

Reformasi Birokrasi Melalui Regenerasi Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Birokrasi Yang Transformatif di Era Digital

Rebecca Chrisnata Sinaga¹, Efrida Primani Sunarto², Muhamad Rizky Firmansyah³, Zufar Hafiz⁴

¹²³⁴Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta, Jakarta 12450.

*Korespondensi: 2210413062@Mahasiswa.upnvj.ac.id

INFO ARTIKEL

ABSTRAK

Info Publikasi:
Research Article



Dikirim: 25 Juni 2025;
Diterima: 19 Agustus 2025;
Dipublikasi: 28 Agustus 2025;



Copyright © 2025. Owned by Author(s), published by JSC

This is an open-access article.
License: Attribution-NonCommercial-ShareAlike (CC BY-NC-SA)

How to cite:

firmansyah, rizky, Sinaga , R. C., Sunarto, E. P., Zufar Hafiz, & Prakoso Aji. (2025). Reformasi Birokrasi Melalui Regenerasi Aparatur Sipil Negara Dalam Mewujudkan Birokrasi Yang Transformatif di Era Digital: - . *Journal of Social Contemplativa*, 3(2), 114-125.

Bonus demografi dan krisis regenerasi Aparatur Sipil Negara (ASN) menjadi dua sisi mata uang yang saling bertentangan dalam dinamika tata kelola birokrasi Indonesia. Di tengah peluang strategis hadirnya generasi muda, birokrasi Indonesia masih dikuasai oleh ASN berusia di atas 45 tahun, dengan minimnya representasi ASN muda. Tulisan ini menyoroti ketimpangan tersebut sebagai bukan sekadar isu demografis, tetapi sebagai masalah struktural dan politis yang menghambat transformasi birokrasi. Melalui studi terhadap seleksi CPNS 2023 dan inisiatif ASN Academy, tulisan ini mengeksplorasi agensi ASN muda dalam membentuk birokrasi yang lebih adaptif, inklusif, dan responsif terhadap tuntutan era digital. Dengan memadukan perspektif reformasi birokrasi, digitalisasi administrasi, dan kritik terhadap pendekatan struktural-institusional dalam studi kebijakan publik, tulisan ini menawarkan narasi alternatif yang menempatkan ASN muda sebagai katalisator perubahan, bukan sekadar objek regenerasi administratif. Kajian ini bertujuan untuk menggeser fokus regenerasi ASN dari angka dan usia menuju pada reformasi yang berakar pada pembaharuan kultur, struktur, dan distribusi kuasa dalam tubuh birokrasi.

Abstract *The demographic bonus and the regeneration crisis of Indonesia's civil service (ASN) represent two opposing sides of the same coin in the country's bureaucratic governance landscape. Despite the strategic potential offered by the younger generation, Indonesia's bureaucracy remains dominated by civil servants over the age of 45, with limited representation of younger ASN. This paper highlights such disparities not merely as demographic issues, but as deeply rooted structural and political problems that hinder bureaucratic transformation. By examining the 2023 CPNS selection process and the ASN Academy initiative, this study explores the agency of young civil servants in shaping a more adaptive, inclusive, and responsive bureaucracy in the digital era. Drawing on perspectives from bureaucratic reform, administrative digitalization, and critiques of structural-institutional approaches in public policy studies, this paper offers an alternative narrative that positions young ASN not as passive recipients of generational change, but as catalysts for*

<https://doi.org/10.61183/jsc.v3i2.95>

transformation. The study aims to shift the discourse on ASN regeneration beyond numbers and age, toward reforms grounded in cultural renewal, structural change, and redistribution of power within the bureaucratic system.

Kata Kunci: ASN Muda, Regenerasi Birokrasi, CPNS 2023, ASN ACADEMY

Pendahuluan

Bonus demografi dan krisis regenerasi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia menjadi isu penting yang perlu dicermati, terutama dengan data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) yang menunjukkan bahwa mayoritas ASN berusia di atas 45 tahun. Fenomena ini seharusnya dapat dimanfaatkan secara strategis dalam pengelolaan sektor publik, terutama melalui regenerasi birokrasi negara. Namun, kenyataan menunjukkan bahwa birokrasi Indonesia masih didominasi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berusia di atas 45 tahun, dengan rasio ASN berusia di bawah 30 tahun hanya sebesar 6,82% (BKN, 2022). Ketimpangan demografis ini mengindikasikan stagnasi regenerasi dan potensi krisis keberlanjutan dalam manajemen birokrasi publik ke depan. Ketika banyak ASN mendekati usia pensiun, jumlah pegawai baru yang direkrut tidak sebanding, sehingga mengakibatkan kekosongan posisi dan hilangnya pengalaman serta pengetahuan yang berharga. Penurunan jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) juga terlihat dari tren pensiun yang lebih banyak dibandingkan dengan penerimaan calon pegawai baru (CPNS) setiap tahunnya. Krisis regenerasi dapat berdampak negatif terhadap kualitas layanan publik. ASN yang lebih tua mungkin tidak memiliki keterampilan digital yang diperlukan di era modern, sementara generasi muda yang terlatih belum cukup banyak untuk mengisi kekosongan tersebut. Dengan adanya digitalisasi dan reformasi birokrasi, banyak jabatan ASN yang mungkin tidak lagi diperlukan atau akan berkurang. Hal ini memerlukan penyesuaian dalam struktur organisasi dan pengembangan kompetensi ASN. Untuk mengatasi tantangan ini, penting bagi pemerintah untuk merumuskan kebijakan yang mendukung regenerasi ASN. Ini termasuk mempercepat proses rekrutmen CPNS, meningkatkan manajemen talenta di instansi pemerintah, serta mendorong generasi muda untuk berkarier di sektor publik.

Dengan langkah-langkah strategis tersebut, Indonesia dapat memanfaatkan bonus demografi secara optimal sambil memastikan keberlanjutan kualitas pelayanan publik melalui regenerasi ASN yang efektif. Reformasi birokrasi dan digitalisasi administrasi merupakan dua elemen strategis dalam membangun tata kelola pemerintahan yang efisien, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sejak era pasca-Orde Baru, Indonesia telah meluncurkan berbagai kebijakan untuk menciptakan birokrasi yang lebih akuntabel dan responsif. Namun, proses reformasi ini tidak berlangsung tanpa hambatan. Resistensi internal dari birokrasi yang sudah mapan, korupsi yang sistemik, serta lemahnya kapasitas sumber daya manusia menjadi tantangan utama dalam mendorong perubahan yang substansial. Digitalisasi administrasi merupakan langkah penting dalam mendukung reformasi birokrasi. Penerapan teknologi informasi

diharapkan dapat meningkatkan efisiensi proses administrasi dan transparansi layanan publik. Namun, infrastruktur teknologi yang belum merata di seluruh daerah menjadi hambatan besar dan kurangnya pelatihan bagi pegawai negeri dalam penggunaan teknologi informasi memperlambat adaptasi terhadap sistem digital. Menghadapi tekanan reformasi birokrasi dan digitalisasi administrasi memerlukan komitmen politik yang kuat serta upaya kolaboratif dari semua pemangku kepentingan. Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini, Indonesia dapat menciptakan birokrasi yang lebih modern, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Rekrutmen Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui mekanisme seleksi Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) 2023 menandai babak baru dalam upaya negara mendorong regenerasi birokrasi. Dalam formasi CPNS 2023, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (KemenPAN-RB) menyatakan bahwa prioritas utama adalah rekrutmen talenta muda guna menciptakan birokrasi dalam implementasinya. Banyak daerah yang masih kekurangan akses internet yang memadai, yang lebih dinamis dan adaptif terhadap tantangan zaman (KemenPAN-RB, 2023). Selain untuk mengisi kekosongan pegawai akibat pensiun massal, seleksi ini juga dimaknai sebagai langkah strategis dalam mempercepat transformasi birokrasi agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat di era digital. Dengan karakteristik Gen Z yang melek teknologi dan berorientasi pada efisiensi kerja, ASN muda dianggap memiliki keunggulan kompetitif dalam mendorong perubahan kultur kerja di sektor publik (Dwiyanto, 2018).

ASN muda memiliki posisi yang unik dan strategis dalam struktur pemerintahan. Dengan pemikiran kritis dan kemampuan beradaptasi yang tinggi, ASN muda dapat membawa perspektif baru dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan. Meskipun ASN muda memiliki potensi besar sebagai katalis perubahan, mereka juga menghadapi tantangan signifikan, termasuk resistensi dari struktur birokrasi yang lebih tua dan mapan. Oleh karena itu, penting bagi pemerintah untuk memberikan dukungan melalui pendidikan, pelatihan, serta ruang bagi ASN muda untuk berinovasi dan berkolaborasi. Sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut, pemerintah meluncurkan ASN Academy, sebuah *platform* pembelajaran daring yang dirancang untuk mendukung pengembangan kapabilitas ASN secara berkelanjutan. ASN Academy merupakan bagian dari digitalisasi sistem pembelajaran yang dikelola oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan dirancang agar ASN dapat mengakses pelatihan secara fleksibel dan mandiri (LAN RI, 2023). Inisiatif ini sejalan dengan arah Reformasi Birokrasi Tematik, yang menekankan pada akselerasi transformasi digital dan peningkatan kualitas layanan publik (KemenPAN-RB, 2022). Namun demikian, efektivitas platform ini dalam membentuk kompetensi strategis ASN, terutama ASN muda, masih menjadi pertanyaan terbuka. Sejauh mana pembelajaran digital ini mampu menjawab tantangan reformasi struktural dan kultural di tubuh birokrasi menjadi isu penting yang belum banyak dikaji secara mendalam. Terlepas dari upaya rekrutmen nasional melalui seleksi CPNS 2023 dan pengembangan

kapasitas ASN melalui platform seperti ASN Academy, keberadaan ASN muda dalam struktur birokrasi Indonesia hingga kini belum mendapat ruang strategis yang proporsional. Regenerasi ASN seolah hanya menjadi isu administratif—sebatas pergantian usia tanpa disertai transformasi struktural dan kultural yang lebih substansial. Padahal, ASN muda memiliki potensi sebagai katalisator perubahan di tengah tuntutan era digital dan kompleksitas pelayanan publik. Sayangnya, dalam wacana maupun kajian reformasi birokrasi, keberadaan ASN muda cenderung tidak mendapat sorotan. Studi kebijakan publik masih banyak terjebak pada pendekatan struktural-institusional yang mengabaikan agensi generasi muda. Bahkan, platform digital seperti ASN Academy lebih sering menjadi etalase formal belaka, tanpa evaluasi terhadap efektivitasnya dalam membentuk kapasitas strategis ASN muda untuk menembus kebekuan birokrasi.

Hal ini mencerminkan adanya kekosongan diskursif (*discursive vacuum*) mengenai peran, agensi, dan resistensi ASN muda dalam menghadapi sistem birokrasi digital yang kaku dan hierarkis. Dalam kerangka ini, ASN muda perlu diposisikan bukan sekadar sebagai objek kebijakan rekrutmen, melainkan sebagai subjek aktif dalam transformasi birokrasi. Studi terhadap CPNS 2023 dan inisiatif ASN Academy dalam tulisan ini akan digunakan untuk menelusuri bagaimana representasi serta kesiapan ASN muda dalam membangun birokrasi yang adaptif, inklusif, dan responsif terhadap dinamika zaman. Tujuannya adalah untuk menggeser pemahaman tentang regenerasi birokrasi dari isu demografis menjadi persoalan struktural dan politis. Dengan demikian, tulisan ini tidak hanya berupaya mengisi celah teoretis yang selama ini terabaikan, tetapi juga menawarkan cara pandang baru yang lebih reflektif terhadap arah transformasi birokrasi Indonesia yang berbasis generasi.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif untuk mengkaji dinamika regenerasi birokrasi dan digitalisasi kelembagaan dalam konteks seleksi CPNS 2023 serta implementasi ASN Academy. Metode ini dipilih karena mampu menggali secara mendalam proses-proses sosial dan institusional yang berlangsung dalam tubuh birokrasi, terutama menyangkut narasi, praktik, dan representasi yang muncul dalam kebijakan maupun pelaksanaannya. Metode kualitatif memungkinkan dalam mengeksplorasi secara mendalam wacana regenerasi ASN dalam struktur birokrasi kontemporer, termasuk bagaimana kebijakan pemerintah seperti rekrutmen CPNS tahun 2023 dan peluncuran ASN Academy dapat dimaknai sebagai bagian dari strategi pembaruan institusi negara. Sebagaimana dijelaskan oleh Creswell (2014), pendekatan kualitatif cocok digunakan ketika peneliti ingin memahami secara mendalam fenomena sosial dalam konteks alaminya, tanpa intervensi eksperimental yang ketat. Dalam penelitian ini, metode kualitatif juga diperkuat oleh desain deskriptif. Tujuannya bukan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk menyajikan gambaran sistematis dan naratif mengenai bagaimana generasi

muda ASN diproyeksikan sebagai agen perubahan dalam sistem birokrasi yang cenderung kaku dan hierarkis. Hal ini sejalan dengan pendapat Moleong (2017) yang menegaskan bahwa pendekatan deskriptif bertujuan untuk membangun pemahaman yang holistik terhadap objek kajian, termasuk bagaimana individu, dalam hal ini ASN muda, berinteraksi dengan sistem yang ada. literatur akademik maupun kebijakan terkait birokrasi, regenerasi ASN, serta transformasi digital pemerintahan. Sementara itu, analisis wacana institusional digunakan untuk membaca bagaimana narasi "regenerasi ASN" dan "digitalisasi pembelajaran birokrasi" dikonstruksi dalam dokumen resmi pemerintah, media daring, serta materi promosi kelembagaan seperti laman resmi Badan Kepegawaian Negara (BKN) dan Lembaga Administrasi Negara (LAN). Data sekunder yang dianalisis mencakup dokumen kebijakan (Peraturan Presiden, PermenPAN-RB, dsb.), laporan resmi pemerintah, artikel berita, serta publikasi ilmiah relevan. Analisis dilakukan dengan cara mengidentifikasi pola representasi, retorika perubahan, dan potensi kontradiksi antara narasi reformasi dengan realitas institusional birokrasi di Indonesia. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak bertujuan untuk menggeneralisasi, melainkan untuk membangun pemahaman yang reflektif dan kritis terhadap strategi negara dalam meregenerasi birokrasi melalui seleksi nasional dan teknologi pembelajaran digital.

Hasil dan Pembahasan

CPNS 2023: Regenerasi ASN dalam Pusaran Politik Kinerja dan Simbolik

Dalam era digital yang berkembang pesat, manusia dituntut untuk beradaptasi dengan aktivitas berbasis teknologi seperti komunikasi, pendidikan, dan layanan publik. Namun, tidak semua kelompok usia mampu mengikuti perubahan ini secara merata. Generasi tua kerap menghadapi kendala dalam penguasaan teknologi dan literasi digital yang rendah, sementara generasi muda justru lebih cepat dalam menyerap dan mengadopsi teknologi (Wardaningsih dkk., 2022). Hal ini terlihat dari tingginya tingkat penetrasi internet pada kelompok usia 13–34 tahun (Survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet, 2022). Sebagai *digital natives*, generasi muda memiliki keunggulan dalam mengoperasikan perangkat digital, mengakses informasi, dan memanfaatkan *platform* daring. Keunggulan ini menempatkan mereka sebagai agen perubahan yang mampu menciptakan solusi digital yang inovatif dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Digitalisasi pun sudah merambah berbagai sektor kehidupan, termasuk reformasi pelayanan publik berbasis teknologi. Tujuannya adalah meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akses layanan dalam bidang administrasi, pendidikan, kesehatan, hingga bantuan sosial. Transformasi ini mendukung terwujudnya prinsip *good governance* dalam proses pengambilan kebijakan publik (Marwani dkk., 2023). Sehingga agar proses digitalisasi berjalan optimal, dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten. Dalam hal ini,

generasi muda memegang peran strategis sebagai penggerak utama sekaligus penghubung antara sistem digital dan masyarakat yang belum sepenuhnya melek teknologi, khususnya kelompok usia lanjut. Kontribusi generasi muda dalam transformasi digital pelayanan publik tercermin melalui peran Aparatur Sipil Negara (ASN) muda di Indonesia. Selain menjalankan fungsi pemerintahan, ASN muda membawa semangat inovatif berkat pemahaman teknologi yang lebih kuat serta latar belakang pendidikan yang lebih segar. Mereka menjadi garda depan reformasi birokrasi digital melalui keterampilan digital yang mumpuni. Salah satu contoh konkret adalah pengembangan aplikasi JAKI 3.0 oleh Pemprov DKI Jakarta, yang melibatkan peran aktif anak muda dalam menciptakan layanan publik digital yang terintegrasi dan dua arah (Jakarta Smart City, 2023).

Namun, inovasi yang digagas ASN muda kerap terkendala oleh ketimpangan demografis dalam birokrasi. Pada tahun 2023, lebih dari 50% ASN nasional berada dalam rentang usia 41–60 tahun (Databoks, 2023). Dominasi usia ini berpengaruh pada fleksibilitas dan kemampuan adaptasi terhadap teknologi digital, mengingat masih banyak ASN senior yang memiliki literasi digital terbatas. Ketimpangan tersebut turut menghambat percepatan digitalisasi pelayanan publik. Selain literasi yang belum merata, struktur birokrasi yang hierarkis serta budaya senioritas yang kental sering membatasi ruang gerak ASN muda untuk berinovasi. Gagasan segar dari generasi muda kerap harus melalui proses panjang yang berlapis, mengurangi efektivitas inovasi. Akibatnya, implementasi layanan publik digital masih belum tersebar luas dan optimal, yang tercermin dari rendahnya tingkat adopsi aplikasi pelayanan publik oleh masyarakat. Contohnya dapat dilihat dari ulasan negatif pengguna terhadap aplikasi PeduliLindungi, yang diklasifikasikan dengan metode K-Nearest Neighbor terhadap 200 data ulasan—dengan kata-kata dominan seperti “kecewa”, “tidak layak”, dan “bodoh” (Astuti & Nuris, 2022). Hal ini menunjukkan bahwa selain kesiapan internal birokrasi, kualitas layanan dan pengalaman pengguna juga perlu ditingkatkan. Hal ini juga terdapat di Undang-Undang No. 5 Tahun 2014 tentang ASN mengamanatkan sistem merit sebagai dasar manajemen kepegawaian, seperti pengangkatan, mutasi, promosi, pemberian penghargaan, penggajian, hingga pengembangan karier yang mengutamakan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja. Rekrutmen CPNS tahun 2023 menjadi titik fokus dalam wacana regenerasi ASN yang digaungkan pemerintah pasca-reformasi birokrasi. Dengan membuka 572.496 formasi—terbesar dalam satu dekade terakhir—pemerintah mengklaim ingin “menyegarkan” birokrasi dengan tenaga muda yang dianggap lebih adaptif terhadap tantangan zaman (KemenPAN-RB, 2023). Porsi besar untuk *fresh graduate* menjadi narasi kunci bahwa negara memberi ruang pada generasi muda dalam struktur kekuasaan administratif. Namun, jika ditelaah lebih jauh, langkah ini tampak lebih sebagai bentuk politik simbolik daripada strategi reformasi struktural yang substantif. Dalam kacamata neo-institusionalisme, perubahan aktor tidak serta-merta mengubah logika institusi. Birokrasi sebagai institusi tidak hanya dihuni oleh individu, tetapi juga oleh

norma, rutinitas, dan nilai yang sudah terlembagakan secara historis (March & Olsen, 1984). Sehingga, masuknya generasi muda ke dalam birokrasi melalui jalur CPNS—tanpa perubahan nilai dan mekanisme internal—tidak akan menghasilkan inovasi kelembagaan yang signifikan. Regenerasi justru berpotensi menjadi semacam “window dressing” untuk mempercantik citra birokrasi yang pada praktiknya tetap diliputi persoalan seperti resistensi terhadap perubahan, praktik kerja birokratis yang stagnan, dan loyalitas struktural daripada profesionalisme (Dwiyanto, 2018). Selain itu, penggunaan sistem CAT (*Computer Assisted Test*) dalam proses seleksi CPNS memang memperlihatkan unsur objektivitas dan meritokrasi. Namun, hal ini patut dikritisi karena seleksi berbasis pilihan ganda pada dasarnya hanya mengukur pengetahuan teknis atau hafalan administratif, bukan *capacity to govern* atau kapasitas untuk bekerja dalam ekosistem birokrasi yang kompleks dan multidimensi. Dalam konteks ini, paradigma kompetensi yang digunakan negara tampak reduktif: ia menyederhanakan tantangan birokrasi menjadi soal angka skor dan kelulusan administratif (Suwandi, 2021). Tak hanya itu, kebijakan regenerasi ASN ini juga bisa dilihat sebagai bentuk logika managerialistik dalam birokrasi, yakni mengadopsi prinsip-prinsip efisiensi sektor swasta tanpa memperhitungkan struktur kuasa, relasi sosial, dan budaya kelembagaan dalam birokrasi publik (Pollitt & Bouckaert, 2011). Alih-alih menciptakan ASN yang visioner, kebijakan ini justru melanggengkan logika teknokratik dan apolitisasi birokrasi—suatu bentuk *depoliticized professionalization* yang sebenarnya kontraproduktif terhadap demokrasi (Peters, 2021). Dengan demikian, narasi “muda adalah solusi” dalam birokrasi bukan hanya simplistik, melainkan juga berbahaya jika tidak dibarengi dengan reformasi institusional. Generasi muda yang masuk tanpa ruang aktualisasi akan terjebak dalam sistem lama—menjadi muda secara usia, namun tua secara cara kerja.

ASN Academy: Teknokratisasi Pembelajaran atau Adaptasi Kelembagaan?

Salah satu upaya pemerintah untuk mengatasi masalah-masalah di atas adalah dengan membangun ASN Academy, sebuah program pengembangan yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI dalam rangka membentuk calon ASN muda menjadi kompeten (LAN RI, 2024). Ia beroperasi sebagai pembelajaran daring dengan berbagai modul dari kepemimpinan hingga pelayanan publik berbasis *e-learning*. Namun, dalam kerangka teori *governance by platform* (Williamson, 2022), muncul pertanyaan kritis: apakah digitalisasi ini sungguh mereformasi cara belajar ASN atau justru mengulang birokrasi lama dalam wajah digital? Digitalisasi birokrasi sering terjebak dalam *instrumental rationality*, yaitu memperlakukan teknologi semata sebagai alat netral tanpa merefleksikan ulang relasi kuasa dan struktur kelembagaan di dalamnya (Cordella & Tempini, 2015). ASN Academy, misalnya, tetap beroperasi dengan pendekatan *top-down*: modul disusun oleh elite birokrasi, dan ASN menjadi konsumen pasif dari kurikulum tersebut. Tidak ada partisipasi kolektif dari ASN sebagai subjek pembelajar untuk mendesain kontennya

secara kontekstual, yang membuat prosesnya tidak jauh berbeda dari pelatihan konvensional yang dipindahkan ke layar. Lebih jauh, *platform* ini belum memiliki sistem evaluasi berbasis *output*—seperti dampak langsung terhadap kualitas kebijakan atau pelayanan publik di instansi masing-masing. Digitalisasi seperti ini cenderung hanya mengganti media, bukan paradigma. Dalam bahasa Evgeny Morozov (2014), ini adalah bentuk dari *technological solutionism*, di mana teknologi dipercaya secara naif sebagai jawaban dari semua problem struktural birokrasi.

Akan tetapi, inisiasi *platform* saja belum cukup karena penerimaan ASN muda tahun 2025 pun belum maksimal, yaitu dibawah 10% pada rentang usia 18-30 tahun (BKN, 2024). Dengan masih sangat kurangnya penerimaan ASN muda, transformasi pelayanan publik menuju basis digital masih sulit untuk dicapai. Ketika regenerasi ASN dan digitalisasi pembelajaran dipertemukan dalam satu kerangka, keduanya tampak menjanjikan. Namun, tanpa perubahan pada struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem insentif birokrasi, keduanya berisiko menjadi solusi semu. Regenerasi yang tidak disertai dengan distribusi kekuasaan dan inovasi kelembagaan hanya akan melahirkan ASN muda yang terjebak dalam sistem lama. Sementara digitalisasi yang tidak menyentuh struktur insentif dan orientasi kerja hanya akan mempercepat kerja rutin tanpa menambah kualitas pelayanan publik. Di sinilah kritik terhadap negara sebagai institusi menjadi penting: negara cenderung mereproduksi simbol perubahan tanpa mengeksekusi reformasi substantif. Dengan kata lain, regenerasi ASN dan ASN Academy bisa dibaca sebagai bentuk reformasi prosedural ketimbang transformasi institusional.

Analisis Teoritis

Fenomena keterjebakan ASN muda dalam budaya birokrasi konservatif dapat dianalisis melalui ketegangan paradigmatik antara *Old Public Administration* (OPA) dan *New Public Management* (NPM). NPM sebagai paradigma reformasi mengedepankan efisiensi, inovasi, akuntabilitas, dan orientasi hasil dalam pelayanan publik (Hood, 1991). Di dalamnya, ASN dituntut berperan adaptif dan kompeten baik secara manajerial maupun digital. Namun, realitas birokrasi Indonesia saat ini masih didominasi karakteristik OPA yang hierarkis, prosedural, dan rule-based, menciptakan benturan antara sistem dan subjek reformasi. Dalam konteks ini, ASN muda sering kali mengalami *role conflict* antara upaya menciptakan nilai publik (*public value creation*)—yang menjadi roh dari pelayanan publik modern—dengan kewajiban untuk menjaga loyalitas terhadap struktur dan atasan birokratis yang konservatif. Konflik ini merefleksikan bukan hanya hambatan kultural, tetapi juga krisis institusional dalam transisi menuju model birokrasi yang berbasis kinerja (Osborne, 2006). Indonesia belum mencapai tahap *New Public Management* dalam pelaksanaan birokrasi pelayanan publik. Jika kita melihat dari prinsip-prinsip yang ada pada konsep NPM, mungkin Indonesia akan menuju ke titik tersebut jika pemahaman soal demokrasi dan

manajemen pelayanan publik yang diimplementasikan oleh penguasa-penguasa di Indonesia telah diedukasi kepada seluruh ASN. ASN juga perlu beradaptasi dengan kerja cepat jika konsep *New Public Management* ini ingin diterapkan. Jika kita berkaca pada realitas hari ini, dengan bertambahnya jumlah kementerian tentu hal tersebut berbanding terbalik dengan konsep *New Public Management*. Pelaksanaan konsep *New Public Management* (NPM) dalam realita *Old Public Administration* (OPA) birokrasi ASN di Indonesia menghadapi berbagai tantangan yang kompleks, baik dari segi budaya, struktur, maupun kapasitas institusional. Budaya Birokrasi yang kaku dan hierarkis, OPA menekankan pada kepatuhan terhadap aturan, hierarki yang kuat, dan prosedur yang kaku. Ini bertentangan dengan semangat NPM yang mendorong efisiensi, fleksibilitas, dan inovasi. Perubahan mindset ASN juga menjadi salah satu tantangan terbesar karena budaya kerja lama masih dominan. Resistensi Perubahan, ASN yang sudah terbiasa dengan sistem OPA cenderung menunjukkan resistensi terhadap reformasi manajemen yang ditawarkan oleh NPM. Hal ini mencakup penolakan terhadap sistem evaluasi berbasis kinerja, pengukuran output, dan pertanggungjawaban yang lebih besar.

Kapasitas Sumber Daya Manusia, Implementasi NPM menuntut ASN memiliki kompetensi manajerial, teknis, dan profesional yang tinggi. Namun, banyak ASN yang belum memiliki kapasitas yang memadai untuk mendukung pelaksanaan prinsip-prinsip NPM, seperti pengelolaan anggaran berbasis kinerja dan manajemen strategis. Fragmentasi dan Koordinasi Lintas Lembaga, NPM mendorong desentralisasi dan otonomi unit kerja, namun dalam praktiknya hal ini dapat menimbulkan fragmentasi dan lemahnya koordinasi antarlembaga. Ini berisiko menciptakan tumpang tindih kebijakan dan kurangnya sinergi antarinstansi pemerintah. Akuntabilitas Publik yang Lemah, Meskipun NPM mengedepankan transparansi dan akuntabilitas, praktik-praktik korupsi dan lemahnya pengawasan internal masih menjadi hambatan serius di birokrasi Indonesia. Infrastruktur Teknologi yang Belum Merata, NPM sangat bergantung pada sistem informasi manajemen dan teknologi digital. Namun, tidak semua daerah memiliki infrastruktur yang memadai untuk mendukung digitalisasi pelayanan publik.

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini menyoroti betapa pentingnya regenerasi ASN (Aparatur Sipil Negara) di Indonesia, terutama dalam menghadapi era transformasi digital. Dengan bonus demografi yang ada, serta fakta bahwa mayoritas ASN saat ini berusia di atas 45 tahun, rekrutmen ASN muda melalui seleksi CPNS menjadi langkah strategis untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan adaptif. ASN muda, yang umumnya merupakan generasi *digital native*, memiliki keunggulan dalam penguasaan teknologi dan literasi digital. Hal ini menjadikan mereka agen perubahan potensial dalam mendorong inovasi dan efisiensi di sektor publik. Kehadiran mereka diharapkan dapat menjembatani kesenjangan

digital dan mempercepat implementasi reformasi birokrasi berbasis teknologi. Namun, regenerasi ASN tidak hanya sebatas pada penggantian usia. Struktur birokrasi yang kaku dan hierarkis, serta kurangnya ruang bagi ASN muda untuk berinovasi dan berkolaborasi, menjadi tantangan yang perlu diatasi. *Platform digital* seperti ASN Academy diharapkan dapat menjadi wadah untuk pengembangan kapasitas ASN muda, namun efektivitasnya dalam membentuk kompetensi strategis masih perlu dievaluasi. Oleh karena itu, artikel ini menekankan perlunya memposisikan ASN muda sebagai subjek aktif dalam transformasi birokrasi, bukan hanya sebagai objek kebijakan rekrutmen. Regenerasi ASN harus mencakup transformasi struktural, kultural, dan politis, sehingga birokrasi menjadi lebih adaptif, inklusif, dan responsif terhadap dinamika zaman.

Sehingga dapat dirumuskan beberapa rekomendasi yang sekiranya dapat diterapkan di Indonesia. Perluasan *talent pool* yang inklusif, Selain fokus pada kompetensi digital, rekrutmen ASN perlu diperluas untuk menjangkau talenta dari berbagai latar belakang pendidikan, sosial, dan geografis. Pemerintah dapat bekerja sama dengan berbagai organisasi kemasyarakatan dan komunitas untuk menjaring talenta-talenta potensial yang selama ini kurang terwakili dalam birokrasi. Program afirmasi juga perlu dipertimbangkan untuk memastikan kesetaraan kesempatan bagi kelompok minoritas dan penyandang disabilitas. Reformulasi ASN Academy sebagai pusat inovasi dan kolaborasi, ASN Academy perlu bertransformasi menjadi *platform* yang lebih interaktif dan kolaboratif, yang tidak hanya menyediakan pelatihan formal, tetapi juga memfasilitasi pertukaran ide, pengalaman, dan praktik baik antar-ASN dari berbagai instansi dan daerah. Pemerintah dapat menyelenggarakan *hackathon*, kompetisi inovasi, dan program mentoring untuk mendorong ASN muda menciptakan solusi-solusi kreatif untuk masalah-masalah birokrasi yang kompleks. Desain birokrasi multigenerasi yang adaptif dan partisipatif, Pemerintah perlu menciptakan struktur organisasi yang lebih fleksibel dan adaptif, yang memungkinkan ASN dari berbagai generasi untuk bekerja sama secara efektif dan saling mendukung. Tim-tim lintas generasi dapat dibentuk untuk menangani proyek-proyek strategis dan inovatif, dengan memberikan peran yang jelas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kompetensi masing-masing anggota. Sistem rotasi dan penugasan silang antar-unit juga dapat dipertimbangkan untuk memperluas wawasan dan pengalaman ASN. Evaluasi sistem *reward* dan karier yang transparan dan akuntabel, Sistem penghargaan dan promosi karir perlu dievaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa sistem tersebut adil, transparan, dan akuntabel. Kriteria penilaian kinerja harus didasarkan pada indikator yang jelas dan terukur, yang mencakup kontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi anggaran, dan inovasi. Proses promosi harus dilakukan secara terbuka dan melibatkan partisipasi dari berbagai pihak, termasuk rekan kerja dan atasan.

References

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Astuti, P., & Nuris, N. (2022). Penerapan Algoritma KNN Pada Analisis Sentimen Review Aplikasi Peduli Lindungi. *Computer Science (Co-Science)*, 2, 137-142.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Buku Statistik ASN 2024 2*. Badan Kepegawaian Negara. Retrieved April 14, 2025, from <https://www.bkn.go.id/unggah/2024/10/Buku-Statistik-ASN-2024-Semester-1.pdf>
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Profil Pelamar CPNS 2023*. Jakarta: BKN.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Checkoway, B. (2011). What is youth participation? *Children and Youth Services Review*, 33(2), 340–345.
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Databoks. (2024, March 8). *Angkatan Tua Mendominasi PNS Indonesia pada 2023* | Databoks. Databoks. Retrieved April 14, 2025, from <https://databoks.katadata.co.id/ketenagakerjaan/statistik/bed2ef938cb76ec/angkatan-tua-mendominasi-pns-indonesia-pada-2023>
- Dwiyanto, A. (2018). *Manajemen Pelayanan Publik: Peduli, Inklusif, dan Kolaboratif*. Gadjah Mada University Press. Jakarta Smart City. (2023). *Sosok-sosok di Balik Pengembangan JAKI 3.0*. <https://smartcity.jakarta.go.id/id/blog/sosok-sosok-di-balik-pengembangan-jaki-3.0>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). *Roadmap Reformasi Birokrasi 2020–2024*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- LAN RI. (2023). *Laporan Tahunan ASN Academy*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Lembaga Administrasi Negara. (2022). *ASN Academy Modules*. Jakarta: LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN) RI. (2024). *ASN Academy*. https://archiveweb.lan.go.id/?page_id=2255
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1984). The new institutionalism: Organizational factors in political life. *The American Political Science Review*, 78(3), 734–749.
- Marwani, I., Hidayattullah, A. S., &

- Christover, D. (2023). Penerapan Konsep-Konsep Digitalisasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggarong Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara. *Journal of Research and Development on Public Policy* (Jarvic), 2. <https://journal.lppspsemarang.org/index.php/Jarvic/article/view/73>
- Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101389.
- Moleong, L. J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Morozov, E. (2014). *To Save Everything, Click Here: The Folly of Technological Solutionism*. PublicAffairs.
- OECD. (2020). *Public Employment and Management 2020: The Future of the Public Service*. Paris: OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Peters, B. G. (2021). *The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration* (8th ed.). Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwandi, D. (2021). *Birokrasi dan Meritokrasi: Potret ASN Indonesia dalam Era Digital*. Jakarta: LP3ES.
- Survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet. (2022). *Survei APJII*. Retrieved April 14, 2025, from <https://survei.apjii.or.id/>
- UNDP. (2022). *NextGen Public Servants: A Framework for Youth Integration in Government Institutions*. New York: UNDP.
- Wardaningsih, A. D., Pamungkas, S., & Simamora, J. (2022). Adaptasi Teknologi Pasca Pandemi Covid 19 Bagi Anak Muda Gereja Hkbp Perumnas Tangerang. *Prosiding Konferensi Nasional Pengabdian Kepada Masyarakat dan Corporate Social Responsibility (PKM-CSR)*, 5, 1-10. <https://www.prosiding-pkmcsr.org/index.php/pkmcsr/article/view/1638/870>
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Oxford University Press.