PUNGGAWA
GLOBAL RESEARCH:
JURNAL MULTIDISIPLIN

Punggawa Global Research: Jurnal Multidisiplin
Volume 1, Nomor 5, 2026
E-ISSN: 3164-0117
Open Access: punggawajournal.com/pgr

Penguatan Kompetensi ASN dan Inovasi Pelayanan Publik dalam Mendukung Reformasi Birokrasi dan Pembangunan Berkelanjutan: Kajian Literatur

Usman Rianse[1], Anshar[2], Sahrul[3], Djoni Tepu[4], Maudhy Satyadharma[5]
[1] Universitas Halu Oleo, Indonesia
[2] UPT Balai Monitor Spektrum Frekuensi Radio Kelas II Palu Provinsi Sulawesi Tengah, Indonesia
[3] Dinas PUPR Kabupaten Kolaka Utara, Indonesia
[4] Dinas Transmigrasi dan Tenaga Kerja Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia
[5] Dinas Perhubungan Provinsi Sulawesi Tenggara, Indonesia
Korespondensi ansharbisa13@gmail.com[2]

Informasi Artikel

Riwayat artikel:
Received Sept 11th, 2026
Revised Oct 19th, 2026
Accepted Oct 26th, 2026

Keyword:
ASN, Inovasi; Pelayanan Publik; Pembangunan Berkelanjutan; Reformasi Birokrasi.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis keterkaitan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN), inovasi pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan pembangunan berkelanjutan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review melalui identifikasi, seleksi, pengelompokan, analisis tematik, dan sintesis terhadap sepuluh artikel jurnal serta sumber kebijakan yang relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi birokrasi membutuhkan kompetensi digital dan adaptif, kepemimpinan, budaya inovasi, sistem merit, digitalisasi, integrasi data, kolaborasi, serta evaluasi berkelanjutan. Inovasi pelayanan publik menjadi instrumen penting untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan responsivitas pelayanan. Integrasi seluruh aspek tersebut mendukung terbentuknya organisasi publik profesional, adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pembangunan berkelanjutan.

© 2026 The Authors. Published by Punggawa Legacy Center. This is an open access article under the CC BY license (https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

PENDAHULUAN

Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan salah satu komponen strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan karena memiliki posisi penting dalam menerjemahkan kebijakan negara ke dalam program dan pelayanan yang diterima masyarakat (Rianse et al., 2026). Perubahan lingkungan pemerintahan yang ditandai oleh digitalisasi, perkembangan teknologi informasi, meningkatnya ekspektasi masyarakat, kompleksitas persoalan publik, serta tuntutan transparansi menyebabkan kapasitas ASN tidak lagi cukup dibangun hanya melalui penguasaan prosedur administratif (Iksan, 2026; Kusumawati et al., 2026). ASN dituntut memiliki kemampuan adaptasi, pemecahan masalah, kolaborasi, komunikasi, literasi digital, kreativitas, dan orientasi pelayanan (Kustiningsih & Soleh, 2025). Kajian Maryana menunjukkan bahwa transformasi digital membutuhkan penguatan digital leadership, jejaring dan kolaborasi, *critical thinking, creative problem solving*, serta manajemen diri ASN.

Perubahan tersebut sekaligus menggeser paradigma reformasi birokrasi dari pendekatan administratif menuju pendekatan transformasional. Birokrasi tidak lagi cukup dinilai berdasarkan kepatuhan terhadap prosedur, tetapi juga berdasarkan kemampuannya menghasilkan pelayanan yang mudah diakses, cepat, transparan, responsif, inklusif, dan memberikan manfaat nyata kepada masyarakat (Purwanto, 2026; Zein & Septiani, 2024). Arah kebijakan reformasi birokrasi Indonesia juga menempatkan birokrasi sebagai mesin penggerak pembangunan, penguatan tata kelola pemerintahan modern dan transparan, peningkatan kualitas pelayanan publik, serta penguatan sumber

daya manusia ASN melalui kompetensi digital, integritas, dan profesionalisme (Lumbanraja et al., 2025; Yasa et al., 2021).

Dalam kerangka tersebut, inovasi pelayanan publik menjadi salah satu instrumen penting untuk mengubah cara pemerintah merespons kebutuhan masyarakat (Chakim et al., 2026; Idrus et al., 2025; Lampouw et al., 2025; Sjachrawy, Thasman, et al., 2025). Inovasi dapat berbentuk penyederhanaan prosedur, digitalisasi layanan, integrasi sistem informasi, pengembangan kanal pengaduan, pelayanan berbasis data, maupun pengembangan model kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dunia usaha, akademisi, dan pemangku kepentingan lainnya (Engkus, H. (2025); (Suriyani, E. (2025)... Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2026 menekankan pentingnya pelayanan publik berbasis human-centered dan tata kelola inovasi yang lebih jelas, terintegrasi, berkelanjutan, dan berdampak (Ismail et al., 2026).

Inovasi pelayanan publik juga mempunyai keterkaitan erat dengan agenda pembangunan berkelanjutan (Sjachrawy, Tepu, et al., 2025; Yanto et al., 2025). Pembangunan berkelanjutan tidak hanya berkaitan dengan dimensi ekonomi dan lingkungan, tetapi juga membutuhkan institusi publik yang efektif, akuntabel, transparan, inklusif, dan responsif (Gani et al., 2026; Satyadharma, 2025). Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau *Sustainable Development Goals* (SDGs) Goal 16 secara khusus menekankan pembangunan institusi yang efektif, akuntabel, dan inklusif serta pengambilan keputusan yang responsif dan partisipatif. Goal 9 juga secara eksplisit menempatkan inovasi sebagai bagian dari pembangunan infrastruktur dan industrialisasi yang inklusif dan berkelanjutan.

Dalam perspektif Negara seperti Indonesia, pembangunan berkelanjutan telah memperoleh dasar kebijakan melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 59 Tahun 2017 tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Regulasi tersebut menjadi salah satu landasan penyelarasan agenda SDGs dengan perencanaan pembangunan nasional dan daerah. Dengan demikian, reformasi birokrasi, penguatan ASN, dan inovasi pelayanan publik dapat ditempatkan sebagai bagian dari ekosistem tata kelola yang mendukung pencapaian pembangunan berkelanjutan (Suriadi, H. (2025)..

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas kompetensi ASN, transformasi digital, pelayanan publik, inovasi, dan reformasi birokrasi secara parsial. Maryana (2022) misalnya, menekankan pentingnya kompetensi soft skills ASN dalam menghadapi transformasi digital. Penelitian mengenai transformasi digital pelayanan publik menunjukkan bahwa digitalisasi dapat memperluas aksesibilitas layanan dan meningkatkan efisiensi pelayanan (Yulanda & Adnan, 2023). Kajian mengenai administrasi negara juga menunjukkan bahwa reformasi birokrasi berkaitan dengan perubahan struktural, fungsional, kultural, dan digital dalam penyelenggaraan pemerintahan (Mozin et al., 2025).

Namun demikian, masih diperlukan sintesis yang menghubungkan keempat aspek tersebut dalam satu kerangka konseptual, yaitu kompetensi ASN sebagai fondasi, inovasi pelayanan publik sebagai instrumen transformasi, reformasi birokrasi sebagai proses perubahan kelembagaan, dan pembangunan berkelanjutan sebagai orientasi dampak. Kajian tersebut penting agar inovasi tidak dipahami sekadar sebagai penggunaan teknologi atau penciptaan aplikasi baru, tetapi sebagai proses peningkatan kapasitas pemerintahan untuk menghasilkan nilai publik secara berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis hubungan antara penguatan kompetensi ASN dan inovasi pelayanan publik dalam mendukung reformasi birokrasi serta kontribusinya terhadap pembangunan berkelanjutan. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan studi administrasi publik dan reformasi birokrasi sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pemerintah dalam merancang pengembangan kompetensi ASN dan inovasi pelayanan publik yang berorientasi pada dampak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review untuk mengidentifikasi, membandingkan, menganalisis, dan mensintesiskan hasil penelitian mengenai kompetensi ASN, inovasi pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan pembangunan berkelanjutan (Ridwan et al., 2021). Sumber data meliputi artikel jurnal ilmiah, buku akademik, regulasi, dokumen kebijakan, dan publikasi lembaga resmi yang dipilih berdasarkan relevansi, kredibilitas, dan kontribusinya terhadap fokus kajian. Proses penelitian dilakukan melalui lima tahap, yaitu identifikasi, seleksi, pengelompokan, analisis tematik, dan sintesis literatur. Analisis dilakukan dengan membandingkan kesamaan, perbedaan, serta keterkaitan temuan penelitian (Syahrizal & Jailani, 2023).

Hasil sintesis dikelompokkan menjadi empat tema utama, yaitu kompetensi ASN, inovasi pelayanan publik, reformasi birokrasi, dan pembangunan berkelanjutan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil penelusuran dan telaah terhadap berbagai sumber pustaka, teridentifikasi sebanyak sepuluh artikel jurnal yang secara khusus mengkaji Kompetensi ASN dan Inovasi Pelayanan Publik dalam Mendukung Reformasi Birokrasi dan Pembangunan Berkelanjutan, sebagaimana dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1 Kompetensi ASN dan Inovasi Pelayanan Publik dalam Mendukung Reformasi Birokrasi dan Pembangunan Berkelanjutan

No	Nama (Tahun). Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Faedlulloh et al. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia: Bureaucracy and Industrial Revolution 4.0: Preventing The Myth of Smart ASN In Indonesia's Bureaucratic Reform Agenda	Studi pustaka (literature review/kajian literatur).	Hasil kajian menyimpulkan bahwa keberhasilan Smart ASN tidak cukup hanya mengandalkan penguasaan teknologi, tetapi membutuhkan pengembangan kompetensi, budaya organisasi, ruang inovasi, pembelajaran berkelanjutan, dan pengelolaan SDM yang adaptif.
2	Husnayaini (2020). Evaluasi inovasi sistem pelayanan publik Provinsi Yogyakarta untuk menghadapi masa new normal.	Studi pustaka (literature review/kajian literatur).	Pemerintah Daerah Yogyakarta telah menerapkan kebijakan inovasi penggunaan e-government untuk mengefektifkan pelayanan pemerintah daerah saat pandemi Covid-19
3	Wibowo & Pratomo (2021). Inovasi Pelayanan Publik Dalam Mendukung Reformasi Birokrasi Di Era Masyarakat Informasi. .	metode analisis data sekunder	novasi pelayanan publik berbasis teknologi nformasi meningkatkan kecepatan, ransparansi, kepastian, keadilan, dan kepuasan nasyarakat. Keberhasilannya didukung budaya cerja, komitmen manajemen, serta adaptasi cebutuhan masyarakat, sedangkan hambatannya neliputi lemahnya komitmen kebijakan dan paradigma inovasi.
4	Muriany & Ruhunlela (2021). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Tanimbar Selatan Kabupaten Kepulauan Tanimbar..	penelitian pustaka (library research) dengan pendekatan kualitatif.	Reformasi kelembagaan Kecamatan Tanimbar Selatan kurang efektif karena desentralisasi kewenangan belum optimal, meskipun struktur organisasi sesuai regulasi. Keterbatasan sarana, terutama teknologi informasi dan komunikasi, menghambat pelayanan efektif dan efisien.
5	Zulfia & Frinaldi (2022). Urgensi penerapan budaya inovasi bagi ASN dalam meningkatkan kinerja organisasi publik dalam mewujudkan reformasi birokrasi.	Studi pustaka (literature review/kajian literatur).	Inovasi ASN dan organisasi publik mendukung peningkatan kinerja, produktivitas, serta manfaat pelayanan masyarakat dengan memperhatikan budaya lokal. Keberhasilannya membutuhkan dukungan pemerintah, keberanian mengambil risiko, kerja sama tim, kapasitas SDM, dan komitmen tinggi.

No	Nama (Tahun). Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
6	N et al. (2024). Reformasi birokrasi melalui inovasi sistem informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN).	Pendekatan kualitatif dengan studi kasus	Reformasi birokrasi melalui SIASN belum efektif karena kelengkapan dan pembaruan administrasi kepegawaian masih lemah, pemahaman ASN terhadap platform digital terbatas, sehingga diperlukan keberlanjutan sistem, pengembangan, dan integrasi data secara menyeluruh.
7	Suryani et al. (2024). Budaya inovasi: Upaya membangun organisasi publik yang agile.	Studi pustaka (literature review/kajian literatur).	Budaya inovasi mendukung organisasi publik menjadi agile dalam menghadapi perubahan. Faktor utamanya meliputi komitmen pimpinan, struktur organisasi fleksibel, serta strategi inovasi yang mendorong kreativitas, adaptasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.
8	Apriani & Ramadhany (2025). Efektivitas reformasi birokrasi Indonesia: Meningkatkan pelayanan publik di era digital.	Studi pustaka (literature review/kajian literatur).	SPBE mendukung reformasi birokrasi melalui peningkatan layanan digital, kompetensi SDM, infrastruktur, integrasi, dan transparansi. Keberhasilannya memerlukan evaluasi, benchmarking, kolaborasi pemerintah-swasta, keterbukaan informasi, serta penguatan akuntabilitas dan kepatuhan hukum.
9	Bila et al. (2025). New Public Service Theory Dalam Reformasi Asn Indonesia: Asn Sebagai Pelayan Publik, Bukan Alat Politik	Studi pustaka (literature review/kajian literatur).	Reformasi birokrasi menuntut perubahan budaya dan pola pikir ASN melalui paradigma NPS yang menempatkan masyarakat sebagai pusat pelayanan. Penguatan netralitas, sistem merit, profesionalitas, kompetensi, inovasi, teknologi, pengawasan, partisipasi publik, serta budaya kolaboratif diperlukan untuk menghasilkan layanan yang responsif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.
10	Permana (2026). Transformasi SDM Aparatur Negara di Era Pemerintahan Modern: Menjawab Tantangan Birokrasi Adaptif, Digital, dan Berorientasi Pelayanan Publik	Studi pustaka (literature review/kajian literatur kuantitatif	Transformasi SDM aparatur memerlukan kompetensi digital, kepemimpinan adaptif, budaya inovatif, manajemen talenta berbasis merit, dan kolaborasi. Tantangannya meliputi kesenjangan digital, resistensi perubahan, lemahnya sistem merit, serta keterbatasan kapasitas organisasi. Penguatan kompetensi berkelanjutan, kepemimpinan transformasional, digitalisasi manajemen ASN, dan budaya adaptif diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme dan tata kelola pemerintahan.

Sumber : Data Sekunder (2026)

Dari Tabel 1 maka dapat dirinci berbagai pembahasan sebagai berikut :

Smart ASN dan Transformasi Kompetensi Aparatur

Penelitian Faedlulloh et al. (2020) menunjukkan bahwa penerapan Smart ASN dalam agenda reformasi birokrasi tidak cukup hanya berorientasi pada penguasaan teknologi. Transformasi aparatur membutuhkan penguatan kompetensi, budaya organisasi, ruang inovasi, pembelajaran berkelanjutan, serta pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif. Temuan tersebut diperkuat Permana (2026) yang

menekankan pentingnya kompetensi digital, kepemimpinan adaptif, manajemen talenta berbasis merit, dan kemampuan kolaboratif. Dengan demikian, transformasi aparatur perlu diarahkan pada pengembangan kapasitas yang berkelanjutan agar ASN mampu menghadapi perubahan teknologi, tuntutan masyarakat, serta dinamika penyelenggaraan pemerintahan modern secara professional (Rosmayusi et al., 2026). Selain itu, transformasi kompetensi perlu disertai kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, pengambilan keputusan, dan pemanfaatan data dalam pekerjaan. Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, pendampingan, pembelajaran berbasis praktik, serta evaluasi kompetensi secara berkala. Pendekatan ini memungkinkan ASN tidak hanya menjadi pengguna teknologi, tetapi juga mampu menciptakan inovasi dan memperbaiki proses kerja. Dengan demikian, Smart ASN merupakan bagian dari perubahan menyeluruh yang menghubungkan kompetensi individu, budaya organisasi, kepemimpinan, dan sistem manajemen aparatur dalam mendukung reformasi birokrasi yang berkelanjutan dan berorientasi pelayanan publik (Mozin et al., 2025).

Digitalisasi Pelayanan Publik dan Sistem Pemerintahan

Husnayaini (2020) menunjukkan bahwa inovasi e-government dapat meningkatkan efektivitas pelayanan pemerintah daerah, terutama dalam menghadapi perubahan kondisi pelayanan publik. Wibowo & Pratomo (2021) juga menemukan bahwa inovasi berbasis teknologi informasi mampu meningkatkan kecepatan, transparansi, kepastian, keadilan, dan kepuasan masyarakat. Temuan Iqbal dan Marta et al. (2024) memperlihatkan bahwa pemanfaatan SIASN masih menghadapi persoalan kelengkapan data, pembaruan administrasi, serta keterbatasan pemahaman ASN terhadap platform digital. Oleh karena itu, digitalisasi membutuhkan integrasi sistem, peningkatan literasi digital, pembaruan data, dan penguatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan. Digitalisasi pelayanan juga perlu memperhatikan kemudahan akses, keamanan informasi, interoperabilitas, dan kemampuan masyarakat dalam menggunakan layanan elektronik. Penerapan teknologi yang tidak disertai kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur berpotensi menimbulkan kesenjangan pelayanan. Karena itu, pengembangan sistem digital perlu dilakukan secara bertahap melalui identifikasi kebutuhan, penguatan infrastruktur, peningkatan kapasitas pengguna, serta monitoring dan evaluasi (Rahman, 2024). Integrasi berbagai aplikasi pemerintahan juga penting untuk mengurangi duplikasi data dan meningkatkan efisiensi administrasi. Dengan pendekatan tersebut, digitalisasi dapat menjadi instrumen reformasi birokrasi yang memperkuat kualitas pelayanan sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintahan (Audrea et al., 2026).

Budaya Inovasi dalam Penguatan Organisasi Publik

Zulfia & Frinaldi (2022) menjelaskan bahwa budaya inovasi ASN berperan dalam meningkatkan kinerja, produktivitas, dan manfaat pelayanan publik. Keberhasilan inovasi membutuhkan dukungan pemerintah, keberanian mengambil risiko, kerja sama tim, kapasitas SDM, serta komitmen organisasi. Sejalan dengan itu, Suryani et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya inovasi dapat membentuk organisasi publik yang agile melalui komitmen pimpinan, struktur organisasi fleksibel, kreativitas, dan kemampuan adaptasi. Dengan demikian, pengembangan organisasi publik tidak hanya memerlukan teknologi, tetapi juga budaya kerja yang terbuka terhadap pembelajaran, kreativitas, perubahan, kolaborasi, dan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan. Budaya inovasi juga membutuhkan lingkungan organisasi yang memberikan ruang bagi ASN untuk menyampaikan gagasan, menguji pendekatan baru, dan belajar dari keberhasilan maupun kegagalan (Jufri et al., 2026). Dukungan pimpinan menjadi penting dalam menciptakan rasa aman untuk berinovasi serta memastikan inovasi tetap sesuai dengan tujuan organisasi (Edward & Frinaldi, 2024). Selain itu, penghargaan terhadap kinerja inovatif dapat memperkuat motivasi aparatur. Kolaborasi lintas unit dan pemanfaatan pengetahuan organisasi juga perlu dikembangkan agar inovasi tidak berhenti pada individu, tetapi menjadi praktik kelembagaan. Dengan demikian, budaya inovasi dapat memperkuat kemampuan organisasi publik dalam merespons perubahan kebutuhan masyarakat secara cepat dan berkelanjutan (Rachmawati, 2025).

Reformasi Kelembagaan dan Orientasi Pelayanan Publik

Muriany & Ruhunlela (2021) menemukan bahwa reformasi kelembagaan pada Kecamatan Tanimbar Selatan belum berjalan optimal karena desentralisasi kewenangan belum sepenuhnya efektif serta keterbatasan sarana teknologi informasi dan komunikasi. Sementara itu, Bila et al. (2025) menekankan paradigma New Public Service yang menempatkan masyarakat sebagai pusat pelayanan, disertai penguatan netralitas, sistem merit, profesionalitas, kompetensi, pengawasan, partisipasi publik, dan kolaborasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa reformasi birokrasi perlu diarahkan pada perubahan kelembagaan dan pola pikir aparatur agar pelayanan semakin responsif, transparan, akuntabel, efisien, dan berorientasi kepentingan masyarakat. Reformasi kelembagaan juga membutuhkan kejelasan pembagian kewenangan, koordinasi antarunit, penyederhanaan prosedur, dan dukungan sarana pelayanan yang memadai (Fitriana et al., 2025). Struktur organisasi yang sesuai regulasi belum tentu menghasilkan pelayanan optimal apabila kewenangan, sumber daya, dan mekanisme koordinasi belum berjalan efektif. Oleh sebab itu, perubahan kelembagaan perlu diikuti penguatan tata kelola, peningkatan kapasitas aparatur, serta mekanisme partisipasi masyarakat. Orientasi pelayanan menempatkan kebutuhan dan kepentingan masyarakat sebagai dasar perbaikan proses kerja. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak hanya menghasilkan perubahan administratif, tetapi juga mendorong perubahan perilaku organisasi menuju pelayanan yang lebih terbuka, responsif, profesional, dan akuntabel (Wulandari, 2023).

Integrasi Reformasi Birokrasi, Inovasi, dan SDM Adaptif

Apriani & Ramadhany (2025) menunjukkan bahwa reformasi birokrasi di era digital memerlukan penguatan SPBE, kompetensi SDM, infrastruktur, integrasi, transparansi, evaluasi, benchmarking, kolaborasi, dan akuntabilitas. Temuan tersebut melengkapi Permana (2026) yang mengidentifikasi kesenjangan kompetensi digital, resistensi perubahan, lemahnya sistem merit, dan keterbatasan kapasitas organisasi sebagai tantangan transformasi aparatur. Secara sintesis, reformasi birokrasi membutuhkan keterpaduan antara digitalisasi pemerintahan, budaya inovasi, kepemimpinan adaptif, sistem merit, peningkatan kompetensi, serta kolaborasi. Integrasi tersebut menjadi fondasi penting bagi terwujudnya organisasi publik yang adaptif dan berorientasi pelayanan. Integrasi tersebut memerlukan keterhubungan antara kebijakan, kelembagaan, sumber daya manusia, teknologi, dan mekanisme evaluasi (Zendra, 2026). Digitalisasi perlu diarahkan untuk mendukung proses kerja, sementara inovasi harus didukung kompetensi dan kepemimpinan yang mampu mengelola perubahan (Inkiriwang et al., 2025). Sistem merit dapat memastikan pengembangan aparatur berlangsung berdasarkan kompetensi dan kinerja, sedangkan kolaborasi memperluas kapasitas organisasi dalam menyelesaikan persoalan publik (Chairiah et al., 2020). Evaluasi secara berkala diperlukan untuk mengetahui efektivitas berbagai program reformasi dan mengidentifikasi kebutuhan perbaikan. Dengan pendekatan terpadu, reformasi birokrasi dapat berkembang dari perubahan administratif menuju transformasi organisasi yang adaptif, inovatif, profesional, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat (Sangaji & Irianto, 2025).

Sintesis Reformasi Birokrasi, Transformasi SDM, dan Inovasi Pelayanan Publik

Berdasarkan kelima subpembahasan, dapat disintesiskan bahwa reformasi birokrasi merupakan proses transformasi yang menghubungkan kompetensi aparatur, digitalisasi pemerintahan, budaya inovasi, kelembagaan, dan orientasi pelayanan publik. Smart ASN membutuhkan kompetensi digital dan adaptif, sedangkan digitalisasi memerlukan infrastruktur, integrasi data, serta literasi pengguna. Budaya inovasi membutuhkan kepemimpinan, kolaborasi, dan ruang kreativitas, sementara reformasi kelembagaan memerlukan kewenangan yang jelas dan orientasi masyarakat (Fahrub et al., 2025; Hasanuddin et al., 2025). Keseluruhan aspek tersebut saling memperkuat melalui sistem merit, pengembangan kompetensi berkelanjutan, evaluasi, dan akuntabilitas. Dengan demikian, transformasi birokrasi memerlukan pendekatan terintegrasi untuk membangun organisasi publik yang profesional, adaptif, inovatif, transparan, dan berorientasi pelayanan (Gani et al., 2026; Johannes, 2024).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa reformasi birokrasi merupakan proses transformasi yang membutuhkan keterpaduan antara kompetensi ASN, digitalisasi pemerintahan, budaya inovasi, reformasi kelembagaan, dan orientasi pelayanan publik. Smart ASN tidak hanya menuntut kemampuan teknologi, tetapi juga kompetensi adaptif, kepemimpinan, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Digitalisasi perlu didukung integrasi sistem, literasi digital, infrastruktur, dan pengelolaan data. Budaya inovasi memerlukan komitmen pimpinan dan ruang kreativitas, sedangkan reformasi kelembagaan membutuhkan sistem merit, kejelasan kewenangan, partisipasi, dan akuntabilitas. Integrasi seluruh aspek tersebut menjadi fondasi organisasi publik yang profesional, adaptif, inovatif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Instansi pemerintahan perlu mengintegrasikan pengembangan kompetensi ASN, digitalisasi, budaya inovasi, sistem merit, kolaborasi, dan evaluasi pelayanan secara berkelanjutan. Penelitian selanjutnya disarankan menguji secara empiris keterkaitan kompetensi ASN, digitalisasi, budaya inovasi, reformasi kelembagaan, dan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

Apriani, G., & Ramadhany, R. (2025). Efektivitas Reformasi Birokrasi Indonesia: Meningkatkan Pelayanan Publik di Era Digital. *Musamus Journal of Public Administration*, *7*(2), 322–333. https://ejournal.unmus.ac.id/index.php/fisip/article/download/6440/4146

Audrea, A. S., Lingga, D. R., & Nurrasyad, Z. N. (2026). Digitalisasi Pelayanan Publik dan Implikasinya Terhadap Akuntabilitas Pemerintahan. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, *4*(4), 10326–10334. https://doi.org/10.61104/alz.v4i4.9212

Bila, D. R., Sari, A. G., Hayuningrat, B., & Adzania, K. H. (2025). New Public Service Theory Dalam Reformasi Asn Indonesia: Asn Sebagai Pelayan Publik, Bukan Alat Politik. *PARADIGMA: Jurnal Ilmu Administrasi*, *14*(2), 150–158. https://doi.org/10.65124/prdm.v14i2.229

Chairiah, A., S, A., Nugroho, A., & Suhariyanto, A. (2020). Implementasi Sistem Merit pada Aparatur Sipil Negara di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(3), 383–400. https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.704

Chakim, M. H. R., Maulidizen, A., Albar, F. M., Waskita, G. S., Dewi, M., Utami, E. M., Junaida, E., Mangga, A. R., Satyadharma, M., Hasina, H., Oemar, M. D., & Sjachrawy, L. O. M. I. (2026). *Manajemen Pelayanan Publik: Konsep, Kebijakan, dan Inovasi*. Sada Kurnia Pustaka.

Edward, A. V., & Frinaldi, A. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Penciptaan Perilaku Inovatif dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik. *Polyscopia*, *1*(3), 62–68. https://doi.org/10.57251/polyscopia.v1i3.1336

Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan Revolusi Industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi Mitos dalam Agenda Reformasi Birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, *16*(3), 313–336. https://doi.org/10.24258/jba.v16i3.736

Fahrub, A. W., Chailani, M. I., Latifah, K., Arifin, Z., & Ardiansyah, D. (2025). Inovasi Manajemen dan Kepemimpinan Transformatif Kelembagaan PAI. *Journal of Nusantara Education*, *5*(1), 22–39. https://doi.org/10.57176/jn.v5i1.175

Fitriana, M. K., Sanger, M. M., Triwardany, D., & Sampe, N. (2025). *Penyederhanaan Birokrasi dalam Pelayanan Publik*. CV Rey Media Grafika.

Gani, K., Jaya, M., & Darmawati, D. (2026). Kepemimpinan Pemerintahan dalam Era Digital dan Pembangunan Berkelanjutan. *Journal of Governance and Policy Innovation*, *6*(1), 39–46. https://doi.org/10.51577/jgpi.v6i1.970

Hasanuddin, S. N., Bekti, W. R., Syaiful, Ringo Taufan Laode, & Satyadharma, M. (2025). Keteladanan dan Kepemimpinan Bagi ASN Gen Z Di Instansi Publik. *JIMU:Jurnal Ilmiah Multidisipliner*, *4*(01). https://doi.org/10.70294/jimu.v4i01.1390

Husnayaini, D. S. (2020). Evaluasi Inovasi Sistem Pelayanan Publik Provinsi Yogyakarta Untuk Menghadapi Masa New Normal. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, *14*(2 November), 41–51. https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/view/280

Idrus, S. S., Satyadharma, M., Rusli, A. O., Sirait, A., & Fidmasari, R. (2025). Talent Management and Public Service Optimization (Literature Study). *Jurnal Terapan Pemerintahan Minangkabau*, *5*(2), 125–134. https://ejournal.ipdn.ac.id/jtpm/article/view/5539

Iksan, M. S. (2026). *Transformasi Aparatur Pemerintah: Inovasi, Talenta, dan Kepemimpinan di Era*

Disrupsi. Penerbit KBM Indonesia.

Inkiriwang, V. G. M., Adnyani, A. W., & Suhariadi, F. (2025). Analisis Pengembangan Peningkatan Kompetensi Inovasi Aparatur Sipil Negara di Pemerintahan Daerah Kabupaten Poso. *REVITALISASI*, *14*(2), 529. https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v14i2.8196

Ismail, H. I., Zulfachry, & Fadli, Z. (2026). *Birokrasi & Governansi Publik*. Madani Kreatif Publisher.

Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart ASN dalam Mendukung Transformasi Birokrasi di Era Digital di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, *16*(2), 151–165. https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4744

Jufri, M., Adijah, A., & Rachim, E. (2026). *Workplace Learning: Strategi Cerdas Pengembangan Kompetensi ASN*. PT. Nas Media Indonesia.

Kustiningsih, H., & Soleh, M. I. (2025). Strategi Peningkatan Peran Widyaiswara Dalam Mewujudkan ASN Adaptif. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, *1*(1), 602–614. https://ejournal.iwi.or.id/ojs/index.php/pitnas2024/article/view/383

Kusumawati, T., Sulistyanto, S. E., Umiyati, S., & Hasan, M. A. (2026). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Administrasi Publik*. Lenggo Geni Pustaka.

Lampouw, S. M., Satyadharma, M., Almaliki, M. F., & Setiawati, I. R. (2025). Inovasi E-Retribusi dalam Meningkatkan Kualitas Layanan dan Kepuasan Pengguna Jasa di Pelabuhan Penyeberangan (Tinjauan Policy Brief). *Jurnal Formasi*, *10*(1), 41–50. https://ojs.brida.sultraprov.go.id/index.php/formasi/article/view/54/

Lumbanraja, V., Rustiyana, R., Ibrahim, A. H. H., & Riyanto, A. (2025). *Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik di Indonesia: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran*. Star Digital Publishing.

Marta, R. F., Francoise, A. P. D. J., Pribadi, E., & Swasono, R. I. (2024). *Pendidikan Karakter: Membangun Generasi Emas*. Penerbit Andi.

Maryana, S. (2022). Kompetensi Soft Skill Aparatur Sipil Negara Dalam Era Transformasi Digital: Sebuah Studi Pustaka. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, *16*(1), 117–129. https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/384/240

Mozin, S. Y., Pakaya, R., Sasmindar, D., Ntelu, N., Hasan, H., Patuti, V. I., & Mahmud, Z. (2025). Reformasi Birokrasi SDM Aparatur; Kinerja ASN dalam Reformasi Birokrasi (Studi Kasus Bandung). *Jurnal Kolaboratif Sains*, *8*(11), 7305–7311. https://doi.org/10.56338/jks.v8i11.9358

Muriany, T., & Ruhunlela, V. S. (2021). Reformasi Birokrasi Dalam Pelayanan Publik di Kecamatan Tanimbar Selatan Kabupaten Kepulauan Tanimbar. *Public Policy: Jurnal Aplikasi Kebijakan Publik Dan Bisnis*, *2*(1), 1–20. https://unidjar.id/index.php/ppj/article/view/21%0A

N, M. I., Hasanuddin, & Auradian Marta. (2024). Reformasi Birokrasi Melalui Inovasi Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN). *Jurnal Niara*, *17*(2), 348–359. https://doi.org/10.31849/niara.v17i2.19817

Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 59 Tahun 2017 Tentang Pelaksanaan Pencapaian Tujuan Pembangunan Berkelanjutan.

Permana, D. (2026). Transformasi SDM Aparatur Negara Di Era Pemerintahan Modern: Menjawab Tantangan Birokrasi Adaptif, Digital, Dan Berorientasi Pelayanan Publik. *Jipolis: Jurnal Ilmu Politik Dan Ilmu Sosial*, *3*(1). https://ejournal.fisip.unjani.ac.id/index.php/jipolis/article/view/6032

Purwanto, H. (2026). *Pelayanan Publik Yang Adil: Dari Birokrasi ke Etika dan Partisipasi*. Anhar Publishing Indonesia.

Rachmawati, E. M. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Adaptif terhadap Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Administrasi Bisnis*, *1*(1), 15–21. https://ojs.nexusjurnal.com/index.php/jabi/article/view/8

Rahman, S. (2024). Pengembangan Sistem Digital Pengabdian "Solusi Inovatif Dalam Mendukung Program Pengabdian Masyarakat": Indonesia. *Makkareso: Riset Pengabdian Masyarakat*, *2*(2), 15–29. https://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/makkareso/article/download/12925/2537

Rianse, U., Sahlan, M. F., Tepu, D., & Satyadharma, M. (2026). *Kepemimpinan, Kinerja ASN, dan Transformasi Pelayanan Publik: Teori, Strategi, dan Praktik dalam Organisasi Pemerintahan*. Kamiya Jaya Aquatic.

Ridwan, M., AM, S., Ulum, B., & Muhammad, F. (2021). Pentingnya Penerapan Literature Review pada Penelitian Ilmiah. *Jurnal Masohi*, *2*(1), 42. https://doi.org/10.36339/jmas.v2i1.427

Rosmayusi, A., Widana, I. D. K., & Faeni, D. P. (2026). Dinamika Pelaksanaan Tugas Kedinasan ASN Dalam Mendukung Transformasi Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, *14*(2), 183–190. https://doi.org/10.35137/jmbk.v14i2.1063

Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital. *Jejaring Administrasi Publik*, *17*(1), 54–70. https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.72708

Satyadharma, M. (2025). Integrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kode Etik Insinyur dalam Mendorong Pembangunan Berkelanjutan (Suatu Kajian Literatur). *AKUNTABILITAS: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Ekonomi*, *17*(2), 43–56. https://doi.org/10.35457/58ynbj02

Sjachrawy, L. O. M. I., Tepu, D., Basir B, H., Susanti, N., Satyadharma, M., & Idrus, S. S. (2025). Urgensi Standard Operating Procedure (SOP) dalam Pelayanan Publik (Suatu Tinjauan Literatur). *Cangkal: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *1*(1), 60–68. https://batuahjurnal.my.id/index.php/cjish/article/view/31

Sjachrawy, L. O. M. I., Thasman, T., Satyadharma, M., Susanti, N., & Hado, H. (2025). Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur tentang Reformasi dan Akuntabilitas Pemerintahan. *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*, *5*(1), 37–52. https://doi.org/10.51454/z7ysp660

Suryani, E., Hasanah, N. N., Fauzi, F. M., Suhaedi, E., & Cadith, J. (2024). Budaya Inovasi : Upaya Membangun Organisasi Publik yang Agile. *Professional: Jurnal Komunikasi Dan Administrasi Publik*, *11*(1), 81–92. https://doi.org/10.37676/professional.v11i1.6057

Syahrizal, H., & Jailani, M. S. (2023). Jenis-Jenis Penelitian Dalam Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif. *Jurnal QOSIM Jurnal Pendidikan Sosial & Humaniora*, *1*(1), 13–23. https://doi.org/10.61104/jq.v1i1.49

Wibowo, A. A., & Pratomo, S. (2021). Inovasi Pelayanan Publik Dalam Mendukung Reformasi Birokrasi Di Era Masyarakat Informasi. *Jurnal Media Administrasi*, *3*, 42–49. https://jurnal.untagsmg.ac.id/index.php/MAD/article/view/2715/1675

Wulandari, S. (2023). Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik melalui Aplikasi Pengaduan SP4N-Lapor! pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, *13*(2), 152–166.

Yanto, E., Anirwan, A., & Nugroho, T. C. (2025). Dampak Inovasi Terhadap Akselerasi Pelayanan Publik di Era society 5.0: Studi Literatur. *Journal of Governance and Policy Innovation*, *5*(2), 72–80. https://doi.org/10.51577/jgpi.v5i2.801

Yasa, A., Suswanta, S., Rafi, M., Rahmanto, F., Setiawan, D., & Iqbal Fadhlurrohman, M. (2021). Penguatan Reformasi Birokrasi Menuju Era Society 5.0 di Indonesia. *Nakhoda: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *20*(1), 27–42. https://doi.org/10.35967/njip.v20i1.139

Yulanda, A., & Adnan, M. F. (2023). Transformasi Digital: Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik Ditinjau Dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, *1*(3), 103–110. https://isora.tpublishing.org/index.php/isora/article/download/13/13

Zein, M. H. M., & Septiani, S. (2024). *Digitalisasi Pemerintahan Daerah: Katalis untuk Integrasi dan Optimasi Good Governance*. Sada Kurnia Pustaka.

Zendra, N. (2026). Transformasi Pelayanan Publik Melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik: Menuju Tata Kelola Pemerintahan Digital Yang Terintegrasi. *Suria: Jurnal Penelitian Dan Kajian Akademik Nusantara*, *1*(1), 35–47. https://jurnal.suriaacademicpress.com/index.php/SURIA/article/view/242

Zulfia, H., & Frinaldi, A. (2022). Urgensi Penerapan Budaya Inovasi bagi ASN dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi Publik dalam Mewujudkan Reformasi Birokrasi. *JIPAGS (Journal of Indonesian Public Administration and Governance Studies)*, *7*(1). https://doi.org/10.31506/jipags.v7i1.17555