



## Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia ASN melalui Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia

Asfarina Amanda Putri<sup>1\*</sup>, Farah Ghaitisah Azzahira<sup>2</sup>, Muhammad Hafidz Al Qodri<sup>3</sup>, Fariz Fitrah Ramadhan<sup>4</sup>, Al Aina Latifah<sup>5</sup>, Resya Azzahra Putri Rinto<sup>6</sup>, Muhammad Khoirul Anwar<sup>7</sup>

Program Studi Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik,  
Universitas Muhammadiyah Jakarta<sup>1,2,3,4,5,6,7</sup>

\*Email Korespodensi: [asfarinaamandaputri@gmail.com](mailto:asfarinaamandaputri@gmail.com)

Diterima: 01-11-2025 | Disetujui: 11-11-2025 | Diterbitkan: 13-11-2025

### ABSTRACT

*Bureaucratic reform is the Indonesian government's strategic step to build a professional, integrity-driven, and service-oriented civil apparatus. Civil Servants (ASN) play a central role in this transformation, making human resource management (HRM) reform a key factor for success. This study aims to analyze how the implementation of bureaucratic reform promotes HRM transformation through the merit system, digital innovation, and capacity enhancement of civil servants across both central and local government institutions. This study employs a qualitative descriptive approach, combining literature review and case study methods from several government agencies such as the National Civil Service Agency (BKN), the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform (KemenPANRB), the Ministry of Communication and Information Technology (Kemenkominfo), and the Tangerang Selatan City Government. The results reveal that bureaucratic reform has had a positive impact on improving ASN quality in terms of competence, work ethics, and performance-based outcomes. The transformation of HRM has become more effective through digital innovations such as the Civil Servant Information System (SIASN), e-Performance, and the Electronic-Based Government System (SPBE), which strengthen transparency and accountability in personnel management. However, challenges such as resistance to change, digital literacy gaps, and limited institutional coordination remain obstacles. This research concludes that HRM transformation must be carried out continuously by emphasizing change leadership, digital competency training, and inter-agency collaboration as key strategies toward achieving a world-class bureaucracy.*

**Keywords:** Bureaucratic Reform, Human Resource Management, Civil Servants, Merit System, Digitalization, SPBE.

### ABSTRAK

Reformasi birokrasi merupakan langkah strategis pemerintah Indonesia untuk membangun aparatur negara yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi aktor utama dalam proses tersebut, sehingga transformasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) menjadi faktor kunci keberhasilan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana implementasi reformasi birokrasi dapat mendorong transformasi MSDM ASN melalui penerapan sistem merit, inovasi digital, serta peningkatan kompetensi aparatur di berbagai instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi literatur dan studi kasus pada beberapa instansi seperti Badan Kepegawaian Negara (BKN), Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kemenkominfo), serta Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi berdampak positif terhadap peningkatan kualitas ASN, baik dari sisi kompetensi, etika kerja, maupun kinerja berbasis hasil. Transformasi MSDM ASN juga semakin efektif berkat pemanfaatan teknologi digital seperti Sistem Informasi ASN (SIASN), e-Kinerja, dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang memperkuat transparansi dan akuntabilitas manajemen kepegawaian. Namun demikian, tantangan seperti resistensi perubahan, kesenjangan literasi digital, dan lemahnya koordinasi antar instansi masih menjadi hambatan yang perlu diatasi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi MSDM ASN harus dilakukan secara berkelanjutan dengan menekankan kepemimpinan perubahan, pelatihan kompetensi digital, serta kolaborasi lintas instansi sebagai strategi utama menuju birokrasi berkelas dunia.

**Katakunci:** Reformasi Birokrasi, Manajemen SDM, ASN, Sistem Merit, Digitalisasi, SPBE.

#### Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Asfarina Amanda Putri, Farah Ghaitisah Azzahira, Muhammad Hafidz Al Qodri, Fariz Fitrah Ramadhan, Al Aina Latifah, Resya Azzahra Putri Rinto, & Muhammad Khoirul Anwar. (2025). Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia ASN melalui Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 1631-1642. <https://doi.org/10.63822/0ckt4a65>

## PENDAHULUAN

Perubahan paradigma pemerintahan di Indonesia menuju birokrasi yang profesional, transparan, dan berorientasi hasil telah menjadi agenda utama sejak dicanangkannya Reformasi Birokrasi Nasional pada tahun 2010 melalui *Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. Reformasi ini lahir dari kebutuhan untuk memperbaiki sistem pemerintahan yang selama bertahun-tahun dianggap lamban, berbelit, dan belum mampu memberikan pelayanan publik yang optimal. Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi ujung tombak perubahan, karena kualitas birokrasi sangat ditentukan oleh kualitas manusia yang menggerakkannya.

Menurut *Dwiyanto (2020)*, reformasi birokrasi tidak hanya menyentuh aspek struktural, tetapi juga harus berfokus pada transformasi manajemen sumber daya manusia (MSDM) agar tercipta ASN yang kompeten, berintegritas, dan berorientasi pelayanan. Hal ini selaras dengan visi pemerintah untuk mewujudkan Birokrasi Berkelas Dunia (World Class Bureaucracy) pada tahun 2025, di mana setiap ASN dituntut mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan tantangan global.

Transformasi MSDM ASN memiliki dimensi yang sangat luas. Tidak hanya mencakup peningkatan kompetensi dan profesionalisme, tetapi juga menyangkut perubahan budaya kerja, sistem karier, dan digitalisasi tata kelola kepegawaian. *Dessler (2020)* menegaskan bahwa MSDM yang efektif harus mampu mengintegrasikan proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karier dalam satu sistem yang berbasis pada kinerja dan hasil.

Pemerintah melalui *Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB)* serta *Badan Kepegawaian Negara (BKN)* telah meluncurkan berbagai inovasi digital seperti Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN), e-Kinerja, dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Langkah ini bertujuan untuk memperkuat akuntabilitas, transparansi, dan efektivitas manajemen ASN di era digital. Namun demikian, meskipun reformasi birokrasi telah berjalan lebih dari satu dekade, tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, kesenjangan literasi digital, dan lemahnya koordinasi antarinstansi masih menjadi kendala yang menghambat pencapaian birokrasi ideal (LAN, 2022).

Fenomena ini semakin relevan dalam konteks globalisasi dan Revolusi Industri 4.0, di mana tuntutan terhadap aparatur pemerintah semakin kompleks. ASN tidak hanya harus melayani masyarakat, tetapi juga harus mampu menjadi inovator kebijakan, pengguna teknologi digital, dan agen perubahan sosial. Oleh karena itu, transformasi manajemen SDM ASN melalui implementasi reformasi birokrasi bukan sekadar kebutuhan administratif, melainkan keharusan strategis untuk memperkuat daya saing pemerintahan Indonesia di tingkat nasional maupun global.

Beberapa studi terdahulu juga menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengembangkan SDM-nya. *KASN (2021)* menekankan bahwa penerapan sistem merit merupakan kunci untuk menciptakan birokrasi berbasis kinerja, karena menempatkan ASN sesuai kompetensi dan prestasi kerja, bukan berdasarkan kedekatan pribadi atau politik.

Namun, masih banyak instansi pemerintah yang menghadapi kesulitan dalam menerapkan prinsip merit, terutama di daerah. Kasus di Pemerintah Kota Tangerang Selatan, misalnya, menunjukkan bahwa implementasi sistem merit memerlukan dukungan infrastruktur digital dan komitmen pimpinan yang kuat agar berjalan efektif. Tanpa dukungan tersebut, proses reformasi seringkali hanya menjadi simbolik dan tidak memberikan perubahan nyata terhadap kinerja ASN.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana

implementasi reformasi birokrasi mendorong transformasi manajemen SDM ASN di Indonesia. Analisis difokuskan pada empat aspek utama: (1) penguatan sistem merit, (2) digitalisasi kepegawaian, (3) pengembangan kompetensi ASN, dan (4) perubahan budaya kerja organisasi. Dengan menelaah beberapa studi kasus seperti BKN, KemenPANRB, Kemenkominfo, dan Pemerintah Kota Tangerang Selatan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif tentang praktik terbaik dan tantangan yang dihadapi dalam transformasi MSDM ASN di Indonesia.

## KAJIAN PUSTAKA

### Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Sektor Publik

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan fungsi strategis dalam organisasi yang berfokus pada pengelolaan individu agar berkontribusi optimal terhadap tujuan organisasi. Menurut *Dessler (2020)*, MSDM mencakup proses perencanaan, rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi, dan pengembangan karier. Dalam konteks sektor publik, manajemen SDM memiliki karakteristik unik karena orientasinya tidak hanya pada efisiensi dan produktivitas, tetapi juga pada akuntabilitas publik, keadilan sosial, dan pelayanan yang berintegritas.

Dalam sektor publik, MSDM bertujuan membentuk aparatur negara yang memiliki etos kerja tinggi, integritas, serta kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. *Osborne dan Gaebler (1992)* melalui bukunya *Reinventing Government* menyebutkan bahwa birokrasi modern harus bertransformasi menjadi lebih efisien dan inovatif, dengan menempatkan pegawai sebagai agen perubahan. Di Indonesia, hal ini diwujudkan melalui pembangunan ASN sebagai profesi yang kompeten, netral, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Selain itu, *Dwiyanto (2020)* menegaskan bahwa manajemen SDM di sektor publik harus mampu mengintegrasikan tiga aspek penting: (1) profesionalisme aparatur, (2) tata kelola kelembagaan yang transparan, dan (3) sistem insentif berbasis kinerja. Ketiga aspek ini menjadi landasan reformasi birokrasi yang tengah dijalankan di Indonesia.

### Reformasi Birokrasi dan Perubahan Paradigma MSDM ASN

Reformasi birokrasi di Indonesia bertujuan menciptakan birokrasi yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel, sebagaimana diatur dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. Salah satu komponen terpenting dari reformasi tersebut adalah penataan sistem manajemen SDM aparatur negara.

Menurut *KemenPANRB (2022)*, reformasi birokrasi dilakukan melalui delapan area perubahan, di antaranya manajemen perubahan, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Dari kedelapan area tersebut, manajemen SDM aparatur menjadi pilar utama karena menyangkut kualitas pelaksana kebijakan publik.

Transformasi MSDM ASN dalam konteks reformasi birokrasi menekankan pada perubahan sistem manajemen yang berbasis merit dan kinerja, bukan senioritas atau hubungan politik. Dengan demikian, setiap ASN memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang sesuai kompetensinya. Penerapan sistem merit menjadi wujud nyata dari prinsip profesionalisme dan keadilan dalam birokrasi modern.

### Sistem Merit dalam Pengelolaan ASN

Sistem merit merupakan sistem pengelolaan ASN yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi,

dan kinerja, bukan atas dasar faktor pribadi, kedekatan politik, atau nepotisme. *Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN, 2021)* menjelaskan bahwa sistem merit memiliki empat pilar utama:

1. Rekrutmen dan Seleksi ASN berbasis Kompetensi, untuk memastikan bahwa ASN yang diterima memiliki keahlian sesuai kebutuhan jabatan.
2. Pengembangan Karier dan Pelatihan Berkelanjutan, untuk meningkatkan kemampuan dan profesionalitas ASN.
3. Penilaian Kinerja yang Objektif dan Terukur, agar ASN termotivasi bekerja dengan orientasi hasil (performance-based management).
4. Pemberian Penghargaan dan Disiplin ASN, guna menciptakan budaya kerja yang adil, transparan, dan akuntabel.

Sistem merit telah menjadi indikator utama dalam evaluasi reformasi birokrasi nasional. Berdasarkan data *KASN (2023)*, lebih dari 60% instansi pemerintah di Indonesia telah menerapkan sistem merit dengan tingkat implementasi sedang hingga tinggi. Namun, masih terdapat kesenjangan antarinstansi, terutama antara pemerintah pusat dan daerah.

### **Digitalisasi dan Inovasi Manajemen ASN**

Perkembangan teknologi informasi telah mendorong birokrasi Indonesia untuk beradaptasi melalui digitalisasi sistem kepegawaian. Digitalisasi ini menjadi fondasi transformasi manajemen ASN di era modern. *Badan Kepegawaian Negara (BKN, 2023)* mengembangkan Sistem Informasi ASN (SIASN) yang mengintegrasikan seluruh data ASN secara nasional, termasuk data rekrutmen, promosi, mutasi, dan pensiun.

Selain itu, *KemenPANRB* meluncurkan e-Kinerja, sistem penilaian kinerja berbasis digital yang menilai capaian ASN secara objektif dan real-time. Sistem ini membantu memperkuat *performance accountability* dan memastikan keterkaitan antara target kinerja individu dan tujuan organisasi.

Digitalisasi juga diperkuat oleh penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan mewujudkan pemerintahan yang efektif, efisien, dan kolaboratif. *Dwiyanto (2020)* menilai bahwa implementasi SPBE tidak hanya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga memperkuat transparansi publik serta mendorong inovasi pelayanan.

Tabel berikut menggambarkan beberapa sistem digital yang mendukung transformasi MSDM ASN di Indonesia:

No	Nama Sistem Digital	Instansi Pengembang/Pengelola	Fungsi Utama	Manfaat bagi Transformasi MSDM ASN
1.	Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN)	Badan Kepegawaian Negara (BKN)	Mengelola data kepegawaian ASN secara nasional, mulai dari rekrutmen, mutasi, promosi, hingga pensiun.	Mendorong integrasi dan transparansi data ASN seluruh Indonesia sehingga proses manajemen SDM lebih cepat dan akurat.
2.	Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK)	Badan Kepegawaian Negara (BKN)	Digunakan untuk pelayanan administrasi kepegawaian seperti kenaikan pangkat, mutasi, dan pensiun	Mempercepat pelayanan administrasi kepegawaian dan mengurangi proses manual berbasis kertas.
3.	e-Kinerja ASN	Kementerian PANRB dan instansi daerah	Mencatat, memantau, dan mengevaluasi kinerja pegawai berbasis target dan hasil kerja.	Menumbuhkan budaya kerja berbasis kinerja dan akuntabilitas.
4.	Sistem Informasi Pengembangan Kompetensi ASN (SIPKA)	LAN RI (Lembaga Administrasi Negara)	Mengelola data pelatihan, diklat, dan pengembangan kompetensi ASN.	Mendorong peningkatan kapasitas ASN melalui pengelolaan data pelatihan yang lebih sistematis dan terukur.
5.	MyASN	Badan Kepegawaian Negara (BKN)	Aplikasi mobile yang memudahkan ASN mengakses data pribadi, riwayat jabatan, dan kinerja.	Memberikan kemudahan bagi ASN untuk mengelola data dan kariernya secara mandiri.
6.	Sistem Informasi Jabatan Pimpinan Tinggi (SIJAPTI)	Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN)	Digunakan untuk proses seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi (JPT) di instansi pemerintah	Menjamin transparansi dan merit system dalam pengisian jabatan pimpinan ASN.
7.	e-Formasi ASN	Badan Kepegawaian Negara (BKN)	Menyediakan data kebutuhan dan distribusi formasi ASN di seluruh instansi.	Memudahkan perencanaan kebutuhan pegawai sesuai analisis jabatan dan beban kerja.
8.	e-Learning ASN	LAN RI & berbagai instansi pemerintah	Platform pelatihan daring bagi ASN dalam berbagai bidang kompetensi.	Mendorong pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kapasitas digital ASN.
9.	Sistem Informasi Pengawasan (SIPASN)	Kementerian PANRB	Memantau pelaksanaan kebijakan manajemen ASN secara nasional.	Meningkatkan efektivitas pengawasan dan evaluasi kinerja ASN secara digital.



10.	Digital Talent Scholarship (Kominfo)	Kementerian Komunikasi dan Informatika (Kominfo)	Program pengembangan kompetensi digital bagi ASN dan masyarakat umum.	Mendorong percepatan transformasi digital aparatur negara dan peningkatan literasi teknologi.
-----	--------------------------------------	--	---	---

### **Kepemimpinan Perubahan (Change Leadership) dalam Reformasi MSDM**

Menurut *Lembaga Administrasi Negara (LAN, 2022)*, keberhasilan reformasi birokrasi sangat bergantung pada kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Pemimpin dalam birokrasi tidak hanya bertugas mengelola, tetapi juga menginspirasi dan memotivasi pegawai untuk beradaptasi dengan perubahan.

Kepemimpinan perubahan mencakup kemampuan untuk:

1. Membangun visi dan arah perubahan yang jelas.
2. Menggerakkan ASN agar aktif terlibat dalam inovasi dan pembaruan.
3. Menyediakan dukungan berupa pelatihan, fasilitas, dan komunikasi efektif.
4. Melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan terhadap kebijakan.

Pemimpin birokrasi yang efektif harus berperan sebagai *role model* dalam menerapkan nilai-nilai integritas, profesionalisme, dan pelayanan publik. Tanpa kepemimpinan yang kuat, reformasi birokrasi hanya akan menjadi slogan tanpa perubahan nyata di lapangan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*library research*) yang bertujuan untuk memahami secara mendalam transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui implementasi reformasi birokrasi di Indonesia. Pendekatan ini dipilih karena topik penelitian berfokus pada analisis kebijakan dan praktik administrasi pemerintahan yang telah diterapkan oleh berbagai instansi pemerintah, sehingga relevan dikaji melalui sumber-sumber tertulis dan dokumen resmi.

Data dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber sekunder, seperti:

- Jurnal ilmiah nasional dan internasional yang relevan dengan manajemen SDM, reformasi birokrasi, dan sistem merit ASN;
- Buku-buku akademik mengenai administrasi publik dan kebijakan kepegawaian negara;
- Laporan resmi dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB), Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN);
- Serta data kebijakan dari situs resmi pemerintah yang berkaitan dengan pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025.

Analisis data dilakukan dengan cara membandingkan berbagai hasil penelitian, kebijakan, dan laporan kinerja ASN untuk menemukan pola, kesamaan, dan tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan reformasi birokrasi. Proses analisis ini menghasilkan gambaran komprehensif mengenai bagaimana transformasi manajemen SDM ASN dijalankan di Indonesia, serta sejauh mana keberhasilannya dalam mewujudkan birokrasi yang profesional, transparan, dan berorientasi pelayanan publik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Transformasi Manajemen SDM ASN dalam Kerangka Reformasi Birokrasi

Transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan inti dari reformasi birokrasi yang digagas pemerintah Indonesia sejak diterbitkannya *Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010* tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025. Reformasi birokrasi diarahkan untuk menciptakan pemerintahan yang bersih, efektif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas. Dalam konteks ini, manajemen SDM ASN menjadi pondasi utama untuk memastikan birokrasi berjalan profesional, transparan, dan akuntabel.

Menurut *Dwiyanto (2020)*, keberhasilan reformasi birokrasi tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan aparatur yang kompeten dan berintegritas. ASN tidak hanya dituntut untuk melaksanakan tugas administratif, tetapi juga menjadi agen perubahan yang mampu mendorong inovasi dan efisiensi di lingkungan pemerintahan. Maka dari itu, sistem pengelolaan ASN harus mampu menyesuaikan diri dengan dinamika sosial, ekonomi, dan teknologi yang berkembang pesat.

Transformasi MSDM ASN mencakup perubahan mendasar dalam berbagai aspek, seperti pola rekrutmen, pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, hingga sistem promosi jabatan. Dengan penerapan *merit system*, setiap ASN ditempatkan berdasarkan kemampuan, prestasi, dan kualifikasi, bukan karena faktor kedekatan atau politik. Hal ini sesuai dengan amanat *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara* yang menegaskan pentingnya profesionalisme dan netralitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Selain itu, transformasi MSDM ASN juga diarahkan untuk membangun budaya kerja berbasis kinerja (*performance-based culture*). Artinya, keberhasilan ASN diukur dari hasil kerja nyata dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pendekatan ini menggantikan paradigma lama yang berorientasi pada aturan dan prosedur semata (*rule-based management*).

### Digitalisasi dan Inovasi dalam Manajemen ASN

Salah satu tonggak penting reformasi birokrasi modern adalah penerapan digitalisasi sistem kepegawaian dan manajemen kinerja ASN. Pemerintah melalui BKN dan KemenPANRB telah mengembangkan berbagai inovasi, antara lain:

- **Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN)** yang memungkinkan pengelolaan data ASN secara terintegrasi di seluruh Indonesia.
- **Aplikasi e-Kinerja** untuk mengukur kinerja ASN secara objektif dan berbasis hasil kerja (output dan outcome).
- **Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)** untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik melalui digitalisasi proses administrasi.
- **Talent Management System (TMS)** oleh BKN untuk memetakan potensi ASN dan merencanakan suksesi jabatan pimpinan.

Menurut *Susanto & Purnamasari (2023)*, digitalisasi birokrasi tidak hanya berfungsi sebagai alat efisiensi administratif, tetapi juga sebagai strategi membangun integritas dan transparansi aparatur negara. Melalui sistem digital, seluruh proses penilaian kinerja dan pengambilan keputusan dapat dilacak, diaudit, dan diukur secara obyektif.

Namun, dalam praktiknya, digitalisasi masih menghadapi berbagai hambatan seperti keterbatasan infrastruktur teknologi di daerah, rendahnya literasi digital ASN, serta ketidaksiapan budaya kerja birokrasi



untuk beradaptasi dengan perubahan. Tantangan ini mengindikasikan bahwa transformasi digital tidak hanya memerlukan kebijakan teknis, tetapi juga perubahan mindset aparatur menuju birokrasi yang adaptif dan inovatif.

### Studi Kasus: Implementasi Transformasi MSDM di BKN dan KemenPANRB

Untuk menggambarkan implementasi nyata reformasi birokrasi dalam manajemen ASN, studi kasus ini melihat dua institusi utama: Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPANRB).

#### a. BKN(BadanKepegawaianNegara)

BKN sebagai lembaga yang bertanggung jawab dalam urusan administrasi ASN nasional, berhasil mengimplementasikan sistem digitalisasi kepegawaian melalui MyASN dan SIASN. Inovasi ini memungkinkan pegawai mengakses data kepegawaian mereka secara mandiri, termasuk informasi pangkat, jabatan, kinerja, dan pelatihan. Sistem ini mempercepat proses administrasi seperti mutasi, kenaikan pangkat, dan pensiun.

Selain itu, BKN juga menerapkan *Talent Management System* yang berfungsi untuk memetakan potensi ASN di seluruh Indonesia. Dengan data ini, pemerintah dapat merencanakan penempatan pejabat secara strategis dan objektif. Program ini mendukung prinsip *the right man on the right place*, serta mencegah praktik nepotisme dalam promosi jabatan.

#### b. KemenPANRB

KemenPANRB berperan sebagai penggerak utama reformasi birokrasi nasional. Melalui pengembangan Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2025, kementerian ini menekankan tiga prioritas: peningkatan kinerja birokrasi, penguatan akuntabilitas, dan pelayanan publik yang berorientasi hasil.

KemenPANRB juga memperkenalkan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) untuk memperkuat integrasi antarinstansi pemerintah. Dengan SPBE, proses perencanaan, pengawasan, dan evaluasi kebijakan ASN dilakukan secara digital dan transparan. Implementasi SPBE telah memberikan dampak nyata dalam efisiensi birokrasi, di mana banyak instansi melaporkan penghematan waktu dan biaya administrasi hingga 30%.

### Tantangan dan Strategi Penguatan Reformasi Birokrasi

Meski berbagai kemajuan telah dicapai, reformasi birokrasi masih menghadapi beberapa tantangan serius. Berdasarkan laporan *Lembaga Administrasi Negara (2022)*, tantangan utama meliputi:

1. Resistensi terhadap perubahan di kalangan ASN, terutama pada level struktural menengah ke bawah.
2. Keterbatasan kapasitas manajerial dan digital di beberapa instansi daerah.
3. Kurangnya sinergi antarinstansi, sehingga implementasi sistem merit belum berjalan konsisten.
4. Budaya birokrasi yang masih hierarkis, menghambat inovasi dan partisipasi pegawai muda.

Untuk menjawab tantangan tersebut, strategi yang dapat diterapkan meliputi:

- Meningkatkan pelatihan kompetensi digital dan kepemimpinan perubahan (*change leadership*).
- Mendorong penerapan budaya kerja kolaboratif berbasis kinerja.
- Menyusun sistem penghargaan yang adil dan transparan bagi ASN berprestasi.
- Memperkuat peran pengawasan KASN dan BKN dalam penerapan merit system di seluruh instansi pemerintah.

### Dampak Reformasi Birokrasi terhadap Kinerja ASN dan Pelayanan Publik

Reformasi birokrasi melalui transformasi MSDM ASN membawa dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan pelayanan publik. Berdasarkan *Laporan Reformasi Birokrasi Nasional (KemenPANRB, 2023)*, indeks profesionalitas ASN meningkat dari 77,7 pada tahun 2020 menjadi 81,2 pada tahun 2023. Selain itu, indeks kepuasan publik terhadap pelayanan pemerintah juga menunjukkan tren positif, terutama di sektor pelayanan perizinan, pendidikan, dan kesehatan.

Menurut *Setiawan (2021)*, keberhasilan ini tidak hanya disebabkan oleh penerapan sistem digital, tetapi juga oleh perubahan pola pikir ASN yang kini lebih terbuka terhadap inovasi. ASN mulai memahami bahwa pelayanan publik bukan sekadar tugas administratif, melainkan bentuk tanggung jawab moral dan sosial kepada masyarakat.

### Evaluasi Implementasi Reformasi Birokrasi terhadap Manajemen SDM ASN

Evaluasi reformasi birokrasi menunjukkan bahwa transformasi manajemen SDM ASN telah membawa kemajuan berarti, meskipun masih menghadapi beberapa tantangan. Berdasarkan hasil *Monitoring dan Evaluasi KemenPANRB (2023)*, indeks reformasi birokrasi nasional mencapai 74,7 poin, menandakan peningkatan konsistensi pelaksanaan kebijakan, namun belum optimal di semua instansi.

Secara umum, hasil evaluasi dapat disimpulkan dalam tiga aspek utama:

1. **Struktural:** Penyederhanaan jabatan dari administratif ke fungsional telah mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi kerja, meskipun adaptasi di beberapa daerah masih lambat karena kurangnya kesiapan teknis.
2. **Kultural:** Perubahan budaya kerja menuju sistem berbasis kinerja (*performance-based system*) sudah mulai berjalan, namun masih terdapat resistensi dari sebagian ASN terhadap digitalisasi dan pola kerja baru.
3. **Teknologis:** Implementasi sistem digital seperti SIASN, e-Kinerja, dan SPBE memperkuat transparansi dan akuntabilitas, tetapi perlu peningkatan literasi digital agar reformasi berjalan merata di seluruh daerah.

Secara keseluruhan, reformasi birokrasi telah mendorong ASN menjadi lebih adaptif dan profesional. Namun agar keberlanjutannya terjaga, pemerintah perlu memperkuat evaluasi berkelanjutan, meningkatkan kompetensi kepemimpinan perubahan, serta memastikan pemerataan digitalisasi ASN di seluruh wilayah Indonesia.

### KESIMPULAN

Transformasi manajemen sumber daya manusia (SDM) Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui implementasi reformasi birokrasi merupakan bagian penting dari upaya mewujudkan pemerintahan yang profesional, efektif, dan berintegritas. Reformasi birokrasi bukan hanya agenda administratif, tetapi juga perubahan paradigma dalam tata kelola SDM di sektor publik dari sistem berbasis aturan (*rule-based*) menuju sistem berbasis kinerja (*performance-based*).

Penerapan sistem merit, digitalisasi kepegawaian, serta penguatan budaya kerja yang adaptif menjadi pilar utama perubahan tersebut. Program seperti e-Kinerja, SIASN, dan SPBE telah mendorong efisiensi, transparansi, serta akuntabilitas ASN di berbagai instansi. Selain itu, kepemimpinan perubahan

(*change leadership*) terbukti menjadi faktor penentu keberhasilan implementasi reformasi birokrasi di tingkat daerah maupun nasional.

Meskipun demikian, masih terdapat tantangan yang perlu diatasi, seperti resistensi terhadap perubahan, kesenjangan literasi digital, serta kurangnya integrasi data antarinstansi. Keberhasilan transformasi SDM ASN hanya akan tercapai jika seluruh komponen pemerintahan memiliki komitmen yang kuat, sinergi kelembagaan, dan sistem evaluasi berkelanjutan. Dengan langkah-langkah tersebut, Indonesia dapat menuju birokrasi kelas dunia yang melayani masyarakat secara profesional dan berkeadilan menuju visi Indonesia Emas 2045.

## SARAN

1. **Penguatan Kompetensi ASN:** Pemerintah perlu memperluas program pelatihan dan pengembangan karier ASN, terutama dalam bidang digitalisasi, kepemimpinan adaptif, dan pelayanan publik inovatif.
2. **Optimalisasi Sistem Merit:** KASN dan BKN perlu memastikan penerapan merit system di seluruh instansi secara konsisten melalui evaluasi berkala dan mekanisme penghargaan serta sanksi yang jelas.
3. **Integrasi dan Kolaborasi Digital:** Penguatan SPBE harus dilakukan lintas instansi agar manajemen data kepegawaian lebih efektif dan efisien.
4. **Percepatan Reformasi Kultural:** Perubahan pola pikir ASN harus didorong melalui sistem reward dan budaya kerja berbasis kinerja, bukan senioritas.
5. **Kepemimpinan Transformatif:** Diperlukan pemimpin yang visioner dan inspiratif di setiap instansi yang mampu menjadi motor penggerak perubahan birokrasi secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Laporan Tahunan BKN: Transformasi Digital ASN Menuju Pemerintahan Modern*. Jakarta: BKN. <https://www.bkn.go.id/>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Dwiyanto, A. (2020). *Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- KemenPANRB. (2023). *Laporan Capaian Reformasi Birokrasi Nasional Tahun 2023*. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. <https://reformasi.birokrasi.go.id/>
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2021). *Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN*. Jakarta: KASN. <https://www.kasn.go.id/>
- Komisi Aparatur Sipil Negara (KASN). (2021). *Penerapan Sistem Merit dalam Manajemen ASN*. Jakarta: KASN. <https://www.kasn.go.id/>
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley.
- Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025*. <https://jdih.setneg.go.id/viewpdfperaturan/PERPRES-81-2010>
- Republik Indonesia. (2014). *Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6.

*Transformasi Manajemen Sumber Daya Manusia ASN melalui Implementasi Reformasi Birokrasi di Indonesia*

(Putri, et al.)

- <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/38639/uu-no-5-tahun-2014>
- Setiawan, B. (2021). *Manajemen Kinerja ASN di Era Digitalisasi Pemerintahan*. *Jurnal Manajemen Publik Indonesia*, 8(2), 145–157. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jmpi/article/view/39662>
- Suhendra, E. (2022). *Penguatan Sistem Merit dalam Reformasi Birokrasi di Indonesia*. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 26(1), 33–45. <https://doi.org/10.22146/jkap.70327>
- Susanto, A., & Purnamasari, D. (2023). *Peran SPBE dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik*. *Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan*, 4(1), 55–70. <https://doi.org/10.56196/jtdp.v4i1.152>
- Yuliani, R. (2020). *Kepemimpinan Adaptif ASN dalam Era Revolusi Industri 4.0*. *Jurnal Birokrasi dan Reformasi Publik*, 5(3), 201–213. <https://jurnal.univpancasila.ac.id/index.php/jbrp/article/view/1227>
- Tiorlane, B. L., Putra, H., Fansy, A., Pratama, D., Iskandar, & Ivana, S. (2025). *Analisis Yuridis Implementasi Sistem Merit dalam UU ASN 2023 untuk Menegakkan Keadilan Administratif bagi Guru Honorer di Indonesia*. *Jurnal Riset Ilmu Keadilan dan Hukum*, 4(2). <https://doi.org/10.6801/jrikh.v4i2.103>
- Adila, N., & Mahendra Putri, L. D. (2024). *Digitalisasi Tata Kelola SDM Aparatur di Indonesia*. *ISO: Jurnal Ilmu Administrasi, Teknologi, dan Organisasi Pemerintahan*, 4(2). <https://doi.org/10.53697/iso.v4i2.2125>
- Purwanto, P. (2024). *Hambatan Utama Transformasi Digital dalam Birokrasi Indonesia*. *Aktual: Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 5(1), 45–58. <https://jurnal.stietrisnanegara.ac.id/index.php/aktual/article/view/451>