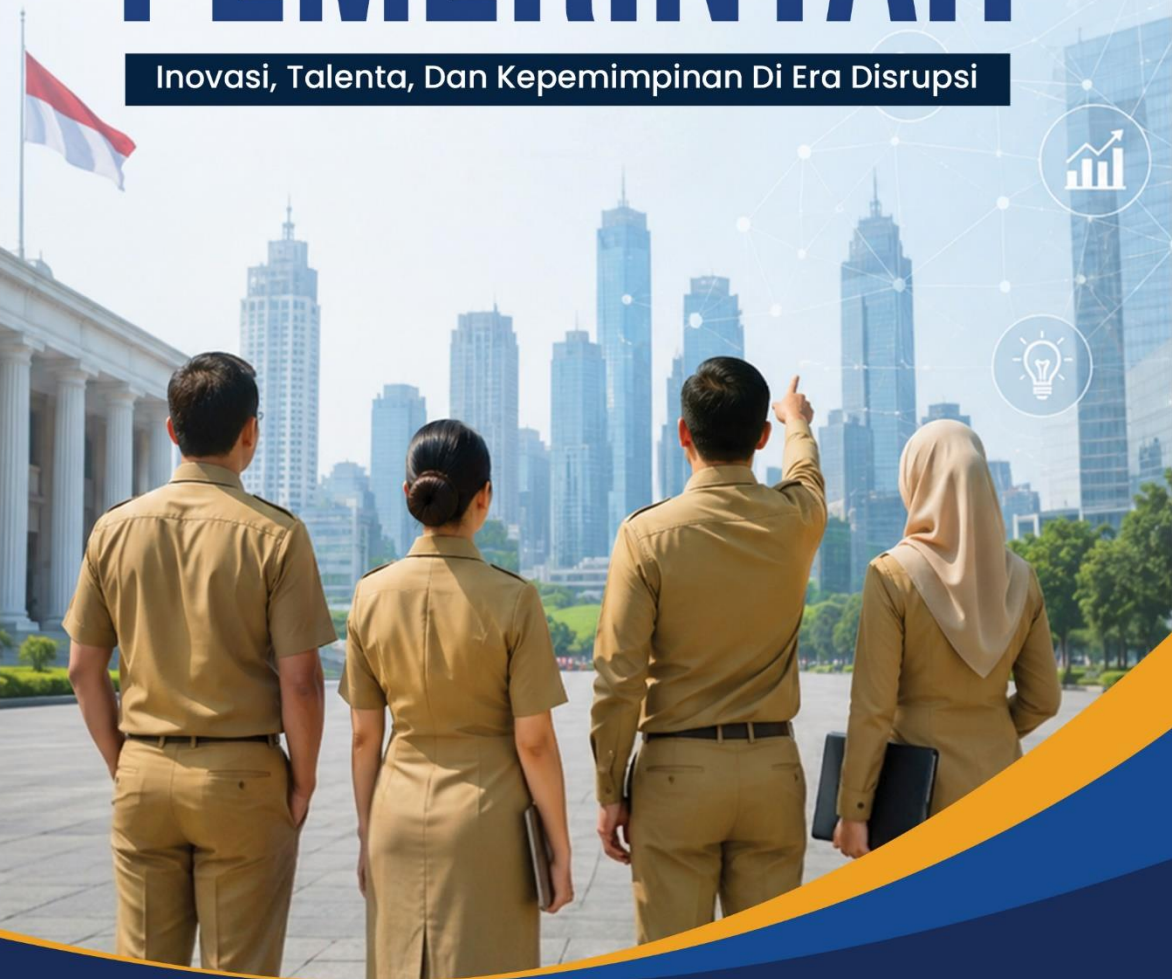


TRANSFORMASI APARATUR PEMERINTAH

Inovasi, Talenta, Dan Kepemimpinan Di Era Disrupsi



Dr. Iksan, M.Si.

--- Transformasi ---
APARATUR PEMERINTAH
Inovasi, Talenta, dan Kepemimpinan di Era Disrupsi

Dr. Iksan, M.Si.



PENERBIT KBM INDONESIA

adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air Indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku.

TRANSFORMASI APARATUR PEMERINTAH
Inovasi, Talenta, dan Kepemimpinan di Era Disrupsi

Copyright @ 2026 By Dr. Iksan, M.Si.

All right reserved

Penulis

Dr. Iksan, M.Si.

Desain Sampul

Eca Art

Tata Letak

Husnud Diniyah

Editor

Dr. Muhamad Husein Maruapey, Drs., M.Sc.

Background isi buku di ambil dari <https://www.freepik.com/>

Official

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor)

Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia

Anggota IKAPI/No. IKAPI 279/JTI/2021

081357517526 (Tlpn/WA)

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Penjualan Buku

Website : <https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Shopee : @penerbitKBM

Youtube

@PenerbitKBMOfficial

Tiktok

@penerbitkbm

Email

naskah@penerbitkbm.com

ISBN: 978-634-278-465-5

Cetakan ke-1, Juni 2026

15,5 x 23 cm, x + 272 halaman

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit
Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di DJKI-Kemenkumham
dan isi buku dilindungi undang-undang.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- i. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100. 000. 000 (seratus juta rupiah).
- ii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500. 000. 000,00 (lima ratus juta rupiah).
- iii. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1. 000. 000. 000,00 (satu miliar rupiah).
- iv. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4. 000. 000. 000,00 (empat miliar rupiah).

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah. Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, buku *Transformasi Aparatur Pemerintah: Inovasi, Talenta, dan Kepemimpinan di Era Disrupsi* dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini lahir dari kegelisahan akademik sekaligus refleksi praktis terhadap dinamika perubahan yang sedang dan akan terus dihadapi oleh birokrasi pemerintahan, baik di tingkat global maupun nasional. Perubahan lingkungan strategis yang berlangsung sangat cepat akibat revolusi teknologi digital, perkembangan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), globalisasi, perubahan sosial, krisis lingkungan, hingga ketidakpastian geopolitik telah mengubah cara pemerintah bekerja, mengambil keputusan, dan melayani masyarakat. Dalam situasi tersebut, aparatur pemerintah dituntut untuk mampu bertransformasi menjadi lebih adaptif, inovatif, profesional, dan responsif terhadap perubahan zaman.

Birokrasi konvensional yang selama ini identik dengan prosedur yang kaku, hierarki panjang, dan budaya administratif semata, semakin menghadapi tantangan besar dalam menjawab tuntutan masyarakat modern yang menghendaki pelayanan cepat, transparan, dan berbasis teknologi. Di sisi lain, perkembangan konsep *agile government*, *smart governance*, dan *digital governance* menunjukkan bahwa masa depan pemerintahan akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia aparatur, kemampuan inovasi organisasi, serta kapasitas kepemimpinan transformasional dalam mengelola perubahan yang kompleks. Oleh sebab itu, transformasi aparatur pemerintah bukan lagi sekadar pilihan kebijakan, melainkan sebuah keniscayaan yang harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan.

Buku ini disusun untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai transformasi aparatur pemerintah dalam berbagai dimensi strategis. Pada bagian awal, pembaca diajak memahami lanskap perubahan birokrasi modern, mulai dari urgensi transformasi aparatur, potret Aparatur Sipil Negara di Indonesia, paradigma baru birokrasi modern, hingga dampak era disrupsi terhadap sistem kerja dan kompetensi ASN. Pembahasan ini menjadi penting sebagai fondasi untuk memahami mengapa reformasi birokrasi harus terus dilakukan secara adaptif di tengah perubahan global yang sangat dinamis.

Selanjutnya, buku ini membahas transformasi talenta aparatur melalui perspektif *human capital*, manajemen talenta, pengembangan kompetensi, serta perubahan budaya kerja birokrasi. ASN dipandang bukan sekadar sebagai sumber daya administratif, melainkan sebagai aset strategis negara yang menentukan kualitas tata kelola pemerintahan dan daya saing bangsa. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi digital, *adaptive mindset*, integritas, profesionalisme, serta kemampuan inovasi menjadi kebutuhan utama birokrasi masa depan.

Pada bagian berikutnya, buku ini menguraikan pentingnya inovasi dalam sektor publik sebagai instrumen utama dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan efektivitas pemerintahan. Inovasi tidak lagi dipahami sebagai aktivitas tambahan, tetapi menjadi kebutuhan mendasar dalam menghadapi tantangan pembangunan yang semakin kompleks. Dalam konteks ini, kepemimpinan inovatif, kolaborasi lintas sektor, digitalisasi pelayanan publik, serta pembelajaran dari praktik-praktik baik inovasi birokrasi menjadi aspek penting yang dibahas secara mendalam dalam buku ini.

Selain inovasi, buku ini juga memberikan perhatian besar terhadap pentingnya kepemimpinan transformasional dalam birokrasi pemerintahan. Kepemimpinan di era disrupsi memerlukan karakter yang visioner, adaptif, resilien, serta mampu membangun budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Pemimpin

birokrasi masa depan tidak hanya dituntut menjadi administrator, tetapi juga menjadi penggerak perubahan, pembangun kolaborasi, pengelola talenta, dan pengambil keputusan berbasis data dalam situasi yang penuh ketidakpastian.

Buku ini juga membahas strategi implementasi transformasi aparatur pemerintah melalui pendekatan yang sistematis, mulai dari diagnosis organisasi, desain perubahan, implementasi kebijakan, hingga evaluasi transformasi birokrasi. Berbagai tantangan implementasi seperti resistensi perubahan, keterbatasan sumber daya, serta kompleksitas koordinasi pusat dan daerah turut menjadi perhatian utama. Dalam konteks otonomi daerah, transformasi aparatur pemerintah daerah juga menjadi isu strategis karena keberhasilan reformasi birokrasi nasional sangat ditentukan oleh kualitas tata kelola pemerintahan daerah.

Pada bagian akhir, buku ini mencoba melihat masa depan aparatur pemerintah dalam perspektif yang lebih luas. Pembahasan mengenai aparatur berkelas dunia, pengaruh kecerdasan buatan terhadap birokrasi, tren *global governance*, hingga berbagai skenario masa depan birokrasi seperti *green bureaucracy*, *digital bureaucracy*, dan *adaptive bureaucracy* diharapkan dapat memberikan wawasan reflektif sekaligus futuristik mengenai arah perkembangan birokrasi di masa mendatang. Masa depan pemerintahan akan sangat dipengaruhi oleh kemampuan aparatur negara dalam beradaptasi dengan perubahan teknologi, sosial, ekonomi, dan lingkungan yang semakin kompleks.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki berbagai keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa yang akan datang. Besar harapan penulis agar buku ini dapat memberikan manfaat bagi akademisi, mahasiswa, praktisi pemerintahan, ASN, perencana pembangunan, pengambil kebijakan, maupun masyarakat luas yang memiliki perhatian terhadap reformasi birokrasi dan masa depan aparatur pemerintah Indonesia.

Akhir kata, semoga buku ini dapat menjadi salah satu kontribusi pemikiran dalam mendorong transformasi aparatur

pemerintah yang lebih profesional, inovatif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas demi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang modern, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Sofifi, 10 Juni 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	ix

BAGIAN 01.	1
------------------------	----------

LANSKAP TRANSFORMASI APARATUR

PEMERINTAH.....	1
------------------------	----------

Bab 1 Urgensi Transformasi Aparatur.....	3
--	---

Bab 2 Potret Aparatur Sipil Negara Di Indonesia	15
---	----

Bab 3 Paradigma Baru Birokrasi Modern	53
---	----

Bab 4 Era Disrupsi Dan Dampaknya Terhadap Aparatur Pemerintah.....	63
---	----

BAGIAN 02.....	81
-----------------------	-----------

TRANSFORMASI TALENTA APARATUR.....	81
---	-----------

Bab 5 Konsep Human Capital Dalam Pemerintahan.....	83
--	----

Bab 6 Manajemen Talenta ASN	91
-----------------------------------	----

Bab 7 Transformasi Kompetensi Aparatur	99
--	----

Bab 8 Budaya Kerja Dan Mindset Aparatur.....	107
--	-----

BAGIAN 03.	119
------------------------	------------

INOVASI DALAM BIROKRASI PEMERINTAH	119
---	------------

Bab 9 Konsep Dan Strategi Inovasi Sektor Publik.....	121
--	-----

Bab 10 Ekosistem Inovasi Aparatur Pemerintah	137
--	-----

Bab 11 Praktik Baik Inovasi Birokrasi	145
---	-----

BAGIAN 04.	157
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM	
BIROKRASI.....	157
Bab 12 Kepemimpinan Di Era Disrupsi	159
Bab 13 Kepemimpinan Transformasional Aparatur.....	167
Bab 14 Peran Pemimpin Dalam Pengembangan Talenta.....	175
 BAGIAN 05.	 183
IMPLEMENTASI DAN STRATEGI	
TRANSFORMASI	183
Bab 15 Roadmap Transformasi Aparatur Pemerintah	185
Bab 16 Tantangan Dan Strategi Implementasi	193
Bab 17 Transformasi Aparatur Pemerintah Daerah	201
 BAGIAN 06.	 209
REFLEKSI DAN MASA DEPAN APARATUR.....	209
Bab 18 Menuju Aparatur Berkelas Dunia.....	211
Bab 19 Masa Depan Aparatur Pemerintah.....	219
Bab 20 Epilog: Transformasi Sebagai Keniscayaan	251
 DAFTAR PUSTAKA.....	 259
PROFIL PENULIS	271

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Pertumbuhan PNS dan PPPK dalam Rentang 10 Tahun Terakhir (Tahun 2016 - 2025)	30
Tabel 2. Jumlah PNS Berdasarkan Golongan.....	33
Tabel 3. Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Jabatan	36
Tabel 4. Jumlah PNS Berdasarkan Jenis Instansi	40
Tabel 5. Jumlah PNS Instansi Pusat Se-Wilayah Provinsi Berdasarkan Jenis Kelamin	42
Tabel 6. Jumlah PNS Instansi Daerah Se-Wilayah Provinsi Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 7. Strategi Menghadapi VUCA untuk ASN.....	70
Tabel 8. Strategi Inti ASN dalam Menghadapi VUCA.....	73
Tabel 9. Faktor Pendorong vs Penghambat Inovasi Dalam Birokrasi ASN	131
Tabel 10. Jenis Inovasi Pelayanan Publik dan Contoh Implementasi	149

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Rasio Jumlah ASN di Indonesia Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2026	18
Gambar 2.	Rasio Jenis Kelamin ASN di Indonesia Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2026	19
Gambar 3.	Rasio Jumlah ASN Berdasarkan Generasi Kelahiran Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2026	20
Gambar 4.	Rasio Jumlah ASN Berdasarkan Kelompok Usia Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2026	22
Gambar 5.	Rasio Jumlah ASN Berdasarkan Tingkat Pendidikan Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2026	25
Gambar 6.	Dimensi Utama <i>Bureaucratic Regimen</i> Sumber: Diolah Penulis, 2026	115



Bagian 01.

LANSKAP TRANSFORMASI APARATUR PEMERINTAH

BAB 1

URGENSI TRANSFORMASI APARATUR

A. Latar Belakang Perubahan Global dan Nasional

Perubahan global dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan akselerasi yang sangat signifikan, ditandai oleh kemajuan teknologi digital, globalisasi ekonomi, serta dinamika geopolitik yang semakin kompleks. Fenomena ini sering dikaitkan dengan era Revolusi Industri 4.0 yang mengintegrasikan teknologi seperti *artificial intelligence*, *internet of things*, dan *big data* ke dalam berbagai sektor kehidupan (Schwab, 2016). Dalam konteks ini, peran pemerintah tidak lagi sekadar sebagai regulator, melainkan juga sebagai fasilitator dan inovator yang mampu merespons perubahan secara cepat dan adaptif. Oleh karena itu, transformasi aparatur pemerintah menjadi kebutuhan mendesak guna memastikan relevansi birokrasi dalam menghadapi perubahan global yang disruptif.

Di tingkat global, konsep *governance* mengalami pergeseran dari model birokrasi tradisional yang kaku menuju pendekatan yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis kinerja. Osborne (2010) menekankan pentingnya *new public governance* yang menempatkan kolaborasi lintas sektor sebagai elemen utama dalam penyelenggaraan pemerintahan. Hal ini diperkuat oleh Bouckaert dan Halligan (2008) yang menyatakan bahwa organisasi sektor publik harus mampu bertransformasi menjadi entitas yang berorientasi pada hasil (*results-oriented organization*). Dengan demikian, aparatur pemerintah dituntut tidak hanya kompeten secara

administratif, tetapi juga memiliki kapasitas inovatif dan kemampuan kolaboratif.

Selain itu, munculnya konsep VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) semakin menegaskan bahwa lingkungan strategis pemerintahan menjadi tidak pasti dan penuh risiko (Bennett & Lemoine, 2014). Dalam situasi ini, pendekatan konvensional dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur menjadi tidak lagi memadai. Aparatur pemerintah perlu dibekali dengan kemampuan adaptasi, pemikiran kritis, serta kepemimpinan yang tangguh untuk menghadapi dinamika perubahan yang cepat dan tidak terduga. Transformasi aparatur menjadi instrumen kunci dalam menjaga stabilitas dan efektivitas pemerintahan di tengah ketidakpastian global.

Di sisi lain, perkembangan teknologi digital telah mendorong lahirnya konsep *digital government* yang mengedepankan pemanfaatan teknologi dalam meningkatkan kualitas layanan publik. OECD (2020) menegaskan bahwa transformasi digital dalam pemerintahan bukan sekadar digitalisasi layanan, tetapi juga mencakup perubahan mendasar dalam cara kerja, budaya organisasi, dan pola pikir aparatur. Hal ini menuntut aparatur pemerintah untuk memiliki literasi digital yang memadai serta kemampuan dalam mengelola data sebagai dasar pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy making*).

Dalam konteks nasional, Indonesia juga menghadapi tekanan perubahan yang tidak kalah kompleks. Agenda reformasi birokrasi yang telah berjalan sejak awal 2000-an menunjukkan bahwa masih terdapat berbagai tantangan, seperti rendahnya kualitas pelayanan publik, praktik birokrasi yang belum efisien, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia aparatur (Kementerian PANRB, 2022). Kondisi ini mengindikasikan bahwa transformasi aparatur pemerintah tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga harus diwujudkan dalam perubahan nyata pada sistem, struktur, dan budaya kerja birokrasi.

Lebih lanjut, kebijakan pembangunan nasional melalui Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) menempatkan pembangunan sumber daya manusia sebagai prioritas utama. Hal ini sejalan dengan visi Indonesia untuk menjadi negara maju yang berdaya saing global. Dalam kerangka tersebut, aparatur pemerintah diharapkan mampu menjadi motor penggerak pembangunan yang inovatif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Transformasi aparatur menjadi bagian integral dalam upaya mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif dan berdaya saing.

Perubahan demografis juga menjadi faktor penting yang mempengaruhi transformasi aparatur pemerintah. Bonus demografi yang dimiliki Indonesia memberikan peluang besar dalam meningkatkan produktivitas nasional, namun di sisi lain juga menuntut kesiapan birokrasi dalam mengelola generasi muda yang memiliki karakteristik berbeda, seperti lebih adaptif terhadap teknologi dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan baru dalam manajemen talenta aparatur yang mampu mengakomodasi dinamika generasi tersebut.

Di tengah perkembangan tersebut, tuntutan masyarakat terhadap transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik semakin meningkat. Masyarakat tidak lagi hanya menjadi objek pelayanan, tetapi juga sebagai subjek yang aktif dalam proses pemerintahan. Hal ini mendorong pemerintah untuk mengadopsi prinsip *open government* yang menekankan keterbukaan informasi, partisipasi publik, dan kolaborasi (OECD, 2016). Transformasi aparatur menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan pemerintahan yang terbuka dan responsif terhadap aspirasi masyarakat.

Selain itu, pandemi global COVID-19 memberikan pelajaran penting mengenai pentingnya ketahanan birokrasi dalam menghadapi krisis. Pandemi telah memaksa pemerintah untuk beradaptasi secara cepat melalui pemanfaatan teknologi digital dan inovasi layanan publik (Iksan, 2020). Kondisi ini menunjukkan

bahwa aparatur pemerintah harus memiliki fleksibilitas dan kemampuan untuk bekerja dalam situasi darurat, serta mampu mengembangkan solusi inovatif dalam waktu yang relatif singkat.

Dengan demikian, latar belakang perubahan global dan nasional menunjukkan bahwa transformasi aparatur pemerintah bukan lagi pilihan, melainkan suatu keniscayaan. Aparatur pemerintah dituntut untuk bertransformasi menjadi lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada hasil guna menjawab tantangan zaman. Transformasi ini tidak hanya mencakup aspek teknis dan struktural, tetapi juga menyentuh dimensi budaya, kepemimpinan, dan sistem nilai yang menjadi fondasi utama dalam penyelenggaraan pemerintahan modern.

B. Krisis dan Tantangan Birokrasi Konvensional

Birokrasi konvensional yang berakar pada model rasional-legal sebagaimana diperkenalkan oleh Weber pada awal abad ke-20 pada dasarnya dirancang untuk menciptakan stabilitas, kepastian hukum, dan keteraturan dalam administrasi publik (Weber, 1978). Namun, dalam perkembangan kontemporer, model ini menghadapi krisis relevansi ketika dihadapkan pada dinamika perubahan yang cepat dan kompleks. Struktur hierarkis yang kaku, prosedur yang berlapis, serta orientasi pada kepatuhan formal seringkali menghambat kemampuan birokrasi dalam merespons kebutuhan masyarakat yang semakin dinamis.

Salah satu krisis utama birokrasi konvensional adalah kecenderungan terhadap *red tape* atau prosedur administratif yang berbelit-belit, kaku, dan berlebihan. Fenomena ini tidak hanya memperlambat dan menghambat proses pengambilan keputusan atau penyelesaian suatu urusan, tetapi juga menurunkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (Bozeman, 2000). Dalam konteks ini, birokrasi seringkali terjebak dalam rutinitas administratif yang tidak memberikan nilai tambah bagi masyarakat, sehingga menimbulkan persepsi negatif terhadap kinerja pemerintah.

Selain itu, birokrasi konvensional cenderung berorientasi pada proses (*process-oriented*) daripada hasil (*outcome-oriented*). Hood (1991) dalam konsep *New Public Management* mengkritik pendekatan ini dan mendorong pergeseran menuju pengelolaan sektor publik yang lebih berfokus pada kinerja dan hasil. Ketidakmampuan birokrasi dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja secara efektif menjadi salah satu tantangan serius dalam mewujudkan pemerintahan yang akuntabel dan berorientasi pada pelayanan publik.

Krisis lain yang dihadapi adalah rendahnya kapasitas inovasi dalam birokrasi. Struktur organisasi yang rigid dan budaya kerja yang konservatif seringkali menghambat munculnya ide-ide baru dan inisiatif perubahan (Borins, 2001). Aparatur pemerintah cenderung menghindari risiko (*risk averse*) karena adanya kekhawatiran terhadap konsekuensi administratif maupun politik. Akibatnya, inovasi dalam sektor publik berkembang secara lambat dan tidak merata.

Dalam konteks sumber daya manusia, birokrasi konvensional juga menghadapi tantangan dalam pengelolaan talenta. Sistem kepegawaian yang belum sepenuhnya berbasis merit seringkali menghambat pengembangan kompetensi aparatur secara optimal (Annafi & Zendrato, 2025). Penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi, serta terbatasnya peluang pengembangan karier, menjadi faktor yang menurunkan motivasi dan kinerja aparatur pemerintah.

Lebih lanjut, budaya birokrasi yang cenderung hierarkis dan feodalistik juga menjadi hambatan dalam transformasi organisasi. Merton (1968) menyebut fenomena ini sebagai *bureaucratic ritualism*, yaitu kecenderungan aparatur untuk menjalankan prosedur secara mekanis tanpa mempertimbangkan tujuan substantifnya. Kondisi ini menyebabkan birokrasi kehilangan fleksibilitas dan kemampuan adaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah rendahnya tingkat kepercayaan publik terhadap birokrasi. Berbagai kasus korupsi, penyalahgunaan wewenang, serta pelayanan publik yang tidak optimal telah memperburuk citra pemerintah di mata

masyarakat (Transparency International, 2022). Rendahnya kepercayaan publik ini menjadi hambatan serius dalam membangun legitimasi dan efektivitas kebijakan pemerintah.

Di era digital, birokrasi konvensional juga menghadapi tekanan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi. Ketidakmampuan dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam proses administrasi menyebabkan tertinggalnya birokrasi dalam memberikan layanan yang cepat, transparan, dan efisien (Dunleavy et al., 2006). Transformasi digital menuntut perubahan tidak hanya pada sistem, tetapi juga pada pola pikir dan kompetensi aparatur.

Selain itu, kompleksitas masalah publik yang semakin meningkat, seperti perubahan iklim, ketimpangan sosial, dan krisis kesehatan, memerlukan pendekatan yang kolaboratif dan lintas sektor. Birokrasi konvensional yang cenderung bekerja secara sektoral dan terfragmentasi menjadi kurang efektif dalam menangani isu-isu tersebut (Ansell & Gash, 2008). Hal ini menuntut adanya transformasi menuju model pemerintahan yang lebih kolaboratif dan adaptif.

Dengan demikian, krisis dan tantangan yang dihadapi oleh birokrasi konvensional menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk melakukan transformasi secara menyeluruh. Transformasi ini mencakup perubahan pada struktur organisasi, sistem manajemen sumber daya manusia, budaya kerja, serta pola kepemimpinan. Tanpa adanya transformasi yang fundamental, birokrasi akan semakin tertinggal dan tidak mampu memenuhi tuntutan masyarakat serta tantangan global yang terus berkembang.

C. Disrupsi Teknologi, Sosial, Dan Ekonomi

Disrupsi teknologi, sosial, dan ekonomi merupakan fenomena yang secara fundamental mengubah cara kerja, interaksi, dan tata kelola dalam masyarakat modern. Disrupsi tidak sekadar perubahan bertahap (*incremental change*), tetapi merupakan lompatan besar

(*transformational change*) yang mendefinisikan ulang struktur dan fungsi sistem yang ada (Christensen, 1997). Dalam konteks pemerintahan, disrupsi ini menuntut birokrasi untuk beradaptasi secara cepat agar tetap relevan dalam melayani masyarakat yang semakin dinamis dan terdigitalisasi.

Disrupsi teknologi menjadi pendorong utama perubahan dalam berbagai sektor, termasuk pemerintahan. Kemajuan dalam bidang *artificial intelligence*, *big data*, *cloud computing*, dan *internet of things* telah mengubah cara organisasi publik mengelola informasi dan memberikan layanan (Schwab, 2016). Teknologi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga membuka peluang baru untuk inovasi kebijakan dan pelayanan publik berbasis data (*data-driven governance*). Namun demikian, pemanfaatan teknologi ini juga memerlukan kesiapan sumber daya manusia aparatur yang kompeten dan adaptif.

Selain peluang, disrupsi teknologi juga menghadirkan tantangan baru bagi birokrasi. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan digital (*digital divide*), baik antarwilayah maupun antarindividu, yang dapat memperlemah akses terhadap layanan publik (Van Dijk, 2020). Dalam konteks ini, pemerintah dituntut tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga memastikan inklusivitas dalam pemanfaatannya. Transformasi aparatur menjadi krusial untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui peningkatan literasi digital dan kapasitas teknis.

Disrupsi sosial turut memperkuat tekanan terhadap birokrasi untuk berubah. Perubahan nilai, preferensi, dan perilaku masyarakat yang semakin kritis dan partisipatif menuntut pemerintah untuk lebih transparan dan responsif (Castells, 2010). Masyarakat kini tidak lagi pasif, tetapi aktif dalam menyuarakan aspirasi melalui berbagai platform digital. Hal ini mendorong munculnya model *network society* yang menempatkan interaksi horizontal sebagai kekuatan utama dalam pembentukan opini dan kebijakan publik.

Perubahan sosial juga ditandai dengan munculnya generasi digital (*digital natives*) yang memiliki karakteristik berbeda

dibandingkan generasi sebelumnya. Generasi ini cenderung lebih adaptif terhadap teknologi, memiliki ekspektasi tinggi terhadap kecepatan layanan, serta mengutamakan fleksibilitas dalam bekerja (Tapscott, 2009). Kondisi ini menuntut birokrasi untuk menyesuaikan sistem kerja dan manajemen talenta agar mampu menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

Di sisi lain, disrupsi ekonomi yang ditandai dengan globalisasi dan digitalisasi telah mengubah struktur pasar dan pola produksi. Munculnya ekonomi berbasis platform (*platform economy*) dan ekonomi berbagi (*sharing economy*) telah menciptakan model bisnis baru yang lebih fleksibel dan inovatif (Leoni & Parker, 2019). Pemerintah dituntut untuk mampu merumuskan kebijakan yang adaptif terhadap perubahan ini, sekaligus melindungi kepentingan publik dalam ekosistem ekonomi yang semakin kompleks.

Disrupsi ekonomi juga memperkuat persaingan global antarnegara dalam menarik investasi dan meningkatkan daya saing nasional. Dalam konteks ini, kualitas birokrasi menjadi salah satu faktor penentu utama dalam menciptakan iklim investasi yang kondusif. Birokrasi yang lambat, tidak efisien, dan tidak transparan akan menjadi hambatan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, transformasi aparatur menjadi bagian integral dalam strategi pembangunan ekonomi nasional.

Lebih lanjut, interaksi antara disrupsi teknologi, sosial, dan ekonomi menciptakan kompleksitas baru dalam tata kelola pemerintahan. Masalah publik tidak lagi bersifat linear, tetapi saling terkait dan multidimensional (*wicked problems*) (Rittel & Webber, 1973). Dalam menghadapi kompleksitas ini, pendekatan birokrasi konvensional yang sektoral dan hierarkis menjadi tidak memadai. Diperlukan pendekatan yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berbasis inovasi.

Pandemi COVID-19 menjadi contoh nyata bagaimana disrupsi dapat terjadi secara tiba-tiba dan berdampak luas terhadap seluruh aspek kehidupan. Pandemi tidak hanya memicu krisis

kesehatan, tetapi juga krisis sosial dan ekonomi yang memerlukan respons cepat dan terkoordinasi dari pemerintah (UNDP, 2021). Dalam situasi ini, aparatur pemerintah dituntut untuk mampu bekerja secara fleksibel, memanfaatkan teknologi, dan mengambil keputusan dalam kondisi ketidakpastian tinggi.

Dengan demikian, disrupsi teknologi, sosial, dan ekonomi telah menciptakan lanskap baru yang menuntut transformasi mendasar dalam birokrasi pemerintah. Aparatur tidak lagi cukup hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi harus mampu menjadi agen perubahan (*agent of change*) yang adaptif, inovatif, dan kolaboratif. Transformasi aparatur menjadi kunci dalam memastikan bahwa pemerintah mampu merespons disrupsi secara efektif dan memberikan nilai tambah bagi masyarakat di tengah perubahan yang terus berlangsung.

D. Tujuan dan Kontribusi Buku

Buku ini ditulis dengan tujuan utama untuk memberikan kerangka konseptual dan praktis mengenai transformasi aparatur pemerintah dalam menghadapi dinamika perubahan global yang semakin kompleks. Transformasi aparatur tidak hanya dipahami sebagai perubahan administratif, tetapi sebagai proses strategis yang mencakup penguatan kapasitas sumber daya manusia, inovasi kelembagaan, serta kepemimpinan adaptif. Dalam konteks ini, buku ini berupaya menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam pengelolaan aparatur pemerintah.

Selain itu, buku ini bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif berbagai tantangan yang dihadapi oleh birokrasi konvensional, serta menawarkan pendekatan baru yang lebih relevan dengan tuntutan era disrupsi. Pendekatan tersebut mencakup integrasi konsep *human capital*, manajemen talenta, dan inovasi sektor publik sebagai pilar utama transformasi aparatur (OECD, 2017). Dengan demikian, buku ini tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dan solutif.

Kontribusi penting buku ini terletak pada upaya mengembangkan perspektif baru dalam studi administrasi publik, khususnya dalam konteks transformasi aparatur pemerintah di negara berkembang. Selama ini, banyak literatur yang berfokus pada konteks negara maju, sehingga diperlukan adaptasi konseptual yang sesuai dengan karakteristik birokrasi di Indonesia (Pollitt & Bouckaert, 2017). Buku ini mencoba mengisi kekosongan tersebut dengan menghadirkan analisis yang kontekstual dan relevan.

Lebih lanjut, buku ini juga memberikan kontribusi dalam pengembangan model konseptual transformasi aparatur yang mengintegrasikan tiga elemen kunci, yaitu inovasi, talenta, dan kepemimpinan. Model ini diharapkan dapat menjadi kerangka kerja yang aplikatif bagi pembuat kebijakan dan praktisi dalam merancang dan mengimplementasikan reformasi birokrasi (Denhardt & Denhardt, 2007). Pendekatan integratif ini menjadi keunggulan buku dalam menjawab kompleksitas transformasi sektor publik.

Dari sisi praktis, buku ini bertujuan untuk menjadi panduan bagi aparatur pemerintah dalam memahami dan mengimplementasikan strategi transformasi di lingkungan kerjanya masing-masing. Berbagai studi kasus, praktik baik (*best practices*), serta rekomendasi kebijakan disajikan untuk memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana transformasi dapat dilakukan secara efektif (Borins, 2001). Hal ini menjadikan buku ini relevan tidak hanya bagi akademisi, tetapi juga bagi praktisi dan pengambil kebijakan.

Kontribusi lain dari buku ini adalah dalam memperkuat diskursus mengenai pentingnya kepemimpinan transformasional dalam birokrasi. Kepemimpinan tidak lagi dipahami sebagai fungsi administratif semata, tetapi sebagai kemampuan untuk menginspirasi perubahan, membangun budaya inovasi, dan mengelola ketidakpastian (Northouse, 2018; Iksan, 2025). Buku ini menekankan bahwa keberhasilan transformasi aparatur sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan yang mampu menggerakkan organisasi menuju perubahan yang berkelanjutan.

Selain itu, buku ini juga berupaya memberikan kontribusi dalam pengembangan kapasitas aparatur melalui pendekatan pembelajaran berkelanjutan (*continuous learning*). Dalam era disrupsi, aparatur pemerintah dituntut untuk terus meningkatkan kompetensinya agar mampu mengikuti perkembangan teknologi dan perubahan lingkungan (Schwab, 2016). Oleh karena itu, buku ini mendorong pentingnya organisasi pembelajar (*learning organization*) sebagai fondasi transformasi birokrasi.

Akhirnya, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi strategis dalam mendukung agenda reformasi birokrasi di Indonesia, khususnya dalam mewujudkan aparatur pemerintah yang profesional, adaptif, dan berdaya saing global. Dengan mengintegrasikan perspektif teoritis dan praktis, buku ini berkontribusi dalam memperkaya khazanah ilmu administrasi publik sekaligus memberikan arah yang jelas bagi transformasi aparatur di masa depan. Dengan demikian, buku ini tidak hanya menjadi karya akademik, tetapi juga instrumen perubahan dalam pembangunan tata kelola pemerintahan yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Annafi, S., & Zendrato, S. A. (2025). Analisis implementasi sistem merit dalam rekrutmen dan promosi jabatan ASN dengan pendekatan SWOT terhadap tantangan dan strategi penguatan meritokrasi di Indonesia. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2 Mei), 2867-2884.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571.
- Ansell, C., & Trondal, J. (2018). *Governance in turbulent times*. Oxford: Oxford University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Badan Kepegawaian Negara (2026). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Per 31 Desember 2025*.
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Bardach, E. (2012). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. Sage.
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (3rd ed.)*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

- Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Agile Alliance. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/>.
- Behn, R. D. (2008). The adoption of innovation: The challenge of learning to adapt tacit knowledge. *Innovations in Government: Research, Recognition and Replication*, 138-58.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business horizons*, 57(3), 311-317.
- Boin, A., & 't Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00318>
- Borins, S. (2001). *The challenge of innovating in government* (pp. 356-408). Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of Government.
- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008). *Managing performance: International comparisons*. London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bozeman, B. (2000). *Bureaucracy and Red Tape*. Prentice Hall.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work progress and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics (4th ed.)*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society (2nd ed.)*. Wiley-Blackwell.
- Chapman, C., & Ward, S. (2003). *Project risk management: Processes, techniques and insights*. Wiley.
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press.
- Clutterbuck, D. (2009). Coaching and mentoring in support of management development. The Sage handbook of management learning, *education and development*, 476-496.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Cummings TG, & Worley CG (2009) *Organization Development and Change. (9th Ed.)*, Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2007). *The new public service: Serving, not steering*. M. E. Sharpe.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. New York, NY: AMACOM.
- Dolowitz, D. P., & Marsh, D. (2000). Learning from abroad: The role of policy transfer in contemporary policy-making. *Governance*, 13(1), 5-24.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The new psychology of success*. New York, NY: Random House.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*.

- Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Luetge, C., Madelin, R., Pagallo, U., Rossi, F., Schafer, B., Valcke, P., & Vayena, E. (2018). AI4People—An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707.
- Folke, C., Hahn, T., Olsson, P., & Norberg, J. (2005). Adaptive governance of social-ecological systems. *Annual Review of Environment and Resources*, 30, 441–473. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.30.050504.144511>
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D’Amelio, A. (2008). Resistance to change. *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377.
- Freidson, E. (2001). *Professionalism: The third logic*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight*, 27(5), 47–50.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(s1), 66–75.
- Garavan, T. N., Morley, M., Gunnigle, P., & Collins, E. (2001). Human capital accumulation. *Journal of European Industrial Training*, 25(2–4), 48–68.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Grant, A. M. (2014). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Grindle, M. S. (2007). *Going local: Decentralization, democratization, and the promise of good governance*. Princeton University Press.
- Grindle, M. S. (2004). Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17(4), 525–548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>.
- Grindle, M. S. (2012). *Jobs for the boys: Patronage and the state in comparative perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Head, B. W. (2016). Toward more “evidence-informed” policy making? *Public Administration Review*, 76(3), 472–484. <https://doi.org/10.1111/puar.12475>.
- Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Held, D. (2010). *Cosmopolitanism: Ideals and realities*. Polity.
- Hillson, D. (2002). *Effective opportunity management for projects: Exploiting positive risk..*
- Hitachi-UTokyo Laboratory. (2019). Society 5.0: A people-centric super-smart society. *Singapore: Springer Open*. <https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4>.
- Hodge, G., & Greve, C. (2007). Public–private partnerships. *Public Administration Review*, 67(3), 545–558.
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons?. *Public administration*, 69(1), 3-19.
- Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.
- Huberts, L. (2018). *Integrity: What it is and why it is important*. Palgrave Macmillan.
- Iksan (2020). *Mengintip Pelayanan Administrasi Kependudukan di Tengah Wabah COVID-19*. Birokrat Menulis.
- Iksan (2025). *Membangun Organizational Innovation Power Dalam Meningkatkan Organizational Performance*. Disertasi.
- Iksan (2026). *Membongkar Tender Pemerintah: Strategi, Risiko, dan Integritas Publik*. Penerbit Adab.
- Iksan (2026). *Transformasi Perencanaan Pembangunan Daerah: Sistem, Tantangan, dan Strategi Menuju Pembangunan Berkelanjutan*. Penerbit Karya Bakti Makmur (KBM) Indonesia.
- Iksan, I., Sirat, A. H., Hidayanti, I. & Jannang, A. R., (2025). The Effect of Organizational Capability and Tacit Knowledge on Organizational Performance: A Case Study on Organizational Innovation Power as Mediation in the Indonesian Public

- Sector. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal* 19(3): 14, 303–325.
- Janssen, M., Charalabidis, Y., & Zuiderwijk, A. (2012). Benefits, adoption barriers and myths of open data and open government. *Information systems management*, 29(4), 258–268.
- Janssen, M., & Van den Hoven, J. (2015). Big and open linked data (BOLD) in government: A challenge to transparency and privacy? *Government Information Quarterly*, 32(4), 363–368. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.11.007>.
- Joiner, B., & Josephs, S. (2007). *Leadership agility: Five levels of mastery for anticipating and initiating change*. Jossey-Bass.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy & leadership*, 32(5), 10–17.
- Kementerian PANRB. 2022. *Capaian Strategis Kementerian PANRB Tahun 2022*. Jakarta.
- Keohane, R. O., & Nye, J. S. (2000). *Power and interdependence*. Longman.
- Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures and their consequences*. Sage.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- Leoni, G., & Parker, L. D. (2019). Governance and control of sharing economy platforms: Hosting on Airbnb. *The British Accounting Review*, 51(6), 100814.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.001>.

- March, J. G. (1994). *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: The Free Press.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*.
- Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big data: A revolution that will transform how we live, work, and think*. London: John Murray Publishers.
- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: a review of the literature on smart urban governance. *International review of administrative sciences*, 82(2), 392-408.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 36(4), 1–11.
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. C. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 35(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>.
- Merton, R. K. (1968). *Social theory and social structure*. Simon and Schuster. New York: Free Press.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Moore, M. H. (2013). *Recognizing public value*. Harvard University Press.
- Moynihan, D. P. (2008). *The Dynamics of Performance Management: Constructing Information and Reform*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *Innovation in the public sector*. London: Strategy Unit.
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In *Proceedings of the 12th Annual International Digital*

- Government Research Conference: Digital Government Innovation in Challenging Times* (pp. 282–291). New York, NY: ACM Press.
<https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2017). *Government at a glance*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2016). *Open Government in Indonesia, OECD Public Governance Reviews*, OECD Publishing, Paris.
<http://dx.doi.org/10.1787/>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Development Co-operation Report 2020: Learning from Crises, Building Resilience*, OECD Publishing, Paris,
<https://doi.org/10.1787/f6d42aa5-en>.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2019). *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*. Paris: OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2020). *Digital government index*. OECD Publishing.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2021). *The digital transformation of the public sector*. OECD Publishing.
- Osborne, D. (2007). *Reinventing government: What a difference a strategy makes*. In 7th global forum on reinventing government: Building trust in government (pp. 26-29).
- Osborne, S. P. (2010). *The new public governance?* Routledge.
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). *Innovation in public services*. Routledge.

- Parlina, R., Wijatmoko, S., & Syafutra, R. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Sektor Publik Menuju Birokrasi Modern. *Musamus Journal of Public Administration*, 6(1), 488-494.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage publications.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform*. Oxford University Press.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pressman, J., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*. University of California Press.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). *Data Science for Business: What you need to know about data mining and data-analytic thinking*. O'Reilly Media, Inc.
- Rittel, H. W., & Webber, M. M. (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning."
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (14th ed.). Pearson Education.
- Robinson, M, & Last, D. (2009). *A Basic Model of Performance-Based Budgeting*. Washington, DC: International Monetary Fund (IMF). IMF Technical Notes and Manuals, TNM/09/01.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). New York, NY: Free Press.
- Rondinelli, D. A. (1981). Government decentralization in comparative perspective: theory and practice in developing countries. *International review of administrative sciences*, 47(2), 133-145.
- Rose-Ackerman, S. (1999). *Corruption and government: Causes, consequences, and reform*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Rosenau, J. N., & Czempiel, E. O. (Eds.). (1992). *Governance without government: order and change in world politics* (No. 20). Cambridge University Press.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. AMACOM.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: A modern approach* (3rd ed.). Harlow, England: Pearson Education Limited.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schön, D. A. (1984). The architectural studio as an exemplar of education for reflection-in-action. *Journal of architectural education*, 38(1), 2-9.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.
- Transparency International (2022). *Indonesia's Corruption Perception Index 2022 Experiences The Worst Decline In The History Of The Reform Era*.
- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. (UNESCO). (2021). *Future of learning and leadership development in public sector*. UNESCO Publishing.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (2020). *Digital government in the decade of action*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (UNDESA). (2018). *World public sector report 2018: Working together — Integration, institutions and the sustainable development goals*. New York, NY: United Nations.

- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). (2020). *Digital government in the decade of action for Sustainable Development*. United Nations.
- United Nations Development Programme. (2021). *UNDP COVID-19 Adaptation and Response*. New York: United Nations Development Programme.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: the art of strategic conversation*. John Wiley & Sons.
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. John Wiley & Sons.
- Van Thiel, S., & Leeuw, F. L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267–281.
- Walker, W. E., Lempert, R. J., & Kwakkel, J. H. (2013). Deep uncertainty. In S. I. Gass & M. C. Fu (Eds.), *Encyclopedia of operations research and management science* (pp. 395–402). Boston, MA: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1153-7_1140.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology (Vol. 2)*. University of California press.
- Weiss, T. G. (2013). *Global governance: Why? what? whither?*. Polity Press.
- Weiss, T. G., & Wilkinson, R. (2018). *International organization and global governance*. Routledge.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for performance: Growing human potential and purpose*. Nicholas Brealey Publishing.
- Wilson, W. (1887). The study of administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197–222. <https://doi.org/10.2307/2139277>
- Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence in public administration. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615.
- World Bank. (1992). *Governance and development*. Washington, DC: The World Bank.

- World Bank. (2012). *Public sector management and governance*. World Bank.
- World Bank. (2020). *World development report: Digital dividends*. World Bank.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. Geneva: World Economic Forum.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

PROFIL PENULIS



Dr. Iksan, M.Si., lahir pada 10 Juni 1979 di Kabupaten Halmahera Selatan, Provinsi Maluku Utara, dikenal sebagai sosok birokrat–intelektual yang memadukan pengalaman praksis pemerintahan dengan refleksi akademik serta komitmen kuat terhadap literasi kebijakan publik. Saat ini ia menjabat sebagai Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Maluku Utara, sebuah posisi strategis dalam proses perumusan dan pengendalian arah pembangunan daerah.

Di luar tugas birokrasi, ia aktif dalam berbagai organisasi profesional dan keilmuan. Saat ini dipercaya sebagai Sekretaris Dewan Pengurus Daerah Ikatan Ahli Pengadaan Indonesia (IAPI) Provinsi Maluku Utara, Fasilitator Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), Wakil Ketua Bidang Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Perwakilan Maluku Utara, serta Ketua Bidang Pengendalian Dewan Pengurus KORPRI Provinsi Maluku Utara Masa Bakti 2025–2030. Ia juga merupakan Founder Birokrat Maluku Utara Menulis (BRO_MAS), sebuah gerakan literasi yang mendorong birokrat untuk menulis, berpikir kritis, dan menghadirkan gagasan kebijakan yang berdampak bagi masyarakat.

Prestasi akademiknya ditandai dengan predikat Cum Laude sebagai Lulusan Terbaik Program Doktor. Ia juga sebelumnya meraih penghargaan sebagai Peserta Terbaik I Diklatpim Tingkat III

Provinsi Maluku Utara (2014) dan Peserta Terbaik II Diklat Penyetaraan Reform Leader Academy dengan Diklatpim Tingkat II oleh Lembaga Administrasi Negara (2018).

Sebagai inovator kebijakan, ia menggagas MITRA CILIK (Mitra Usaha Dukcapil Berbagi Diskon dan Kompensasi Lainnya), sebuah inovasi pemanfaatan Kartu Identitas Anak yang melibatkan lebih dari 100 mitra usaha dan memperoleh penghargaan dari Museum Rekor Dunia Indonesia (MURI) pada 2019. Inovasi ini menegaskan keyakinannya bahwa kebijakan publik yang baik harus menghadirkan manfaat nyata dan kolaboratif bagi masyarakat.

Sebagai penulis produktif, ia telah menerbitkan sejumlah buku yang mengulas perencanaan pembangunan daerah, tata kelola publik, dan pengadaan barang/jasa pemerintah, di antaranya *Transformasi Perencanaan Pembangunan Daerah: Sistem, Tantangan, dan Strategi Menuju Pembangunan Berkelanjutan* (2026), *Membongkar Tender Pemerintah: Strategi, Risiko, dan Integritas Publik* (2026), *Asa dan Tantangan Pengadaan Barang/Jasa* (2025), *Dialektika Pengadaan Barang/Jasa* (2024), dan *Meneropong Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah* (2023). Tulisan dan risetnya juga dipublikasikan pada berbagai jurnal internasional dan media nasional, dengan fokus pada kepemimpinan strategis, inovasi birokrasi, dan transformasi tata kelola pemerintahan.

Sebagai suami dari Nurany, S.T., M.T. dan ayah dari empat anak, ia memaknai kepemimpinan sebagai bentuk pengabdian. Melalui karya tulis, riset, dan praktik kebijakan, ia terus berupaya memperkuat budaya literasi, integritas birokrasi, dan pembangunan daerah yang berkelanjutan. Penulis dapat dihubungi melalui ponsel 0822-9135-8627 atau email ichansaleh2020@gmail.com.

Dunia pemerintahan sedang menghadapi gelombang perubahan besar akibat revolusi digital, kecerdasan buatan (artificial intelligence), big data, dan dinamika global yang penuh ketidakpastian. Dalam situasi tersebut, birokrasi tidak lagi cukup hanya bekerja secara administratif dan prosedural. Aparatur pemerintah dituntut menjadi lebih adaptif, inovatif, kolaboratif, serta mampu menghadirkan pelayanan publik yang cepat, cerdas, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Buku “Transformasi Aparatur Pemerintah: Inovasi, Talenta, dan Kepemimpinan di Era Disrupsi” membahas secara komprehensif bagaimana birokrasi modern harus bertransformasi melalui penguatan talenta ASN, budaya inovasi, digitalisasi pemerintahan, serta kepemimpinan transformasional. Buku ini mengupas berbagai isu strategis mulai dari potret ASN Indonesia, agile government, manajemen talenta, inovasi sektor publik, green bureaucracy, hingga masa depan birokrasi di era Society 5.0 dan kecerdasan buatan.

Ditulis dengan pendekatan akademik, aplikatif, dan reflektif, buku ini sangat relevan bagi ASN, akademisi, mahasiswa, praktisi pemerintahan, dan pengambil kebijakan. Lebih dari sekadar buku tentang birokrasi, karya ini merupakan refleksi tentang bagaimana aparatur negara harus berubah untuk menghadapi masa depan yang semakin kompleks, dinamis, dan kompetitif.



Dr. Iksan, M.Si., lahir pada 10 Juni 1979 di Kabupaten Halmahera Selatan, Provinsi Maluku Utara, dikenal sebagai sosok birokrat-intelektual yang memadukan pengalaman praksis pemerintahan dengan refleksi akademik serta komitmen kuat terhadap literasi kebijakan publik dan inovasi daerah. Saat ini ia menjabat sebagai Sekretaris Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Maluku Utara. Ia juga adalah Alumni Reform Leader Academy dan Founder Birokrat Maluku Utara Menulis (BRO_MAS)–sebuah gerakan literasi yang mendorong birokrat untuk menulis, berpikir kritis, dan berkontribusi melalui gagasan kebijakan.



PENERBIT KBM INDONESIA
Anggota IKAPI
0813 5751 7526 / (0353) 3234874
Kantor : Maguwoharjo, Depok, Sleman-Yogyakarta
@penerbitbukujogja
@penerbit.kbm



ISBN 978-634-278-465-5



9

786342

784655