dan manfaat strategis digitalisasi. Dengan demikian, ASN bisa memahami "mengapa" perubahan diperlukan, bukan sekadar "bagaimana" menggunakan teknologi, sehingga menciptakan motivasi intrinsik untuk belajar secara berkelanjutan. Strategi pelatihan komprehensif yang menggabungkan ketiga aspek ini menjadi fondasi bagi adaptasi digital yang bermakna dan berkelanjutan.

b) Pendampingan dan Implementasi Sistem Digital yang User-Friendly

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Implementasi sistem digital yang ramah pengguna menjadi kunci keberhasilan adaptasi ASN. Ketersediaan teknologi saja tidak cukup jika sistem yang dikembangkan sulit dipahami atau tidak mudah digunakan. Pemerintah daerah telah mengembangkan berbagai aplikasi digital untuk mendukung pelayanan publik, seperti e-Kinerja untuk penilaian kinerja ASN, SIAP untuk sistem presensi digital, SILAT untuk layanan administrasi kepegawaian terpadu, dan berbagai aplikasi lainnya (Syamsuardi, 2022). Keberagaman aplikasi ini menunjukkan upaya pemerintah dalam mengintegrasikan berbagai fungsi administratif ke dalam platform digital yang lebih mudah diakses. Namun, ketersediaan aplikasi saja tidak cukup. Diperlukan pendampingan langsung kepada ASN dalam mengoperasikan aplikasi-aplikasi baru untuk memastikan keberhasilan penerapan sistem digital (Sinaga & Arianto, 2025). Pendampingan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan ASN dalam menggunakan teknologi digital, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja. Proses pendampingan membantu ASN mengatasi kesulitan teknis yang mungkin muncul pada tahap awal implementasi, sekaligus membangun kepercayaan diri dalam menggunakan sistem baru.

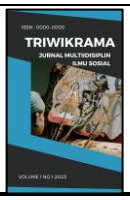
Dewi & Suparno (2022) memberikan contoh konkret dari Kabupaten Garut, di mana pemerintah menilai perlunya pelatihan dan pendampingan teknis guna meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai melalui program bimbingan teknis. Program ini tidak hanya memberikan instruksi penggunaan aplikasi, tapi juga membuka ruang diskusi dan tanya jawab untuk memastikan setiap ASN memahami fungsi dan manfaat sistem yang digunakan. Pendekatan ini menunjukkan pentingnya interaksi dua arah dalam proses pembelajaran teknologi. Desain antarmuka aplikasi yang sederhana dan mudah dipahami juga sangat penting untuk memudahkan ASN dalam beradaptasi. Jika sistem terlalu rumit atau tidak mudah digunakan, hal ini dapat menyebabkan rasa frustrasi dan resistensi, sehingga menghambat proses adopsi teknologi. Oleh karena itu, pengembangan aplikasi harus melibatkan masukan dari pengguna (user-centered design) untuk memastikan sistem yang dibangun sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan ASN. Prinsip ini menekankan bahwa teknologi harus disesuaikan dengan manusia, bukan sebaliknya.

Implementasi sistem digital yang efektif membutuhkan keseimbangan antara aspek teknologi dan manusia. Pertama, pendekatan desain yang berfokus pada kebutuhan pengguna sangat penting karena sistem yang dirancang tanpa mempertimbangkan perspektif pengguna berisiko menciptakan hambatan teknis yang justru mengurangi efisiensi. Kedua, pendampingan teknis merupakan bagian yang tidak bisa dipisahkan dari implementasi, bukan sekadar pelengkap, karena tanpa pendampingan yang memadai, bahkan sistem terbaik pun akan gagal diadopsi. Ketiga, keberhasilan implementasi memerlukan proses yang berulang dengan umpan balik berkelanjutan dari pengguna, yang menunjukkan bahwa digitalisasi bukanlah proyek sekali jadi melainkan perbaikan yang terus-menerus. Pendekatan holistik yang menggabungkan desain ramah pengguna, pendampingan intensif, dan perbaikan berkelanjutan menjadi kunci agar sistem digital benar-benar memberikan manfaat yang nyata bagi kualitas pelayanan publik.

c) Penguatan Infrastruktur dan Keamanan Sistem Digital

Peningkatan infrastruktur teknologi menjadi prioritas untuk mendukung digitalisasi pelayanan publik. Infrastruktur yang memadai tidak hanya tentang ketersediaan perangkat keras dan koneksi internet, tetapi juga meliputi sistem keamanan yang melindungi data dan informasi sensitif. Sinaga & Arianto (2025) menekankan bahwa pemerintah daerah perlu meningkatkan infrastruktur digital dengan memperkuat jaringan internet, menyediakan perangkat keras yang memadai, dan memastikan sistem keamanan informasi yang kuat. Kerjasama dengan penyedia

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id



layanan teknologi informasi juga dilakukan untuk memastikan bahwa infrastruktur yang tersedia dapat mendukung kebutuhan digitalisasi secara optimal. Syarif et al. (2024) menambahkan bahwa keterbatasan infrastruktur, terutama di daerah terpencil, menjadi hambatan besar dalam implementasi digitalisasi. Kesenjangan akses internet antara wilayah perkotaan dan pedesaan menciptakan perbedaan dalam kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat. Kondisi ini menuntut investasi yang lebih besar dari pemerintah pusat dan daerah untuk memastikan pemerataan infrastruktur digital di seluruh wilayah Indonesia. Tanpa adanya pemerataan ini, digitalisasi berpotensi memperlebar kesenjangan pelayanan antara daerah maju dan daerah tertinggal.

Aspek keamanan siber juga menjadi perhatian serius dalam digitalisasi pelayanan publik. Johannes (2024) menjelaskan bahwa pemerintah harus memperkuat kebijakan keamanan siber, menerapkan enkripsi data yang lebih kuat, serta meningkatkan kesadaran pegawai tentang pentingnya menjaga keamanan informasi melalui pelatihan berkala. Sistem keamanan yang kuat tidak hanya melindungi data pegawai dan masyarakat, tapi juga meningkatkan kepercayaan publik terhadap layanan digital yang disediakan pemerintah. Kepercayaan ini menjadi modal sosial yang penting untuk mendorong partisipasi masyarakat dalam penggunaan layanan digital.

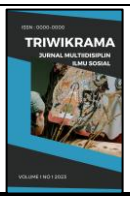
Lebih lanjut, ancaman kebocoran data dan serangan siber merupakan risiko nyata yang harus diantisipasi. Sistem kepegawaian berbasis digital menyimpan berbagai informasi sensitif seperti data pribadi, rekam jejak kinerja, dan informasi keuangan yang bisa menjadi target bagi pelaku kejahatan siber. Oleh karena itu, investasi dalam sistem keamanan bukan sekadar pilihan tetapi kebutuhan mendesak untuk melindungi aset informasi pemerintah.

Penguatan infrastruktur dan keamanan digital mengungkap masalah penting dalam digitalisasi pemerintahan Indonesia. Pertama, kesenjangan infrastruktur antara daerah perkotaan dan pedesaan mencerminkan ketimpangan pembangunan yang jika tidak diatasi akan menyebab digitalisasi yang tidak merata dan diskriminatif, bertentangan dengan prinsip pelayanan publik yang merata. Kedua, investasi infrastruktur digital harus dipandang sebagai investasi jangka panjang yang meningkatkan efisiensi pelayanan, bukan sebagai beban fiskal, agar dapat membangun komitmen politik yang kuat. Ketiga, aspek keamanan siber menuntut pemerintah tidak hanya menginvestasikan teknologi keamanan tetapi juga membangun budaya keamanan informasi melalui edukasi dan prosedur operasional yang ketat. Keempat, kolaborasi dengan sektor swasta dapat mempercepat implementasi, tetapi harus dikelola dengan hati-hati agar keamanan data dan kepentingan publik tetap terlindungi. Strategi penguatan infrastruktur harus bersifat menyeluruh yang mencakup aspek teknis, politis, ekonomis, dan sosial untuk memastikan digitalisasi yang inklusif, aman, dan berkelanjutan.

d) Pendekatan Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Inovasi

Kepemimpinan transformasional memainkan peran krusial dalam mendorong adaptasi digital di kalangan ASN. Model kepemimpinan ini menekankan empat aspek utama, yaitu visi yang kuat, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Tian et al., 2020). Pemimpin transformasional dapat menghubungkan kepemimpinan dengan perilaku kepemilikan organisasi dan retensi pegawai, yang pada gilirannya mendorong ASN untuk lebih aktif dalam proses digitalisasi. Gaya kepemimpinan ini menciptakan lingkungan di mana ASN tidak hanya mematuhi perintah, tetapi juga memahami dan meyakini pentingnya perubahan yang sedang terjadi. Oktaviani et al. (2025) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang komunikatif dapat meningkatkan efektivitas birokrasi serta mendorong inovasi dan motivasi melalui stimulasi intelektual dan perhatian individual. Model ini sangat relevan dengan kebutuhan

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Generasi Z yang menginginkan feedback cepat, pengembangan karier terarah, serta komunikasi transparan yang berkelanjutan. Pemimpin yang mampu memberikan arahan jelas sekaligus terbuka terhadap masukan dari bawahan akan lebih efektif dalam mendorong perubahan organisasi.

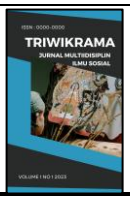
Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional juga berfokus pada pengembangan potensi individu pegawai. Pemimpin dengan gaya ini mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan setiap ASN dan memberikan dukungan yang sesuai, baik melalui pelatihan, mentoring, maupun penugasan yang menantang. Pendekatan ini membantu ASN merasa dihargai, yang berdampak pada peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi dan proses perubahan. Selain kepemimpinan, pembangunan budaya organisasi yang mendukung inovasi juga menjadi faktor penting. Parihar & Singh (2025) menjelaskan bahwa budaya kerja yang kolaboratif, inklusif, serta komunikasi terbuka sangat dihargai oleh generasi Milenial dan Generasi Z. Mereka menuntut lingkungan kerja yang suportif, fleksibel, dan transformatif, di mana kontribusi, ide, serta aspirasi mereka diakomodasi secara nyata dalam pengambilan keputusan organisasi. Budaya yang mendukung eksperimentasi dan menerima kegagalan akan mendorong ASN untuk lebih berani mencoba pendekatan baru dalam pelayanan publik. Budaya inovasi juga memerlukan sistem penghargaan yang mendorong kreativitas dan inisiatif. ASN yang berhasil mengembangkan solusi inovatif dalam pelayanan publik perlu diberi pengakuan dan apresiasi oleh organisasi. Hal ini tidak hanya memotivasi individu tersebut, tetapi juga menunjukkan kepada ASN lain bahwa organisasi menghargai dan mendukung upaya inovasi.

Kepemimpinan transformasional dan budaya inovasi merupakan dua aspek yang saling terkait dalam adaptasi digital ASN. Pertama, kepemimpinan transformasional bertindak sebagai penggerak perubahan dari atas, sementara budaya inovasi menciptakan lingkungan yang memungkinkan perubahan berakar dari bawah. Jika tidak ada kepemimpinan yang kuat, maka inisiatif digitalisasi akan kehilangan arah. Jika tidak ada budaya yang mendukung, bahkan pemimpin yang visioner pun akan kesulitan mengimplementasikan perubahan berkelanjutan. Kedua, karakteristik generasi muda menuntut transformasi paradigma kepemimpinan dari hierarkis-komando menjadi kolaboratif-inspiratif, karena Generasi Milenial dan Z membutuhkan pemimpin yang mendengarkan, memberdayakan, dan memberikan ruang bagi kontribusi yang bermakna. Ketiga, kepemimpinan transformasional harus mampu menghubungkan perbedaan antargenerasi dengan menciptakan visi bersama yang diterima semua kelompok usia, memerlukan kemampuan komunikasi adaptif dan empati tinggi. Keempat, budaya inovasi memerlukan konsistensi dalam kebijakan dan sistem penghargaan yang mendukung eksperimentasi serta pembelajaran dari kegagalan. Organisasi yang menghukum kegagalan cenderung menciptakan budaya yang cemas terhadap risiko, sementara organisasi yang menghargai upaya inovasi justru mendorong kreativitas. Kombinasi dari dua hal ini menciptakan ekosistem kondusif bagi adaptasi digital yang proaktif dalam menciptakan inovasi pelayanan publik.

e) Penerapan Sistem Kerja Fleksibel dan Insentif

Sistem kerja fleksibel menjadi salah satu strategi adaptasi yang relevan dengan karakteristik generasi muda ASN. Fanani dan Jannah (2025) menjelaskan bahwa Flexible Working Arrangement (FWA) yang mencakup penyesuaian jam dan lokasi kerja terbukti efektif meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi bagi ASN. Fleksibilitas ini memungkinkan ASN untuk mengatur waktu dengan lebih baik, sehingga dapat meningkatkan produktivitas sekaligus menjaga kesejahteraan personal. Triyanto et al. (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id



kerja berpengaruh positif terhadap keseimbangan kerja-hidup dan komitmen organisasi generasi Milenial dan Z. Generasi ini sangat menghargai otonomi dalam mengatur cara kerja mereka, asalkan tetap dapat memenuhi target dan tanggung jawab yang diberikan. Sistem kerja fleksibel juga mendukung pemanfaatan teknologi digital yang memungkinkan pekerjaan dilakukan dari berbagai lokasi, tidak terbatas pada ruang kantor tradisional.

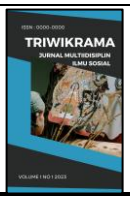
Implementasi FWA didukung oleh Peraturan Menteri PANRB Nomor 4 Tahun 2025 tentang sistem kerja fleksibel yang mengakomodasi kebutuhan work-life balance ASN (Fanani & Jannah, 2025). Kebijakan ini sesuai dengan karakteristik generasi muda yang menginginkan pengaturan kerja yang lebih adaptif dan tidak terikat ketat pada ruang kantor. Namun, penerapan FWA harus mempertimbangkan keterbatasan tugas yang memerlukan kehadiran di lokasi kerja, serta harus didukung oleh komitmen pimpinan dan infrastruktur teknologi yang memadai. Prasasti et al. (2024) mengungkapkan bahwa menurunnya minat Generasi Z menjadi ASN salah satunya disebabkan oleh jam kerja yang kaku dan minimnya inovasi di sektor publik. Oleh karena itu, FWA yang didukung teknologi informasi menjadi penting untuk menarik dan mempertahankan talenta muda dalam birokrasi pemerintahan. Sistem kerja yang fleksibel tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga memperluas pilihan talenta yang dapat direkrut oleh pemerintah dengan mempertimbangkan kebutuhan pekerja modern.

Selain fleksibilitas kerja, pemberian insentif bagi ASN yang menunjukkan kemajuan dalam penguasaan teknologi digital juga menjadi strategi motivasi yang efektif. Syarif et al. (2024) menjelaskan bahwa bentuk insentif dapat berupa penghargaan, sertifikat kompetensi digital, dan peluang kenaikan pangkat lebih cepat bagi ASN yang aktif mengikuti pelatihan dan mampu mengimplementasikan teknologi digital secara nyata di lingkungan kerja. Program ini mendorong ASN untuk terus meningkatkan kemampuan digital mereka dan menerapkan pengetahuan tersebut dalam tugas sehari-hari, sehingga menciptakan lingkaran positif antara pembelajaran, implementasi, dan penghargaan.

Strategi sistem kerja fleksibel dan insentif mencerminkan pergeseran paradigma manajemen SDM sektor publik dari pendekatan berbasis kontrol menuju pendekatan berbasis kepercayaan dan hasil. Pertama, implementasi FWA menunjukkan bahwa produktivitas tidak selalu tergantung pada kehadiran fisik di kantor, melainkan lebih menekankan pencapaian output dan outcome. Namun, perubahan paradigma ini memerlukan transformasi budaya organisasi mendalam karena banyak pemimpin masih menggunakan pola pikir tradisional yang mengukur kinerja berdasarkan kehadiran fisik. Kedua, fleksibilitas kerja menjadi kebutuhan strategis untuk menarik dan mempertahankan talenta generasi muda yang memiliki ekspektasi berbeda terkait keseimbangan kehidupan kerja. Tanpa ini, sektor publik berisiko kehilangan talenta terbaik yang lebih memilih sektor swasta dengan lingkungan kerja lebih adaptif. Ketiga, sistem insentif berbasis kompetensi digital menciptakan mekanisme yang mendorong kompetisi positif antar ASN untuk meningkatkan kemampuan, berbeda dengan sistem promosi tradisional yang menekankan senioritas. Keempat, kombinasi antara fleksibilitas dan insentif menciptakan employee value proposition yang menarik, menawarkan stabilitas, kesempatan berkembang, keseimbangan kerja-hidup, dan pengakuan prestasi. Namun, implementasinya memerlukan infrastruktur digital yang memadai, sistem pemantauan berbasis output, serta kepercayaan pimpinan bahwa ASN mampu produktif tanpa pengawasan langsung. Strategi ini mencerminkan transformasi dalam cara pemerintah mengelola SDM di era digital.

Tantangan dalam Adaptasi ASN terhadap Digitalisasi Pelayanan Publik

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Proses adaptasi ASN terhadap kebijakan digitalisasi tidak berjalan tanpa hambatan. Berdasarkan analisis dari berbagai studi, terdapat beberapa tantangan utama yang dihadapi dalam implementasi pelayanan publik berbasis digital. Pertama, keterbatasan kemampuan digital ASN menjadi kendala signifikan. Banyak pegawai yang belum terbiasa menggunakan perangkat lunak perkantoran, platform kolaborasi daring, maupun sistem manajemen informasi yang kini menjadi bagian penting dari pekerjaan sehari-hari (Johannes, 2024). Hal ini tidak hanya memengaruhi produktivitas individu, tetapi juga menghambat efektivitas pelayanan kepada masyarakat. Penelitian di Kantor Camat Ternate Utara menunjukkan bahwa masih banyak masyarakat yang tidak memahami Standar Operasional Prosedur (SOP) dan aturan pengurusan dokumen, sehingga mereka tidak dapat menyelesaikan urusan administrasi dalam satu hari kunjungan (Sangaji & Irianto, 2025).

Kedua, resistensi terhadap perubahan budaya kerja masih menjadi hambatan yang perlu diantisipasi. ASN yang telah lama bekerja dengan metode konvensional merasa lebih nyaman dengan cara kerja lama dan enggan beralih ke sistem digital (Wahyudi, 2021). Budaya birokrasi yang cenderung hierarkis dan prosedural juga menghambat fleksibilitas dalam penerapan sistem digital baru. Fenomena ini mencerminkan adanya digital inertia, yaitu kecenderungan instansi pemerintah mempertahankan proses dan praktik lama meskipun telah mengadopsi teknologi baru.

Ketiga, keterbatasan infrastruktur teknologi menjadi tantangan tersendiri, terutama di daerah terpencil. Implementasi kebijakan digitalisasi memerlukan dukungan infrastruktur yang memadai, seperti jaringan internet yang stabil, perangkat keras yang sesuai, dan sistem keamanan informasi yang kuat (Syarif et al., 2024). Di beberapa wilayah, sekitar 28% wilayah di Sulawesi Utara masih mengalami keterbatasan akses internet, yang menghambat penerapan teknologi digital secara merata (Johannes, 2024). Kondisi ini menciptakan kesenjangan digital antara wilayah perkotaan dan pedesaan, yang pada akhirnya memengaruhi kualitas pelayanan publik yang diterima masyarakat.

Keempat, aspek keamanan data dan privasi menjadi perhatian penting dalam digitalisasi layanan publik. Digitalisasi SDM membawa tantangan baru dalam hal keamanan data dan privasi pegawai. Seiring meningkatnya penggunaan sistem digital, risiko kebocoran data dan penyalahgunaan informasi juga semakin besar (Sangaji & Irianto, 2025). Ancaman peretasan dan kebocoran data menjadi risiko yang perlu diwaspadai, mengingat sistem kepegawaian berbasis digital menyimpan berbagai informasi sensitif, seperti data pribadi, rekam jejak kinerja, dan informasi keuangan. Jika sistem tidak dilindungi dengan baik, data tersebut bisa menjadi sasaran serangan siber.

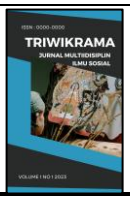
Peluang dan Prospek Digitalisasi Pelayanan Publik

Meskipun menghadapi berbagai tantangan, digitalisasi pelayanan publik membuka berbagai peluang untuk meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi birokrasi.

a) Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Layanan

Transformasi digital membantu peningkatan efisiensi pelayanan publik melalui otomatisasi proses administratif. Menurut Yunaningsih et al. (2021) digitalisasi dapat mengurangi waktu dan biaya pelayanan, meningkatkan akurasi data, serta memperluas jangkauan layanan. Masyarakat bisa mengakses layanan kapan saja dan di mana saja tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah.

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id



Taufiqurokhman et al. (2024) menegaskan bahwa implementasi e-government telah membawa perubahan signifikan dalam birokrasi pemerintahan, meningkatkan efisiensi operasional dan aksesibilitas layanan publik. Sistem informasi yang terintegrasi memungkinkan pengambilan keputusan lebih cepat dan berbasis data. Dalam penelitian Ash-shidiqqi dan Indrastuti (2023), pelayanan publik berbasis digital dapat meningkatkan transparansi karena semua proses dapat diakses dan diawasi oleh masyarakat. Hal ini mendorong akuntabilitas pemerintah dan membantu mengurangi praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme.

b) Inovasi Layanan Berbasis Teknologi

Digitalisasi membuka ruang untuk inovasi layanan publik yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Natika (2024) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik mencakup pengembangan portal layanan online, sistem manajemen informasi, dan platform interaktif yang memungkinkan warga mengakses berbagai layanan pemerintah secara digital. Kota Semarang telah melakukan transformasi pelayanan publik melalui berbagai inovasi digital seperti SAPA Mba Ita (platform pengaduan masyarakat), NGOBRAS (talkshow interaktif di YouTube), sistem monitoring kota PANTAU SEMAR, dan berbagai portal layanan terintegrasi (Hasanah et al., 2025). Berbagai inovasi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi membantu meningkatkan komunikasi antara pemerintah dan warga negara.

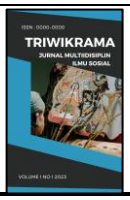
Pemanfaatan teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), big data, dan blockchain juga membuka peluang untuk mengembangkan layanan yang lebih bisa diprediksi dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing individu. Fanani dan Jannah (2025) menyebutkan bahwa teknologi AI dapat digunakan untuk menyesuaikan pelatihan ASN dengan kebutuhan spesifik individu, sementara big data dapat membantu pemerintah dalam perencanaan kebijakan yang lebih tepat sasaran.

c) Penguatan Transparansi dan Akuntabilitas

Digitalisasi pelayanan publik berkontribusi signifikan terhadap penguatan prinsip good governance, khususnya transparansi dan akuntabilitas. Sangaji dan Irianto (2025) menjelaskan bahwa sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi seperti SIMPEG dan e-Kinerja memungkinkan seluruh data terkait ASN dapat diakses secara terbuka oleh pihak yang berwenang, sehingga mengurangi kemungkinan manipulasi atau penyalahgunaan data.

Setiap perubahan data kepegawaian tercatat dalam sistem digital, memudahkan proses audit dan pengawasan terhadap pengelolaan SDM. Implementasi digitalisasi yang baik juga memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi mengenai kinerja birokrasi, sehingga meningkatkan kepercayaan publik terhadap tata kelola pemerintahan yang lebih transparan (Ash-shidiqqi & Indrastuti, 2023). Taufiqurokhman et al. (2024) menambahkan bahwa platform digital memungkinkan partisipasi publik yang lebih luas dalam pengawasan kinerja pemerintah. Masyarakat dapat memberikan masukan langsung melalui berbagai saluran digital, sehingga pemerintah lebih responsif terhadap aspirasi dan keluhan masyarakat.'

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



4. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

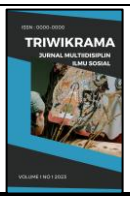
Berdasarkan tinjauan literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa strategi adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam implementasi pelayanan publik berbasis digital memerlukan pendekatan yang menyeluruh dan terintegrasi. Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan adaptasi digital sangat dipengaruhi oleh karakteristik generasi dalam struktur kepegawaian ASN, di mana generasi Milenial dan Z yang mendominasi 68,2% komposisi ASN memiliki kesiapan teknologi yang lebih baik dibandingkan generasi senior. Strategi adaptasi yang efektif terdiri dari lima aspek utama, yaitu peningkatan kompetensi digital melalui pelatihan berkelanjutan, pendampingan implementasi sistem yang user-friendly, penguatan infrastruktur dan keamanan digital, penerapan kepemimpinan transformasional dengan budaya inovasi, serta implementasi sistem kerja fleksibel dan insentif. Kebijakan Smart ASN menjadi kerangka strategis yang mendukung transformasi ini dengan menekankan delapan karakteristik utama ASN modern yang profesional dan adaptif terhadap teknologi.

Meskipun digitalisasi membuka peluang signifikan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan inovasi layanan publik, implementasinya masih menghadapi tantangan substansial. Keterbatasan kemampuan digital ASN, resistensi terhadap perubahan budaya kerja, kesenjangan infrastruktur teknologi antara wilayah perkotaan dan pedesaan, serta isu keamanan data menjadi hambatan utama yang perlu diatasi. Namun, dengan pendekatan mentoring kolaboratif lintas generasi dan dukungan kepemimpinan yang transformatif, tantangan tersebut bisa diminimalkan. Digitalisasi pelayanan publik terbukti memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan, efektivitas birokrasi, dan penguatan prinsip good governance melalui transparansi dan akuntabilitas yang lebih baik.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, pemerintah perlu mengembangkan program pelatihan digital yang terdiferensiasi sesuai karakteristik generasi ASN dengan memprioritaskan pendekatan mentoring kolaboratif lintas generasi, memperkuat investasi infrastruktur teknologi informasi terutama di daerah terpencil untuk mengurangi kesenjangan digital, serta menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang inovatif untuk meningkatkan motivasi ASN dalam mengadopsi teknologi. Implementasi sistem kerja fleksibel dan sistem insentif berbasis kompetensi digital dapat mendorong produktivitas ASN generasi muda, sementara desain aplikasi layanan publik harus mengadopsi prinsip user-centered design agar lebih mudah digunakan. Kebijakan Smart ASN perlu dievaluasi secara berkala untuk menyesuaikan strategi dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelayanan publik. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam penggunaan metode tinjauan literatur yang mengandalkan data sekunder dan fokus pada konteks pemerintah daerah tertentu, sehingga kurang mampu menggambarkan pengalaman langsung ASN secara mendalam dan generalisasi temuan perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan kuantitatif atau kualitatif untuk mengukur efektivitas strategi adaptasi secara lebih jelas, melakukan studi perbandingan antardaerah untuk memahami faktor kontekstual, melakukan penelitian jangka panjang untuk melacak dinamika adaptasi ASN, serta kajian mendalam terkait keamanan siber dan peran teknologi baru seperti kecerdasan buatan dan analisis big data untuk pengembangan kebijakan digitalisasi di masa depan.

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id



5. DAFTAR PUSTAKA

Ash-shidiqqi, E. A., & Indrastuti, L. (2023). Pelayanan Publik Berbasis Digital Indonesia. Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan, 17(4), 2775–2783.

Badan Kepegawaian Negara. (2025). Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2025.

Cahyani, A. R., Apriani, R., Sari, I., Idris, M. H., & Nazwin, A. H. (2025). Tantangan transformasi digital: Adaptasi sistem kearsipan oleh aparatur sipil negara di Kota Mataram. Jurnal Tata Sejuta, 11(1), 1-16.

Dewi, R. C., & Suparno. (2022). Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik. Jurnal Media Administrasi, 7(1), 78-90.

Dwidienawati, D., Abdinagoro, S. B., Gandasari, D., & Tjahjana, D. (2021). Do generation Y and Z really concern about environmental issues? IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 729, Article 012137.

Fanani, M. A., & Jannah, L. M. (2025). Perencanaan Sumber Daya Manusia Sektor Publik: Strategi Adaptif untuk Generasi Milenial dan Z. Jurnal Pemerintahan dan Politik, 10(4), 779–796.

Hadi, I., & Widnyani, I. A. P. S. (2024). Modernisasi dan digitalisasi public servis: Mewujudkan Indonesia Emas melalui harmonisasi sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE). Jurnal Kridatama Sains dan Teknologi, 06(02), 639-658.

Hasanah, D. I., Novariza, E., Radiansyah, R. R., & Riaji, I. A. R. (2025). Transformasi Pelayanan Publik Berbasis Inovasi Digital (Studi Kasus Deskriptif Pemerintah Kota Semarang). Moderat: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan, 11(2), 434–444.

Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Dmart ASN dalam Mendukung Transformasi Birokrasi di Era Digital di Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah, 16(2), 151–165.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2019). Menciptakan Smart ASN Menuju Birokrasi 4.0. Jakarta: Kementerian PANRB.

Muhtadin, A., Mustofah, A., & Haryati, E. (2025). Transformasi Digital dalam Pelayanan Kenaikan Pangkat ASN (Studi Kasus Implementasi SIPEKAT di Kabupaten Sidoarjo). Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Pendidikan, 3(6), 106-120.

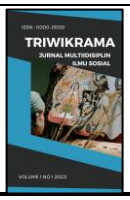
Natika, L. (2024). Transformasi Pelayanan Publik di Era Digital: Menuju Pelayanan Masa Depan yang Lebih Baik. Publik, 6(1), 1-11.

Nurun, A., & Yuniar, I. N. (2025). Pengaruh digitalisasi pelayanan publik terhadap kinerja aparatur pemerintah daerah di Indonesia. The Jure: Journal of Islamic Law, 2(2), 193-199.

Nyeleker, K. P., Mutiarin, D., & Barrow, E. (2025). From E-Government to Digital Government: SmartASN as a Sustainable Digital Innovation in Indonesia's Public Sector. Public Accounting and Sustainability, 2(1), 1-18.

Oktaviani, L., Istianda, M., & Kuswandi, A. (2025). Pengaruh Struktur Birokrasi, Budaya Organisasi, dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Organisasi Pemerintah dengan Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Moderasi. Jurnal Pemerintahan dan Politik, 10(2), 269-305.

Triwikrama: Jurnal Multidisiplin Ilmu Sosial
Volume 11, Number 9 2025
E-ISSN: 2988-1986
Open Access:



Parihar, V. K., & Singh, S. (2025). Understanding Millennials and Generation Z in the Workplace. International Journal of Research in Human Resource Management, 7(1), 568-574.

Prasasti, A. N., Ramadhan, D., & Surbakti, M. B. (2024). Analisis Penerapan Praktik Flexibility Working Arrangement (FWA) dalam Peningkatan Minat Generasi Z Menjadi Aparatur Sipil Negara. JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan), 7(7), 6855-6864.

Rahim, R. (2024). Strategi pengembangan kompetensi ASN di era transformasi digital. Jurnal Transformasi Administrasi, 14(02).

Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital. Jejaring Administrasi Publik, 17(1), 54–70.

Sinaga, P. R., & Arianto, B. (2025). Pengembangan kompetensi digital ASN di Badan Kepegawaian Daerah Kepulauan Riau: Strategi dan tantangan implementasi. Jurnal Ilmu Komunikasi, Administrasi Publik dan Kebijakan Negara, 2(3), 74-83.

Syamsuardi. (2022). Peningkatan Kinerja Aparatur Sipil Negara dengan Menggunakan Presensi Digital di Lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau. KNOWLEDGE: Jurnal Inovasi Hasil Penelitian dan Pengembangan, 2(1), 14-24.

Syarif, M., Adiatma, R., & Hawari, D. (2024). Strategi inklusif pengembangan kompetensi digital ASN: Studi kasus di Provinsi Sulawesi Barat. Jurnal Inovasi Pelayanan Publik, 9(1), 45–59.

Taufiqurokhman, Pathony, T., Damanik, F. H. S., Nurhakim, A., & Judijanto, L. (2024). Transformasi E-Government: Mengevaluasi Dampak Digitalisasi terhadap Pelayanan Publik. Jurnal Cahaya Mandalika (JCM), 3(2), 1796-1803.

Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. Frontiers in Psychology, 11, Article 314.

Triyanto, A., Abduh, H., Warto, & Firdaus, V. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Keseimbangan Hidup dan Komitmen Generasi Milenial serta Gen Z. JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi), 8(3), 3049-3056.

Wahyudi, A. (2021). Manajemen perubahan dan digitalisasi ASN di era SPBE. Jurnal Administrasi Publik, 13(3), 221–234.

Yunaningsih, A., Indah, D., & Septiawan, F. E. (2021). Upaya Meningkatkan Kualitas Layanan Publik melalui Digitalisasi. Altasia: Jurnal Pariwisata Indonesia, 3(1), 9-16.

*Corresponding author
E-mail addresses: 048777206@ecampus.ut.ac.id