

Implikasi Kompetensi Digital Aparatur Sipil Negara Milenial terhadap Reformasi Birokrasi Digital di Era Transformasi Pemerintahan

Implications of Millennial Civil Servants' Digital Competence on Digital Bureaucratic Reform in the Era of Government Transformation

Aris Sarjito¹, Sundring Pantja Djati²

Universitas Pertahanan Republik Indonesia¹

Kawasan *Indonesia Peace and Security Center* (IPSC) Sentul Bogor Jawa Barat

Universitas Esa Unggul²

Jl. Arjuna Utara No.9, Kota Jakarta Barat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta

Email: arissarjito@gmail.com¹

Naskah diterima tanggal 31 Mei 2025. Naskah direvisi tanggal 14 Juni 2025.

Naskah disetujui tanggal 26 Juni 2025.

Abstrak

Transformasi digital dalam birokrasi pemerintahan Indonesia memerlukan kesiapan sumber daya aparatur yang tidak hanya melek teknologi, tetapi juga memiliki kemampuan adaptif dan inovatif. Aparatur Sipil Negara (ASN) milenial yang dikenal sebagai generasi *digital native*, dinilai memiliki keunggulan dalam menghadapi tuntutan perubahan ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam implikasi kompetensi digital ASN milenial terhadap keberhasilan reformasi birokrasi digital. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Data sekunder diperoleh melalui studi dokumen yang dianalisis melalui teknik analisis isi tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital ASN milenial secara nyata berkontribusi dalam peningkatan efisiensi kerja birokrasi, percepatan adopsi teknologi dalam pelayanan publik, serta pembentukan budaya kerja baru yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan berorientasi pada hasil. Meskipun demikian, masih terdapat tantangan struktural seperti resistensi dari budaya organisasi yang konservatif, sistem pelatihan yang belum kontekstual, serta keterbatasan ruang inovasi dan insentif terhadap kinerja digital. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi digital tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu ASN, tetapi juga oleh keberadaan ekosistem birokrasi yang mendukung pembelajaran lintas generasi, kepemimpinan yang visioner, dan kebijakan internal yang responsif terhadap inovasi. Oleh karena itu, penguatan kompetensi digital ASN milenial harus menjadi bagian integral dari strategi reformasi birokrasi nasional yang berkelanjutan.

Kata kunci: ASN milenial, kompetensi digital, pelayanan publik digital, reformasi birokrasi, transformasi pemerintahan

Abstract

Digital transformation in Indonesia's public administration requires civil servants who are not only technologically literate but also adaptive and innovative in responding to institutional change. Millennial civil servants, often labeled as digital natives, possess inherent advantages to meet these demands. This study aims to explore in depth the implications of millennial civil servants' digital competence on the success of digital bureaucratic reform. It adopts a qualitative method with a descriptive approach using thematic content analysis of policy documents and academic publications as secondary data sources. The findings reveal that digital competence among millennial civil servants significantly contributes to improved bureaucratic efficiency, accelerated technology adoption in public service delivery, and the development of a more collaborative, flexible, and results-oriented work culture. However, structural challenges remain, such as resistance from conservative organizational cultures, insufficient contextualized training, and limited incentives for digital innovation. These obstacles indicate that successful digital bureaucratic reform requires more than individual capabilities—it also demands a supportive ecosystem that encourages intergenerational learning, visionary leadership, and innovation-oriented policies. Therefore, strengthening the digital competence of millennial civil servants must become an integral component of a long-term, sustainable national bureaucratic reform strategy.

Keywords: *millennial civil servants, digital competency, digital public service, bureaucratic reform, digital government transformation*

PENDAHULUAN

Transformasi digital menjadi agenda strategis pemerintah Indonesia dalam mendorong efisiensi birokrasi dan peningkatan layanan publik. Program Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) telah digulirkan sebagai kerangka kerja integratif untuk menciptakan tata kelola pemerintahan berbasis teknologi. Di tengah proses transformasi ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) milenial muncul sebagai aktor potensial karena karakteristik mereka sebagai *digital natives*.

Namun demikian, dari sisi teoretis, kajian mengenai bagaimana kompetensi digital ASN milenial memengaruhi atau berimplikasi terhadap keberhasilan reformasi birokrasi digital masih terbatas. Sebagian besar studi terdahulu cenderung fokus pada aspek teknologi (infrastruktur digital) atau kebijakan birokrasi, tanpa mengintegrasikan analisis berbasis kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara kapasitas SDM digital dan transformasi birokrasi secara sistemik ([Oberländer et al., 2020](#)).

Dari sisi normatif, kebijakan nasional seperti SE Menpan RB No. 18 Tahun 2022 telah menekankan pentingnya kapabilitas SDM sebagai elemen arsitektur SPBE. Namun, tidak ada regulasi yang secara eksplisit merumuskan standar kompetensi digital ASN atau

mengaitkannya langsung dengan parameter reformasi birokrasi. Hal ini menimbulkan ambiguitas dalam pengembangan kebijakan berbasis kompetensi.

Di sisi lain, secara empiris, berbagai studi dan laporan kelembagaan menunjukkan bahwa meskipun ASN milenial memiliki literasi digital yang relatif tinggi, mereka menghadapi hambatan struktural seperti resistensi budaya organisasi, minimnya pelatihan kontekstual, serta belum adanya insentif untuk inovasi digital. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi individual belum cukup untuk mendorong reformasi birokrasi tanpa dukungan sistemik yang kuat ([Silitonga, 2023](#); LAN, 2024; [Johannes, 2024](#)).

Generasi milenial, yaitu mereka yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996, kini mulai mendominasi struktur ASN di berbagai instansi pemerintah. Karakteristik mereka yang adaptif terhadap teknologi, terbuka terhadap perubahan, dan memiliki semangat kolaboratif menjadikan mereka aset potensial dalam mendorong reformasi birokrasi digital. Namun, potensi ini belum sepenuhnya teroptimalkan. Berbagai hambatan institusional, seperti struktur organisasi yang hierarkis, budaya kerja yang resistif terhadap inovasi, serta kurangnya pelatihan dan pengembangan kompetensi digital, menjadi penghalang utama.

Penelitian oleh [Silitonga \(2023\)](#) menunjukkan bahwa meskipun ASN milenial memiliki tingkat literasi digital yang lebih tinggi dibandingkan generasi sebelumnya, mereka sering kali menghadapi kendala dalam menerapkan kompetensi tersebut dalam lingkungan kerja yang kurang mendukung inovasi digital. Hal ini diperparah dengan kurangnya kebijakan yang mendorong pengembangan kompetensi digital secara berkelanjutan di kalangan ASN.

Lebih lanjut, studi oleh [Nasution et al. \(2024\)](#) menyoroti bahwa implementasi SPBE di Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan, seperti integrasi sistem yang belum optimal, kurangnya interoperabilitas antar lembaga, dan risiko keamanan siber. Kendala-kendala ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam birokrasi tidak hanya memerlukan infrastruktur teknologi, tetapi juga kesiapan sumber daya manusia yang kompeten dan adaptif.

Dalam konteks ini, kompetensi digital ASN milenial menjadi faktor kunci dalam mendorong reformasi birokrasi digital yang efektif. Namun, terdapat kesenjangan penelitian yang signifikan terkait bagaimana kompetensi digital ASN milenial berimplikasi terhadap keberhasilan reformasi birokrasi digital di Indonesia. Sebagian besar studi sebelumnya lebih

berfokus pada aspek teknologi atau kebijakan, tanpa menyoroti peran dan kontribusi ASN milenial secara spesifik.

Transformasi birokrasi digital menuntut kesiapan SDM yang adaptif terhadap teknologi, namun secara normatif belum terdapat regulasi khusus yang mengatur kompetensi digital ASN sebagai bagian dari strategi reformasi. Secara teoretis, literatur juga masih minim mengulas keterkaitan sistemik antara kapasitas digital ASN milenial dan keberhasilan reformasi birokrasi digital. Di sisi lain, secara empiris ditemukan adanya kesenjangan antara potensi ASN milenial dan struktur birokrasi yang belum responsif terhadap inovasi digital.

Selain itu, urgensi untuk memperkuat kompetensi digital ASN milenial juga diperkuat oleh tantangan eksternal berupa ekspektasi publik yang kian tinggi terhadap kualitas pelayanan. Masyarakat kini menuntut pelayanan publik yang cepat, transparan, dan mudah diakses melalui kanal digital. Di tengah kompetisi global dan berkembangnya konsep *smart government*, keterlambatan birokrasi Indonesia dalam mengadopsi pendekatan digital dapat menghambat daya saing nasional. Oleh karena itu, ASN milenial sebagai bagian dari generasi *digital-native*, diharapkan dapat menjadi tulang punggung transformasi tersebut. Namun, tuntutan ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek etika digital, keamanan data, serta kepemimpinan digital (*digital leadership*) yang sejauh ini belum banyak disentuh dalam pelatihan formal bagi ASN.

Reformasi birokrasi digital merupakan agenda nasional yang membutuhkan dukungan SDM yang tidak hanya kompeten secara administratif, tetapi juga memiliki kecakapan digital. Namun, baik secara teoretis maupun normatif, belum tersedia kajian dan kebijakan yang secara eksplisit menghubungkan kompetensi digital ASN, terutama generasi milenial, dengan keberhasilan reformasi birokrasi. Sementara itu, secara empiris masih dijumpai hambatan struktural dan budaya yang menghalangi peran strategis ASN milenial dalam birokrasi digital. Berdasarkan latar belakang tersebut, pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: “*Bagaimana implikasi kompetensi digital ASN milenial terhadap reformasi birokrasi digital di Indonesia?*”

Dalam penelitian ini, istilah *implikasi* merujuk pada konsekuensi strategis, baik langsung maupun tidak langsung, dari kepemilikan kompetensi digital oleh ASN milenial terhadap struktur, budaya kerja, dan keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi digital di instansi pemerintah. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan analisis data sekunder dari berbagai sumber terpercaya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mendalam mengenai peran strategis ASN milenial dalam proses transformasi birokrasi

digital, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung atau menghambat optimalisasi peran tersebut.

Perlu dicatat bahwa hingga saat ini belum terdapat regulasi teknis atau normatif yang secara eksplisit mengatur keterkaitan antara kompetensi digital ASN dan reformasi birokrasi sebagai satu kesatuan kebijakan. Namun demikian, kebijakan strategis seperti Arsitektur SPBE sebagaimana dimuat dalam Surat Edaran Menpan RB No. 18 Tahun 2022 menempatkan aspek sumber daya manusia, termasuk kompetensi digital ASN, sebagai fondasi penting dalam mewujudkan reformasi birokrasi digital yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini menganalisis implikasi kompetensi digital ASN milenial dalam kerangka kontribusi faktual dan konseptual terhadap arah transformasi birokrasi digital yang sedang berlangsung.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompetensi Digital dalam Konteks ASN

Kompetensi digital telah menjadi salah satu faktor krusial dalam membentuk kinerja sektor publik yang adaptif terhadap perkembangan teknologi informasi. Dalam konteks kerja birokrasi, [Oberländer et al. \(2020\)](#) mendefinisikan kompetensi digital sebagai integrasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan bertanggung jawab. Dimensi kompetensi ini mencakup aspek teknis (penggunaan perangkat dan aplikasi digital), kognitif (pemrosesan dan evaluasi informasi digital), serta sosial (kolaborasi dan komunikasi dalam lingkungan digital).

Tabel 1.
Dimensi Kompetensi Digital

Dimensi Kompetensi	Deskripsi Singkat
Teknis	Kemampuan menggunakan perangkat digital, aplikasi kerja, dan sistem informasi.
Kognitif	Kemampuan berpikir kritis, memecahkan masalah, dan menilai informasi digital.
Sosial	Kemampuan berkomunikasi, berkolaborasi, dan menjaga etika dalam ekosistem digital.

Sumber: [Oberländer et al. \(2020\)](#)

Selanjutnya, [OECD \(2021\)](#) mengembangkan kerangka kerja kompetensi digital untuk sektor publik, yang memperluas cakupan ke empat dimensi utama: keterampilan pengguna, keterampilan sosial-emosional, keterampilan profesional, dan keterampilan kepemimpinan. Kerangka ini menjadi relevan dalam memahami peran kompetensi ASN

dalam konteks birokrasi digital karena mencerminkan kebutuhan ekosistem kerja yang inklusif, responsif, dan berbasis data.

Studi tambahan dari UNESCO (2022) bahkan menyarankan agar kompetensi digital ASN tidak berhenti pada kemampuan operasional, tetapi mencakup dimensi strategis. Ini termasuk kemampuan untuk menganalisis kebutuhan transformasi digital, menyusun roadmap digitalisasi internal, serta merancang pelayanan publik yang berpusat pada warga negara (*citizen-centric services*). Dalam kerangka ini, ASN bukan hanya operator teknologi, tetapi juga perencana strategis digital. Literasi data juga menjadi komponen penting yang tak terpisahkan, mengingat keputusan publik di era digital kian bertumpu pada analisis big data dan penggunaan sistem pendukung keputusan digital.

Pengembangan kompetensi digital ASN menjadi fondasi utama untuk mendukung reformasi birokrasi digital, di tengah tugas ASN yang semakin kompleks: mulai dari penggunaan *e-office*, pengelolaan data dan dokumen digital, hingga keterlibatan dalam pengembangan sistem informasi publik. Tantangan utama tidak terletak pada akses teknologi semata, melainkan pada kapasitas adaptif sumber daya manusia di dalam sistem birokrasi yang masih normatif dan prosedural.

Karakteristik ASN Milenial dan Potensi Transformasi

Generasi milenial (lahir antara 1981–1996) membawa karakteristik unik ke dalam birokrasi: literasi digital tinggi, preferensi terhadap kerja kolaboratif, fleksibilitas, serta keterbukaan terhadap inovasi ([Amin & Ritonga, 2024](#)). Dalam struktur ASN saat ini, kelompok ini mulai mendominasi secara jumlah dan menghadirkan gaya kerja yang lebih horizontal dan dinamis.

Tabel 2.
Karakteristik Generasi Milenial dalam Konteks ASN

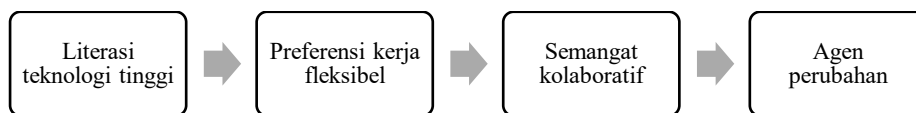
Karakteristik Utama	Penjelasan
Literasi Digital Tinggi	Cepat mengadopsi teknologi dan terbiasa dengan perangkat digital.
Kerja Kolaboratif	Senang bekerja dalam tim dan terbuka terhadap umpan balik.
Fleksibilitas dalam Bekerja	Cenderung tidak menyukai struktur kerja kaku dan hierarkis.
Responsif terhadap Perubahan	Adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan baru.

Sumber: [Amin & Ritonga \(2024\)](#)

Karakteristik-karakteristik ini menjadikan ASN milenial sebagai agen perubahan potensial dalam reformasi birokrasi. Namun, potensi tersebut seringkali terbentur dengan budaya birokrasi yang masih kaku, dominan senioritas, dan kurang menyediakan ruang bagi

eksperimentasi digital ([Silitonga, 2023](#)). Oleh karena itu, untuk memaksimalkan peran ASN milenial, diperlukan desain kelembagaan yang tidak hanya mendukung inovasi, tetapi juga memberikan insentif dan ruang aktualisasi gagasan digital.

Karakteristik generasi milenial menjadi modal penting dalam proses digitalisasi birokrasi. Infografik berikut menyajikan ringkasan dimensi utama karakteristik ASN milenial yang relevan dengan reformasi digital.



Sumber: Diadaptasi dari [Amin & Ritonga \(2024\)](#) dan [Silitonga \(2023\)](#).

Gambar 1. Karakteristik ASN Milenial yang Mendukung Transformasi Digital

Dengan memahami karakteristik ini, perancang kebijakan birokrasi dapat menyesuaikan strategi manajemen SDM agar lebih inklusif terhadap semangat dan pola kerja generasi milenial.

Teori Reformasi Birokrasi Digital

Reformasi birokrasi digital mengacu pada perubahan menyeluruh terhadap struktur dan cara kerja birokrasi agar lebih efisien, transparan, dan responsif. [Ciancarini et al. \(2023\)](#) menekankan pentingnya pendekatan outcome-based governance yang menempatkan hasil (*outcome*) sebagai tujuan utama birokrasi, bukan sekadar prosedur administratif. Transformasi ini melibatkan integrasi teknologi digital, perubahan budaya organisasi, dan penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis data.

Tabel 3.
Indikator Reformasi Birokrasi Digital

Indikator	Deskripsi Implementasi
Efisiensi Proses Kerja	Digitalisasi alur kerja untuk meminimalkan birokrasi manual.
Transparansi Layanan	Keterbukaan informasi publik secara daring.
Akuntabilitas Kinerja	Evaluasi berbasis indikator digital dan pelaporan real-time.
Integrasi Lintas Instansi	Konektivitas sistem informasi antar lembaga.

Sumber: [Ciancarini et al. \(2023\)](#)

Dalam konteks ini, kompetensi digital ASN—terutama dari kelompok milenial—dapat berfungsi sebagai katalis utama untuk mengakselerasi reformasi birokrasi digital.

Namun, agar kontribusi tersebut optimal, diperlukan dukungan struktural seperti pelatihan kontekstual, pemimpin yang visioner, dan sistem birokrasi yang adaptif terhadap perubahan.

Kerangka Konseptual: Kompetensi Digital sebagai Katalis Transformasi

Berdasarkan kajian pustaka, penelitian ini membangun kerangka konseptual berbasis model input–proses–outcome (IPO), dengan logika bahwa kompetensi digital ASN milenial (input) mendorong transformasi sistem birokrasi (proses), yang pada akhirnya menghasilkan layanan publik digital yang efisien, akuntabel, dan partisipatif (*outcome*).

Tabel 4.

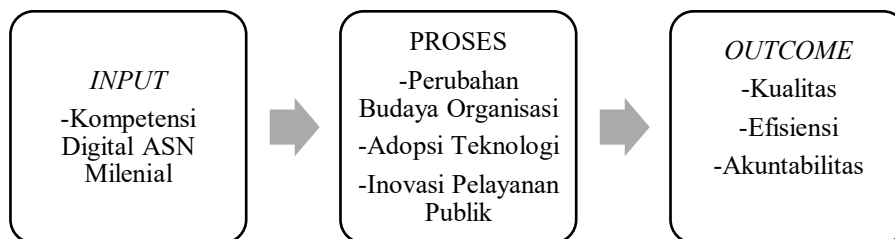
Kerangka Konseptual IPO: Kompetensi Digital dan Reformasi Birokrasi

Komponen Konseptual	Penjelasan
Input: Kompetensi Digital	Literasi teknologi, keamanan siber, dan inovasi digital ASN milenial.
Proses: Transformasi	Perubahan struktur kerja, budaya organisasi, dan sistem pelayanan.
Outcome: Layanan Publik	Pelayanan yang cepat, transparan, terintegrasi, dan berorientasi hasil.

Sumber: [Oberländer et al. \(2020\)](#); [OECD \(2021\)](#); [Ciancarini et al. \(2023\)](#)

Kerangka ini menegaskan bahwa penguatan kompetensi digital ASN milenial bukan hanya strategi pelatihan individual, melainkan investasi sistemik yang berdampak pada tata kelola birokrasi nasional. Transformasi birokrasi digital hanya akan berjalan optimal bila didukung oleh kombinasi antara kapasitas SDM dan reformasi kelembagaan yang saling memperkuat.

Untuk memperjelas bagaimana kompetensi digital ASN milenial mempengaruhi reformasi birokrasi, berikut disajikan alur transformasi digital yang menunjukkan hubungan antara *input*, *proses*, dan *outcome*.



Sumber: Diolah dari [Ciancarini et al. \(2023\)](#), [Oberländer et al. \(2020\)](#), dan hasil sintesis penulis.

Gambar 2. Alur Transformasi Digital Birokrasi melalui Kompetensi ASN Milenial

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa kompetensi digital bukanlah faktor tunggal, melainkan bagian dari ekosistem yang memerlukan dukungan struktural, budaya organisasi yang adaptif, serta mekanisme evaluasi kinerja yang mendukung inovasi.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan dan Strategi Penelitian

Penelitian ini menggunakan *pendekatan kualitatif eksploratif*, yang bertujuan untuk memahami secara mendalam makna, dinamika, dan konteks sosial dari fenomena yang diteliti, yaitu implikasi kompetensi digital ASN milenial terhadap reformasi birokrasi digital (Creswell & Poth, 2018). Strategi yang digunakan dalam pendekatan ini adalah analisis isi tematik, yang memungkinkan peneliti mengekstrak tema-tema utama dari dokumen yang dianalisis untuk menafsirkan hubungan antar konsep secara sistemik ([Braun & Clarke, 2006](#)).

Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan studi, yaitu bukan untuk mengukur atau menguji hipotesis, tetapi untuk mengeksplorasi secara interpretatif konsekuensi strategis dari fenomena sosial-birokratis melalui analisis dokumen.

Fokus Penelitian

Fokus utama penelitian ini adalah menganalisis implikasi kompetensi digital ASN milenial terhadap reformasi birokrasi digital di Indonesia, khususnya melalui:

- Pemetaan dimensi kompetensi digital ASN berdasarkan kerangka teoritis dari [Oberländer et al. \(2020\)](#) dan [OECD \(2021\)](#).
- Identifikasi karakteristik generasi milenial dalam lingkungan birokrasi berdasarkan temuan [Amin dan Ritonga \(2024\)](#).
- Analisis hubungan antara kapasitas digital individu dan keberhasilan proses reformasi birokrasi, sebagaimana dijelaskan oleh [Ciancarini et al. \(2023\)](#).

Sumber dan Jenis Data

Penelitian ini memanfaatkan data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi. Sumber data meliputi:

- Dokumen kebijakan nasional, seperti SE Menpan RB No. 18 Tahun 2022 dan Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).
- Laporan kelembagaan (BKN, LAN, OECD).
- Artikel ilmiah nasional dan internasional yang membahas kompetensi digital, generasi milenial, dan reformasi birokrasi digital dalam rentang tahun 2020–2024.

Pemilihan dokumen didasarkan pada kriteria relevansi, keterkinian, dan keabsahan institusional (Bowen, 2009), untuk memastikan bahwa dokumen tersebut benar-benar mencerminkan dinamika kebijakan dan praktik birokrasi digital di Indonesia.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi sistematis, yaitu pengumpulan dan telaah terhadap dokumen yang dipublikasikan oleh instansi resmi pemerintah dan lembaga ilmiah. Dokumen dipilah dan diklasifikasi berdasarkan kategori tema awal: kompetensi digital, karakteristik ASN milenial, dan indikator reformasi birokrasi digital.

Teknik Analisis Data

Analisis dilakukan dengan pendekatan analisis isi tematik (*thematic content analysis*), sebagaimana dikembangkan oleh [Braun & Clarke \(2006\)](#), melalui langkah-langkah berikut:

- Familiarisasi data: membaca dokumen secara menyeluruh untuk memahami konteks.
- Pengkodean awal: memberi tanda pada potongan data yang mengandung makna penting.
- Pencarian tema: mengelompokkan kode-kode menjadi tema besar seperti “kompetensi teknis”, “budaya kerja milenial”, “resistensi organisasi”.
- Reviu dan validasi tema: meninjau kembali kesesuaian tema dengan keseluruhan data.
- Penulisan naratif analisis: mengaitkan temuan-temuan dengan kerangka teoritis dari [Oberländer et al. \(2020\)](#), [OECD \(2021\)](#), dan [Ciancarini et al. \(2023\)](#).

Teknik Keabsahan Data

Keabsahan dalam penelitian kualitatif tidak diuji dengan validitas dan reliabilitas seperti dalam kuantitatif, melainkan dengan prinsip:

- *Credibility*: dilakukan dengan triangulasi sumber antara dokumen kebijakan dan hasil studi akademik.
- *Transferability*: dengan mendeskripsikan konteks data dan temuan secara rinci agar dapat digunakan di konteks serupa (Lincoln & Guba, 1985).
- *Dependability*: dengan menjaga konsistensi proses analisis dan dokumentasi langkah-langkahnya.
- *Confirmability*: memastikan interpretasi yang dibuat bebas dari bias pribadi, melalui *audit trail* dan diskusi sejawat.

HASIL DAN DISKUSI

Berdasarkan analisis terhadap dokumen kebijakan (SE Menpan RB No. 18 Tahun 2022, Arsitektur SPBE), laporan kelembagaan (LAN, BKN, OpenGov Asia, OECD), serta kajian pustaka akademik, ditemukan tiga temuan utama sebagai hasil penelitian ini:

Kompetensi Digital ASN Milenial Mendukung Efisiensi Birokrasi Digital

ASN milenial menunjukkan kemampuan adopsi cepat terhadap berbagai sistem teknologi pemerintahan seperti *e-office*, Srikandi, dan aplikasi layanan publik digital. Literasi digital mereka yang tinggi, sebagaimana dijelaskan oleh Amin & Ritonga (2024), menjadi faktor pendorong utama dalam mempercepat transformasi kerja birokrasi.

Tabel 5.

Dimensi Kompetensi Digital

Dimensi Kompetensi	Deskripsi Singkat
Teknis	Penggunaan perangkat digital & sistem informasi
Kognitif	Pemrosesan informasi dan pemecahan masalah digital
Sosial	Kolaborasi daring & etika digital

Sumber: [Oberländer et al., 2020](#)

Dalam beberapa kasus, ASN milenial bahkan mengambil inisiatif untuk menciptakan aplikasi internal atau memperbaiki proses layanan melalui teknologi *open source*. Contohnya, di salah satu dinas daerah, sekelompok ASN muda berhasil mengembangkan sistem pelaporan kinerja harian yang dapat diakses lintas unit, sehingga mempercepat proses supervisi dan evaluasi kinerja bulanan. Inovasi-inovasi semacam ini tidak selalu muncul dari instruksi struktural, melainkan dari semangat kolaboratif dan *problem-solving* yang menjadi ciri khas generasi milenial.

Karakteristik ASN Milenial Mendorong Budaya Kerja Baru

ASN milenial membawa gaya kerja yang kolaboratif, fleksibel, dan terbuka terhadap inovasi. Mereka menunjukkan preferensi terhadap struktur kerja horizontal dan partisipatif.

Tabel 6.

Karakteristik ASN Milenial dalam Konteks Birokrasi

Karakteristik Utama	Penjelasan
Literasi Digital Tinggi	Cepat mengadopsi teknologi
Kerja Kolaboratif	Terbuka pada umpan balik
Fleksibilitas Kerja	Menolak struktur kaku dan hierarkis
Responsif terhadap Perubahan	Adaptif dan kreatif

Sumber: [Amin & Ritonga, 2024](#)

Tantangan Institusional Menghambat Potensi ASN Milenial

Tantangan struktural dan kultural masih menjadi hambatan utama dalam mengoptimalkan kompetensi digital ASN. Temuan dari [Silitonga \(2023\)](#) menunjukkan bahwa pelatihan digital bersifat terlalu umum dan tidak kontekstual. Selain itu, resistensi dari struktur birokrasi yang konservatif sering kali menutup ruang aktualisasi gagasan ASN muda.

Tabel 7.
Indikator Reformasi Birokrasi Digital

Indikator	Implementasi
Efisiensi	Reduksi proses manual melalui sistem digital
Transparansi	Data terbuka melalui platform SPBE
Akuntabilitas	Evaluasi berbasis sistem digital
Integrasi Lintas Instansi	Portal terpadu INA Digital

Sumber: [Ciancarini et al., 2023](#); [OpenGov Asia, 2024](#)

Tabel 7 menunjukkan bahwa reformasi birokrasi digital tidak hanya menuntut digitalisasi proses kerja semata, tetapi juga integrasi sistem dan transparansi informasi lintas instansi. Dalam konteks ini, kompetensi digital ASN milenial seharusnya menjadi faktor pendorong untuk mewujudkan indikator-indikator tersebut secara efektif. Namun, jika ekosistem birokrasi masih bersifat tertutup dan tidak mendorong keterbukaan data, partisipasi lintas unit, serta pengambilan keputusan berbasis teknologi, maka capaian reformasi ini akan bersifat parsial dan tidak berkelanjutan.

Dengan kata lain, ASN milenial dapat menjadi katalisator reformasi birokrasi digital hanya jika didukung oleh lingkungan kerja yang adaptif dan sistemik. Ketersediaan platform teknologi, seperti portal INA Digital, harus dibarengi dengan pelatihan yang aplikatif, kebijakan internal yang progresif, serta kepemimpinan yang visioner. Tanpa ini semua, indikator seperti efisiensi dan akuntabilitas hanya akan menjadi slogan administratif tanpa realisasi konkret di lapangan.

Sebagaimana dinyatakan oleh [Ciancarini et al. \(2023\)](#) dan [OpenGov Asia \(2024\)](#), keberhasilan reformasi digital birokrasi sangat ditentukan oleh sinergi antara kapasitas individu dan kesiapan struktur kelembagaan. Oleh karena itu, penyelarasan antara kompetensi ASN milenial dan implementasi indikator birokrasi digital menjadi tantangan sekaligus peluang dalam membangun pemerintahan yang lebih responsif, efisien, dan terintegrasi.

Korelasi Kompetensi ASN Milenial dan Reformasi Birokrasi Digital

Generasi milenial telah menjadi kekuatan dominan dalam struktur ASN Indonesia. Data dari BKN (2022) mencatat bahwa lebih dari 52% ASN berasal dari generasi ini. Mereka dikenal adaptif, kolaboratif, serta akrab dengan teknologi digital, menjadikan mereka aset strategis dalam mendorong reformasi birokrasi digital ([Ryan, 2024](#); [Suryanto, 2021](#)).

Kontribusi mereka terlihat nyata dalam penerapan sistem kerja digital seperti *e-office*, sistem informasi kepegawaian, dan aplikasi pelayanan publik berbasis daring. Reformasi digital yang sukses tidak hanya ditentukan oleh teknologi, melainkan juga kesiapan budaya organisasi ([Zhu et al., 2021](#)). Oleh sebab itu, ASN milenial berperan sebagai penggerak perubahan budaya birokrasi menuju sistem yang lebih *agile*, adaptif, dan responsif terhadap masyarakat digital ([LAN RI, 2024](#)).

Ketimpangan antara Potensi Individu dan Struktur Organisasi

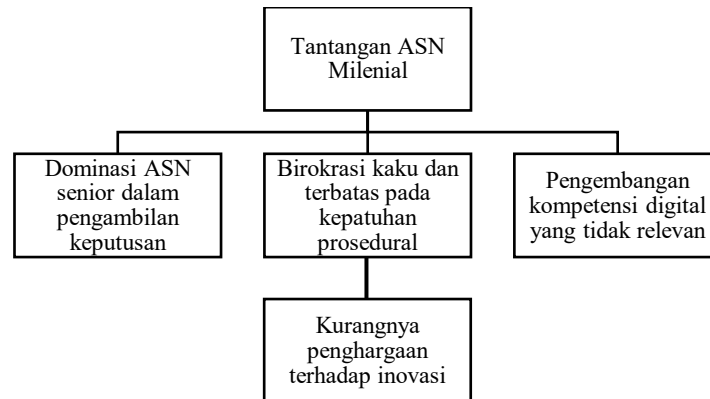
Meski kompetensi individu ASN milenial tinggi, implementasinya kerap terbentur pada kultur organisasi yang konservatif. Budaya senioritas, proses birokratis yang kaku, dan resistensi terhadap gagasan baru menjadi penghambat signifikan ([Hong et al., 2022](#); [Jayamuna et al., 2024](#)).

Pelatihan yang disediakan kerap tidak sesuai konteks dan terlalu teoritis ([OECD, 2021](#)). Selain itu, insentif terhadap inovasi digital belum diinstitusionalisasi, membuat kontribusi ASN milenial kurang mendapat apresiasi ([Utomo, 2023](#)). Jurang komunikasi lintas generasi juga memperlebar kesenjangan antara potensi dan penerimaan terhadap gagasan mereka.

Penelitian terkini oleh LAN RI (2024) menunjukkan bahwa lebih dari 60% ASN milenial merasa sistem pengembangan karier di instansi mereka belum responsif terhadap kontribusi berbasis inovasi digital. Bahkan, beberapa dari mereka mengalami kesulitan dalam menyalurkan ide karena tidak tersedia kanal formal untuk menyampaikan gagasan strategis kepada pimpinan. Kurangnya ruang dialog semacam ini menjadi penghalang dalam membangun keterlibatan ASN milenial secara penuh dalam proses reformasi birokrasi digital. Oleh karena itu, strategi *knowledge sharing* dan *intrapreneurship policy* perlu didorong agar ASN milenial tidak hanya menjadi pelaksana, tetapi juga perancang solusi birokrasi masa depan.

Untuk mengatasinya, dibutuhkan perubahan struktural dan kepemimpinan yang mendukung, seperti sistem *reward and recognition* berbasis inovasi, serta forum mentoring dan dialog antar-generasi (Silitonga, 2023; LAN RI, 2024).

Untuk memetakan tantangan yang dihadapi ASN milenial secara sistematis, berikut ditampilkan hierarki tantangan berdasarkan intensitas dan dampaknya terhadap kinerja ASN muda. Struktur ini dapat digunakan sebagai acuan dalam menyusun prioritas kebijakan intervensi untuk mendukung peran ASN milenial secara lebih efektif.



Sumber: Diadaptasi dari temuan Utomo (2023) dan Hong et al. (2022).

Gambar 3. Hierarki Tantangan Institusional yang Dihadapi ASN Milenial

Selanjutnya, minimnya insentif terhadap inisiatif inovatif juga menjadi problem struktural yang cukup serius. ASN milenial yang berhasil menciptakan aplikasi internal, menyederhanakan SOP, atau membuat *platform* pelaporan daring kerap kali tidak mendapatkan penghargaan formal. Sistem evaluasi kinerja yang masih berbasis kuantifikasi kerja administratif cenderung mengabaikan kualitas dampak dari inovasi yang dilakukan. Akibatnya, ada kesan bahwa kreativitas dan inisiatif digital tidak dihargai, yang lama-kelamaan dapat memunculkan rasa jenuh dan enggan untuk terus berinovasi. Padahal, pengakuan terhadap pencapaian semacam ini sangat penting untuk menjaga semangat reformasi dari generasi muda birokrat.

Lebih lanjut, tantangan institusional juga terlihat dari minimnya ruang dialog lintas generasi dalam lingkungan birokrasi. Kesenjangan dalam pola komunikasi, pendekatan kerja, hingga penggunaan teknologi membuat relasi antara ASN senior dan milenial cenderung formal dan penuh jarak. Seringkali, ASN milenial merasa ide-idenya tidak cukup didengar, sementara ASN senior merasa peran dan pengalamannya mulai terpinggirkan. Situasi ini menciptakan jurang kolaborasi yang cukup tajam. Utomo (2023) menekankan pentingnya ruang komunikasi yang inklusif untuk mempertemukan dua generasi dalam

semangat sinergi, pengalaman dari senior dan inovasi dari milenial seharusnya bisa saling melengkapi.

Ketiadaan forum lintas usia dan minimnya *mentoring* antar generasi juga memperlebar kesenjangan tersebut. Padahal, dalam lingkungan yang sehat, ASN milenial dapat belajar tentang kebijakan dan etika birokrasi dari para senior, sementara ASN senior bisa memahami teknologi dan tren pelayanan publik digital dari para milenial. Sayangnya, pendekatan ini belum terlembaga dengan baik dalam banyak instansi pemerintahan.

Keseluruhan tantangan di atas menggambarkan bahwa potensi besar yang dimiliki ASN milenial belum dapat dioptimalkan karena tidak tersedianya ekosistem birokrasi yang inklusif dan inovatif. Transformasi digital tidak cukup hanya mengandalkan kompetensi individu; ia memerlukan dukungan sistemik berupa perubahan pola pikir institusi, fleksibilitas struktural, kebijakan pengembangan SDM yang progresif, serta budaya apresiatif terhadap inovasi. Tanpa pembenahan mendalam di level sistem, semangat ASN milenial hanya akan berhenti di tataran wacana tanpa pengaruh signifikan pada reformasi birokrasi yang berkelanjutan.

Oleh karena itu, sudah saatnya pemerintah melihat generasi milenial sebagai katalisator strategis, bukan sekadar generasi pelengkap. Menciptakan ruang dialog terbuka, memberikan pelatihan yang relevan, menyederhanakan birokrasi internal, serta menyediakan sistem insentif berbasis inovasi akan menjadi langkah konkret dalam membangun birokrasi Indonesia yang tidak hanya efisien dan adaptif, tetapi juga berkelanjutan di tengah era digital yang terus berubah.

Integrasi Kerangka Konseptual: IPO Model

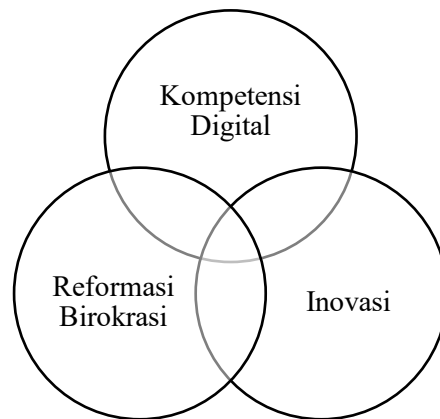
Kerangka *Input–Process–Outcome* (IPO) dapat digunakan untuk menjelaskan kontribusi ASN milenial dalam transformasi digital birokrasi:

- **Input:** Kompetensi digital ASN milenial mencakup keterampilan teknis, kognitif, dan sosial ([Oberländer et al., 2020](#)).
- **Process:** Transformasi organisasi melalui digitalisasi kerja, budaya inovasi, dan adopsi teknologi ([Ciancarini et al., 2023](#); [OECD, 2021](#)).
- **Outcome:** Layanan publik yang efisien, akuntabel, dan berbasis digital ([Frinaldi et al., 2024](#)).

Model IPO memperlihatkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi bergantung pada sinergi antara kapasitas individu dan perubahan kelembagaan yang mendukungnya.

Di tengah percepatan transformasi digital global, birokrasi Indonesia tak punya pilihan selain berbenah. Kebutuhan akan efisiensi, keterbukaan informasi, dan pelayanan publik yang responsif mendorong pemerintah untuk meninggalkan cara-cara lama yang lamban dan berbelit. Dalam konteks ini, kehadiran ASN milenial yang melek teknologi menjadi titik terang sekaligus harapan. Bukan hanya sebagai pengguna teknologi, mereka tampil sebagai agen perubahan yang turut membentuk wajah baru birokrasi, lebih efisien, adaptif, dan berbasis inovasi.

Untuk mengilustrasikan bagaimana kompetensi digital berinteraksi dengan faktor-faktor penting lainnya dalam reformasi birokrasi, digunakan pendekatan visual berupa diagram *Venn*.



Sumber: Hasil visualisasi penulis berdasarkan [Oberländer et al. \(2020\)](#), [OECD \(2021\)](#), dan [LAN RI \(2024\)](#).

Gambar 4. Keterkaitan antara Kompetensi Digital, Inovasi, dan Reformasi Birokrasi

Tumpang tindih antara tiga elemen ini menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi digital tidak dapat dicapai tanpa integrasi kemampuan digital, budaya inovasi, dan kerangka birokrasi yang responsif terhadap perubahan.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan ASN milenial dalam mentransformasikan birokrasi sangat bergantung pada pembentukan *organizational climate* yang terbuka terhadap inisiatif dan kegagalan. Lingkungan kerja yang mendorong keberanian untuk bereksperimen, meskipun belum tentu berhasil, menjadi syarat penting untuk mengembangkan kultur inovatif yang berkelanjutan. Selama ini, kekakuan budaya birokrasi sering kali membuat ASN enggan mengusulkan pembaruan karena takut pada sanksi atau anggapan menyimpang dari prosedur. Oleh karena itu, penting bagi pimpinan

instansi untuk membangun narasi baru bahwa inovasi adalah bagian dari kerja harian, bukan sekadar proyek sesaat.

Salah satu aspek yang paling kentara dari dampak kompetensi digital ASN milenial adalah efisiensi kerja internal pemerintahan. Dulu, birokrasi lekat dengan kesan lambat, penuh tumpukan berkas, dan urusan administratif yang memakan waktu. Kini, ASN muda membawa angin perubahan dengan memanfaatkan teknologi digital untuk memotong jalur birokrasi yang tak perlu. Mereka menginisiasi penggunaan sistem manajemen digital seperti *e-office*, pelaporan berbasis web, hingga aplikasi absensi *online* yang menggantikan proses manual yang memakan waktu. Penelitian oleh [Luthfia et al. \(2021\)](#) mengungkap bahwa di beberapa pemerintah daerah, adopsi teknologi oleh ASN milenial mampu memangkas waktu layanan administratif hingga 40%. Ini bukan sekadar soal kecepatan, tapi juga tentang menanamkan budaya kerja baru yang menghargai efektivitas dan produktivitas.

Selain efisiensi internal, pengaruh ASN milenial juga terasa dalam kualitas layanan publik digital. Mereka menyumbangkan perspektif segar dalam merancang layanan yang lebih sederhana, cepat, dan mudah diakses masyarakat. Misalnya, lahirnya sistem pengaduan digital berbasis aplikasi *mobile*, *chatbot* untuk layanan administrasi kependudukan, hingga pemanfaatan media sosial sebagai kanal pelayanan publik interaktif. Di balik inovasi-inovasi tersebut, banyak ditemukan jejak peran ASN milenial yang memahami pentingnya *user experience* dan aksesibilitas. ([Frinaldi et al., 2024](#)) mencatat bahwa kontribusi *digital-native* ASN muda secara signifikan memperbaiki persepsi publik terhadap layanan pemerintah, khususnya di kota-kota dengan infrastruktur digital yang mendukung.

Lebih jauh, ASN milenial juga memperkuat pola kerja kolaboratif antar unit kerja dan bahkan antar instansi. Dengan keterbukaan terhadap platform seperti *Google Workspace*, *Microsoft Teams*, atau aplikasi manajemen proyek daring, mereka memutuskan sekat-sekat silo yang selama ini menghambat kerja sama lintas sektor. Kemampuan mereka untuk memfasilitasi kerja tim *virtual*, mengelola dokumen kolaboratif, dan merespons isu lintas unit secara real-time mempercepat proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan program. [Virnandes et al. \(2024\)](#) menyimpulkan bahwa peningkatan *digital competence* di kalangan ASN muda di Asia Tenggara, termasuk Indonesia, berkorelasi dengan peningkatan efektivitas koordinasi lintas lembaga dan perbaikan integrasi kebijakan.

Tak kalah penting, kompetensi digital ASN milenial telah memantik tumbuhnya budaya inovasi dalam birokrasi. Mereka tidak lagi menunggu instruksi dari atas, tetapi

proaktif menawarkan solusi berbasis teknologi untuk masalah-masalah layanan publik. Di beberapa instansi, ruang-ruang seperti *innovation lab*, *digital hackathon*, atau forum *peer learning* mulai tumbuh dan menjadi tempat subur bagi gagasan baru. Semangat eksperimentasi dan keberanian mengambil risiko menjadi nilai baru yang mulai menggeser kultur birokrasi yang biasanya konservatif. [Pratiwi \(2014\)](#) menegaskan bahwa budaya inovatif yang digagas oleh ASN muda tidak hanya mendorong pembaruan sistem, tetapi juga mempengaruhi cara berpikir organisasi dalam merespons kebutuhan masyarakat secara lebih humanis dan cepat.

Namun demikian, tak dapat disangkal bahwa dampak positif ini belum merata. Di sejumlah daerah, keterbatasan infrastruktur digital menjadi tantangan besar. Masih ada wilayah yang belum terjangkau internet cepat, atau instansi yang belum memiliki perangkat digital yang memadai. Di daerah semacam ini, potensi ASN milenial sering kali terhambat oleh kondisi kerja yang tidak kondusif bagi inovasi digital. Tak jarang, mereka harus bekerja keras mengganti teknologi dengan inisiatif manual karena tidak tersedia sistem pendukung yang seharusnya disediakan pemerintah pusat atau daerah.

Tantangan lain datang dari aspek kepemimpinan. Meskipun ASN milenial punya ide dan kemampuan, tidak semua pimpinan instansi siap menerima atau mendukung perubahan. Masih banyak kepala dinas atau pejabat struktural yang enggan keluar dari cara kerja lama karena menganggapnya lebih aman dan mudah dikendalikan. Bahkan, beberapa di antaranya merasa terancam dengan munculnya inovasi-inovasi baru yang dianggap bisa mengganggu stabilitas status *quo*. Kesenjangan visi antara pimpinan dan staf muda ini menjadi salah satu penghambat utama dalam arus perubahan digital birokrasi.

Selain itu, sistem penilaian kinerja dan insentif juga belum sejalan dengan semangat reformasi digital. ASN yang menciptakan inovasi sering kali tidak mendapatkan penghargaan yang sepadan, baik secara moral maupun materiel. Sistem evaluasi masih terlalu fokus pada *output* administratif yang kuantitatif, bukan pada nilai strategis atau dampak jangka panjang dari inovasi yang dilakukan. Ini menjadi dilema tersendiri karena semangat berinovasi bisa meredup jika tidak mendapat pengakuan. Padahal, seperti ditegaskan oleh [Luthfia et al. \(2021\)](#), insentif yang adil dan transparan menjadi kunci dalam menjaga semangat inovasi dalam lingkungan kerja publik.

Maka, untuk memastikan bahwa kontribusi ASN milenial benar-benar berperan dalam reformasi birokrasi secara menyeluruh, diperlukan upaya struktural dan sistemik. Pertama, pemerintah perlu memastikan kesetaraan infrastruktur digital di seluruh Indonesia.

Tanpa koneksi internet dan sistem digital yang memadai, semua ide brilian akan mentok di batas teknis. Kedua, pelatihan digital harus didesain ulang agar lebih aplikatif, fleksibel, dan relevan dengan tantangan nyata di lapangan. Ketiga, sistem insentif dan evaluasi kinerja perlu dirombak agar mendorong inovasi, bukan hanya kepatuhan prosedural.

Keempat, dibutuhkan kepemimpinan yang visioner dan suportif. Para pemimpin instansi harus menjadi fasilitator perubahan, bukan penghambat. Mereka perlu menciptakan ruang dialog intergenerasi dan memberikan otonomi yang sehat kepada ASN milenial untuk bereksperimen dengan pendekatan baru. Terakhir, penting untuk mengembangkan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. ASN milenial mungkin menjadi pelopor, tetapi perubahan hanya akan menjadi nyata jika didukung oleh seluruh ekosistem birokrasi, dari pimpinan hingga pegawai paling bawah.

Pada akhirnya, transformasi birokrasi bukan hanya soal penggunaan teknologi, tetapi soal perubahan cara berpikir dan bertindak. ASN milenial dengan kompetensi digitalnya telah menunjukkan bahwa perubahan itu mungkin dan bisa dimulai dari bawah. Mereka telah membuktikan bahwa birokrasi bisa lebih gesit, lebih responsif, dan lebih dekat dengan masyarakat jika diberi ruang dan kepercayaan. Tugas selanjutnya adalah memastikan bahwa perubahan ini tidak berhenti sebagai tren sesaat, tetapi menjadi arus utama dalam reformasi birokrasi Indonesia ke depan.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implikasi kompetensi digital ASN milenial terhadap reformasi birokrasi digital di Indonesia. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi dokumen dan analisis isi tematik, penelitian ini menghasilkan beberapa temuan penting yang menggambarkan kontribusi strategis ASN milenial dalam mendukung transformasi birokrasi berbasis teknologi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital ASN milenial, yang mencakup kemampuan teknis, kognitif, dan sosial—berperan penting dalam mempercepat adopsi teknologi digital dalam birokrasi, membentuk budaya kerja yang lebih kolaboratif dan adaptif, serta mendorong inovasi pelayanan publik. Dalam konteks ini, ASN milenial tidak hanya bertindak sebagai pengguna teknologi, tetapi juga sebagai agen perubahan (*change agent*) yang mampu memperkenalkan dan mengembangkan sistem kerja baru yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Namun demikian, potensi ini belum dapat dimaksimalkan secara menyeluruh karena terdapat berbagai tantangan institusional, seperti resistensi budaya organisasi, keterbatasan dukungan struktural, dan sistem insentif yang belum berpihak pada inovasi. Minimnya ruang dialog antar generasi dan kurangnya pelatihan kontekstual turut menghambat artikulasi penuh dari kapasitas digital ASN milenial.

Secara konseptual, kerangka IPO (*Input–Process–Outcome*) menunjukkan bahwa keberhasilan reformasi birokrasi digital tidak hanya bertumpu pada kompetensi individu, tetapi juga pada sistem kelembagaan yang mendukung. Oleh karena itu, untuk menciptakan birokrasi digital yang efektif dan berkelanjutan, diperlukan investasi yang terstruktur pada penguatan kompetensi digital ASN milenial yang disertai dengan reformasi kelembagaan dan perubahan budaya kerja.

Kesimpulan ini masih bersifat kualitatif karena berdasarkan kajian pustaka dan dokumen kebijakan. Untuk memperkuat validitas temuan ini, penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) sangat disarankan. Hal ini penting untuk menguji seberapa besar kontribusi aktual kompetensi digital ASN terhadap indikator reformasi birokrasi digital secara empiris, serta mengukur hubungan antar variabel secara statistik.

Rekomendasi

- 1. Menyusun *roadmap* peningkatan kompetensi digital ASN secara berjenjang**
Pemerintah, melalui KemenPAN-RB dan LAN, perlu mengembangkan kurikulum pelatihan digital yang dirancang berdasarkan jenjang karier ASN. Pelatihan tidak lagi bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, bidang kerja, dan tantangan teknologi yang dihadapi masing-masing unit. Pendekatan pembelajaran berbasis praktik dan studi kasus nyata juga akan lebih efektif dibanding sekadar pelatihan teoritis.
- 2. Mendorong kebijakan internal yang mendukung fleksibilitas dan ide ASN milenial**
Kebijakan kepegawaian perlu memberikan ruang bagi ASN milenial untuk bereksperimen, mengusulkan inovasi, serta menerapkan sistem kerja yang lebih fleksibel dan berbasis hasil. Misalnya, penerapan kerja hibrida yang terukur, insentif bagi pembuat aplikasi internal, dan perlindungan terhadap ide-ide yang berani. Hal ini

penting untuk menumbuhkan rasa kepemilikan dan kepercayaan diri di kalangan generasi muda birokrasi.

3. Membangun kolaborasi antar generasi dan reformasi budaya birokrasi

Kolaborasi bukan hanya terjadi lintas unit kerja, tetapi juga lintas generasi. Diperlukan forum-forum dialog, *mentoring* dua arah, serta tim lintas usia yang memungkinkan pertukaran pengalaman dan ide. ASN senior dengan kebijaksanaan dan pengalaman institusional dapat bersinergi dengan ASN milenial yang menawarkan solusi berbasis teknologi. Bersama-sama, mereka bisa menciptakan birokrasi yang lincah tanpa kehilangan akarnya.

Reformasi birokrasi digital akan berhasil jika dikelola bukan sebagai proyek teknologi, tetapi sebagai perjalanan kolektif yang melibatkan semua generasi, semua lapisan, dan semua ide yang ingin membuat birokrasi kita lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, M., & Ritonga, A. D. (2024). Diversity, local wisdom, and unique characteristics of millennials as capital for innovative learning models: Evidence from North Sumatra, Indonesia. *Societies*, 14(12), Article 260. <https://doi.org/10.3390/soc14120260>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2023). *Digital transformation in the public administrations: A guided tour for computer scientists*. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2305.05551>
- Frinaldi, A., Rezeki, A. P. T., & Saputra, B. (2024). *Digital transformation of government administration: Analysis of efficiency, transparency, and challenges in Indonesia*. Dalam *AAPA–EROPA–AGPA–IAPA International Conference 2024: Towards world-class bureaucracy*. <https://doi.org/10.30589/proceedings.2024.1096>
- Hong, S., Kim, S. H., & Kwon, M. (2022). Determinants of digital innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 39(4), 101723. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101723>
- Jayamuna, I. M., Tresiana, N., & Duadji, N. (2024). Building agility and adaptive governance through digital bureaucracy ecosystem for innovative public policy. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi*, 21(2). <https://doi.org/10.31113/jia.v21i2.1186>
- 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>
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia (LAN RI). (2024). *Strategi pengembangan kompetensi ASN di era transformasi digital*. <https://jta.lan.go.id/index.php/jta/article/download/438/170/1098>
- Luthfia, A., Wibowo, D., Anggia, M., & Angeline, M. (2021). The role of digital literacy on online opportunity and online risk in Indonesian youth. *Asian Journal for Public Opinion Research*, 9(2), 142–160. <https://doi.org/10.15206/ajpor.2021.9.2.142>
- Nasution, V. I. A., Yuliani, I., Akadira, T., & Saleha, E. (2024). Transforming governance: Indonesia's digital leap from bureaucracy to big data in the era of Society 5.0. Dalam *Proceedings* (hlm. 190–198). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-340-5_17
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). [Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace](#). *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *The OECD framework for digital talent and skills in the public sector (OECD Working Papers on Public Governance, No. 45)*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en>
- OpenGov Asia. (2024, December 13). *Indonesia: Prioritising public service reform and digital integration*. OpenGov Asia. <https://opengovasia.com/2024/12/13/indonesia-prioritising-public-service-reform-and-digital-integration/>

- Pratiwi, P. (2014). *Bureaucratic reform in Indonesia: Innovation, challenges and typologies*. https://www.researchgate.net/publication/273755698_Bureaucratic_Reform_in_Indonesia_Innovation_Challenges_and_Typologies
- Ryan, A. J. (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>
- Silitonga, M. S. (2023). [The public sector's digital skills gap in Indonesia: The challenges and opportunities](#). *Jurnal Good Governance*, 19(1), 70–79. <https://doi.org/10.32834/gg.v19i1.585>
- Suryanto, A. (2021). *Antologi pengembangan kompetensi ASN: Teori, kebijakan, dan praktik*. https://www.researchgate.net/publication/367128400_Antologi_Pengembangan_Kompetensi_ASN_Teori_Kebijakan_dan_Praktik
- Utomo, S. (2023). The urgency of collaboration and innovation for improving the quality of learning. Dalam *Proceedings* (pp. 25–31). https://doi.org/10.2991/978-2-38476-056-5_5
- Virmandes, S. R., Shen, J., & Vlahu-Gjorgievska, E. (2024). Building public trust through digital government transformation: A qualitative study of Indonesian civil service agency. *Procedia Computer Science*, 234, 1183–1191. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.03.114>
- Zhu, X., Ge, S., & Wang, N. (2021). Digital transformation: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*, 162, 107774. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107774>