Editor:
Prof. Dr. Susanti, M.Si.
Dr. Ulil Hartono, S.E, M.Si.

BIROKRASI DIGITAL

Transformasi Sektor Publik Berbasis Empati dan Inovasi Berkelanjutan



Amalia Pramudiansari, Prahara Satria Ramadhan, Ari Murfianto,
Bagus Udiansyah Permana, Achmad Dzulkarnain, Andyka Merry Rustiyanto,
Try Raharjo Murdianto, Guntur Bagus Tri Atmojo, Eddy Supriyanto, Dian Puspitasari

BIROKRASI DIGITAL

Transformasi Sektor Publik Berbasis Empati dan Inovasi Berkelanjutan

Amalia Pramudiansari, Prahara Satria Ramadhan, Ari Murfianto,
Bagus Udiansyah Permana, Achmad Dzulkarnain, Andyka Merry Rustiyanto,
Try Raharjo Murdianto, Guntur Bagus Tri Atmojo, Eddy Supriyanto, Dian Puspitasari

Editor:
Prof. Dr. Susanti, M.Si.
Dr. Ulil Hartono, S.E, M.Si.

Penerbit Widina

BIROKRASI DIGITAL
Transformasi Sektor Publik Berbasis Empati dan Inovasi Berkelanjutan

Tim Penulis:
Amalia Pramudiansari, Prahara Satria Ramadhan, Ari Murfianto,
Bagus Udiansyah Permana, Achmad Dzulkarnain, Andyka Merry Rustiyanto,
Try Raharjo Murdianto, Guntur Bagus Tri Atmojo, Eddy Supriyanto, Dian Puspitasari

Desain Cover:
Fawwaz Abyan

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Editor:
Prof. Dr. Susanti, M.Si.
Dr. Ulil Hartono, S.E, M.Si.

ISBN:
978-634-317-395-3

Cetakan Pertama:
November, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:
WIDINA MEDIA UTAMA
Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku Birokrasi Digital: Transformasi Sektor Publik Berbasis Empati dan Inovasi Berkelanjutan dapat kami selesaikan. Buku ini merupakan ikhtiar bersama Tim Penulis untuk menyumbangkan pemikiran mengenai arah perubahan birokrasi yang mampu menjawab perkembangan zaman sekaligus menjaga nilai dasar pengabdian kepada masyarakat.

Perkembangan teknologi digital telah membuka peluang besar bagi penyelenggaraan pemerintahan. Pelayanan dapat diakses dengan lebih mudah, informasi dapat dikelola secara lebih cepat, dan pengambilan keputusan dapat didukung oleh data yang semakin kaya. Namun, peluang tersebut juga menghadirkan tanggung jawab yang besar. Pemerintah perlu memastikan bahwa perubahan yang dilakukan benar-benar mempermudah kehidupan masyarakat, menjangkau mereka yang menghadapi keterbatasan akses, serta memelihara kepercayaan publik.

Bagi kami, keberhasilan birokrasi digital terletak pada kemampuannya menghadirkan pelayanan yang lebih bermakna. Di balik setiap permohonan layanan terdapat manusia dengan kebutuhan, harapan, dan kondisi yang berbeda. Karena itu, kecepatan sistem perlu disertai ketepatan dalam memahami persoalan; kecanggihan teknologi perlu ditopang oleh integritas; dan setiap inovasi perlu dinilai dari manfaat yang dirasakan masyarakat. Empati menjadi landasan agar transformasi digital tetap berpijak pada tujuan utama pemerintahan, yaitu melayani dan meningkatkan kesejahteraan bersama.

Berangkat dari pemikiran tersebut, buku ini membahas transformasi sektor publik melalui berbagai sudut pandang yang saling melengkapi. Pembahasan mencakup kepemimpinan di era digital, penguatan resiliensi dan literasi teknologi aparatur sipil negara, serta penerapan pendekatan inovasi yang berpusat pada manusia. Perhatian juga diberikan pada pemanfaatan kecerdasan buatan sebagai mitra kerja, tanggung jawab etis dalam pengambilan keputusan berbasis algoritma, serta perubahan pola kerja dan kesejahteraan aparatur.

Selanjutnya, buku ini mengangkat pentingnya pelayanan digital yang inklusif, komunikasi publik yang adaptif, dan evaluasi yang mampu mengukur dampak nyata teknologi bagi masyarakat. Keseluruhan

pembahasan tersebut diarahkan untuk membangun pemahaman tentang masa depan birokrasi Indonesia yang berkelanjutan dalam menyongsong Indonesia Emas 2045. Benang merahnya adalah keyakinan bahwa kualitas transformasi ditentukan oleh keterhubungan antara kepemimpinan, kesiapan manusia, tata kelola, dan pemanfaatan teknologi secara bertanggung jawab.

Penyusunan buku ini mempertemukan perhatian akademik dengan pengalaman dalam penyelenggaraan pemerintahan. Keragaman perspektif para penulis diharapkan dapat membantu pembaca memahami bahwa transformasi birokrasi merupakan proses perubahan yang menyentuh cara berpikir, budaya organisasi, hubungan kerja, dan cara negara hadir dalam kehidupan warganya. Proses tersebut membutuhkan kemauan untuk terus belajar, keterbukaan terhadap masukan, serta keberanian untuk memperbaiki praktik yang belum memberikan hasil sebagaimana diharapkan.

Dengan penuh hormat dan rasa terima kasih yang mendalam, kami menyampaikan penghargaan kepada Prof. Dr. Susanti, M.Si. dan Dr. Ulil Hartono, selaku editor sekaligus pembimbing dan pengarah para penulis. Bimbingan beliau berdua membantu kami menata pemikiran, mempertajam argumentasi, dan menjaga keterhubungan antara landasan akademik dengan kenyataan dalam penyelenggaraan pemerintahan. Ketelitian dalam membaca, kejernihan dalam memberikan arahan, serta perhatian terhadap mutu tulisan menjadi sumbangan yang sangat berarti bagi terwujudnya buku ini.

Dalam proses tersebut, kami belajar bahwa gagasan yang baik tetap membutuhkan kesediaan untuk ditelaah dan disempurnakan. Ada bagian yang semula kami anggap telah selesai, tetapi melalui masukan beliau berdua justru menemukan kedalaman dan arah yang lebih jelas. Setiap perbaikan menjadi kesempatan untuk memahami persoalan dengan lebih utuh dan menyampaikannya dengan lebih bertanggung jawab. Di tengah pembahasan tentang teknologi dan masa depan birokrasi, kami pun memperoleh pelajaran langsung tentang pentingnya pendampingan yang manusiawi: arahan yang tegas, ruang dialog yang terbuka, dan kepercayaan kepada kemampuan setiap penulis untuk berkembang. Semangat empati dan pembelajaran berkelanjutan yang kami tuliskan dalam buku ini terlebih dahulu kami rasakan dalam proses bimbingan beliau berdua. Untuk ilmu, waktu, kesabaran, dan perhatian yang telah diberikan, kami menyampaikan terima kasih yang tulus.

Penghargaan juga kami sampaikan kepada penerbit dan seluruh pihak yang telah memberikan dukungan serta kontribusi dalam proses penyusunan hingga penerbitan buku ini. Kebersamaan dan pertukaran gagasan selama proses penulisan menjadi bagian berharga yang memperkaya karya ini.

Buku ini kami persembahkan kepada aparatur sipil negara, pemimpin dan pengambil kebijakan, akademisi, mahasiswa, serta para pembaca yang menaruh perhatian pada pembaruan sektor publik. Kami berharap gagasan di dalamnya dapat menjadi bahan pembelajaran, ruang refleksi, dan sumber inspirasi untuk mengembangkan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta karakter organisasi masing-masing.

Kami menyadari bahwa perkembangan teknologi dan dinamika pemerintahan akan terus menghadirkan pertanyaan serta tantangan baru. Oleh karena itu, kami terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan karya ini dan pengembangan pemikiran pada masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi pembaca dan turut memperkuat ikhtiar mewujudkan birokrasi Indonesia yang adaptif, berintegritas, dan berkeadilan. Harapan kami, setiap kemajuan digital semakin mendekatkan pemerintah kepada masyarakat, memperluas kesempatan untuk memperoleh pelayanan yang layak, dan menempatkan martabat manusia sebagai ukuran utama keberhasilan perubahan.

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **vi**
BAB 1 SENI MEMIMPIN DI ERA DIGITAL
Oleh: Amalia Pramudiansari **1**
A. Menggerakan Visi Strategis dalam Ketidakpastian 1
B. Gaya Kepemimpinan yang Menentukan 3
C. Peluang dan Tantangan Kepemimpinan Era Digital 8
D. Rangkuman 17
BAB 2 STRATEGI MEMBANGUN RESILIENSI DAN LITERASI TEKNOLOGI ASN
Oleh: Prahara Satria Ramadhan **21**
A. Menghapus Jarak 21
B. Sejarah Teknologi dan Pembentukan Habitus Digital Pegawai 22
C. Birokrasi dan Kemajuan Teknologi 24
D. Rangkuman 34
BAB 3 MEMANUSIAKAN INOVASI
Oleh: Ari Murfianto **39**
A. Menggunakan *Design Thinking* untuk Layanan Yang Lebih Empatis 39
B. Ketika Birokrasi Melupakan Manusia 41
C. Rangkuman 49
BAB 4 TEKNOLOGI & MASA DEPAN KERJA: AI SEBAGAI MITRA, BUKAN PENGGANTI
Oleh: Bagus Udiansyah Permana **53**
A. Transformasi Manajemen Talenta di Sektor Publik 53
B. Kecerdasan Buatan dan Transformasi Dunia Kerja 54
C. AI sebagai Mitra Strategis dalam Manajemen Talenta Sektor Publik 57
D. Prasyarat Transformasi: Dari Teknologi ke Ekosistem 60
E. Model Mitra Strategis AI (MMSA) 61
F. Rangkuman 63
BAB 5 MENJAGA KOMPAS ETIKA
Oleh: Achmad Dzulkarnain **67**
A. Navigasi Moral Dalam Pengambilan Keputusan Berbasis Algoritma 67

B. Mengidentifikasi dan Memetakan Titik-Titik Kerentanan Bias Sistemik 70
BAB 6 BEKERJA TANPA SEKAT
Oleh: Andyka Merry Rustiyanto 75
A. ASN dan Konsep Kerja Jarak Jauh 75
B. Remote Working dan Dampaknya Bagi Kesejahteraan ASN 78
C. Efektivitas Sistem Kerja Jarak Jauh 84
D. Rangkuman 88
BAB 7 JEMBATAN DIGITAL UNTUK SEMUA
Oleh: Try Raharjo Murdianto 95
A. Transformasi Pelayanan Publik yang Inklusif, Empatik, dan Berkeadilan 95
B. Transformasi Birokrasi Digital dalam Perspektif Manajemen Pelayanan Publik 97
C. Kelompok Rentan dalam Perspektif Manajemen Pelayanan Publik Digital 99
D. Inklusi Digital Sebagai Strategi Manajemen Pelayanan Publik Berbasis Keadilan Sosial 102
E. Tantangan Manajemen Pengelolaan dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Digital Yang Inklusif 104
F. Model Konseptual Pelayanan Publik Digital Inklusif Berbasis Human Centered Governance 107
G. Rangkuman 109
BAB 8 STRATEGI KOMUNIKASI PUBLIK BERBASIS PLATFORM DIGITAL
Oleh: Guntur Bagus Tri Atmojo 113
A. Rekonstruksi Peran Humas Pemerintah Dalam Edukasi SDGs . 113
B. Teori-teori Terkait 116
C. Implementasi dan Tantangan dalam Akselerasi SDGs 120
D. Model Komunikasi Publik Adaptif 122
E. Evaluasi Efektivitas Komunikasi Publik Digital 122
F. Kapasitas Kelembagaan dan Kompetensi Digital Humas Pemerintah 123
G. Kapasitas Kelembagaan dan Kompetensi Digital Humas Pemerintah 123
H. Masa Depan Komunikasi Publik Berbasis Teknologi Cerdas 124
I. Rangkuman 126
BAB 9 MENGUKUR MAKNA DI BALIK ANGKA
Oleh: Eddy Supriyanto 129
A. Menilai Dampak Nyata Teknologi Bagi Masyarakat 129
B. Dari Output Menuju Impact 130

C. Kerangka Evaluasi Dampak Teknologi Publik 131
D. Mengukur Dampak yang Mungkin Muncul 132
E. Indikator Dampak yang Bermakna 133
F. Peluang dan Tantangan 134
G. Pelajaran dari Pengalaman Nasional dan Internasional 136
H. Membangun Ekosistem Evaluasi yang Berkelanjutan 139
I. Rangkuman 142
BAB 10 PETA JALAN MENUJU MASA DEPAN INDONESIA EMAS YANG BERKELANJUTAN
Oleh: Dian Puspitasari 147
A. Transformasi Sektor Publik Berbasis Empati dan Inovasi Berkelanjutan 147
B. Wajah Kemanusiaan Birokrasi Digital 148
C. Analisis: Roadmap Birokrasi Indonesia 2045 151
D. Rangkuman 159
PROFIL EDITOR 163
PROFIL PENULIS 165

BAB 1

SENI MEMIMPIN DI ERA DIGITAL

Oleh: Amalia Pramudiansar

A. MENGGERAKKAN VISI STRATEGIS DALAM KETIDAKPASTIAN

Abad ke-21 ditandai oleh akselerasi perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya dalam sejarah peradaban manusia. Digitalisasi, kecerdasan buatan, dan konektivitas jaringan global telah mengubah cara individu bekerja, berkomunikasi, dan memimpin organisasi secara mendasar. Dalam konteks ini, kajian kepemimpinan kontemporer mencakup tema-tema baru seperti kepemimpinan digital, kepemimpinan berbasis kompleksitas, serta kepemimpinan yang bersifat kolektif dan terdistribusi. Sebuah perkembangan yang mencerminkan betapa radikalnya pergeseran paradigma kepemimpinan di era digital (Backhaus & Vogel, 2022).

Sektor publik tidak luput dari tuntutan transformasi ini. Di Indonesia, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menegaskan komitmen negara untuk mewujudkan birokrasi yang efisien, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik berbasis teknologi. Namun, adopsi teknologi semata tidak cukup. Inti dari transformasi ini adalah kualitas kepemimpinan yang mampu mengarahkan perubahan secara menyeluruh, tidak hanya pada sistem dan prosedur, tetapi pada nilai, budaya, dan pola pikir seluruh elemen organisasi (Susanti, 2026).

Tantangan yang dihadapi para pemimpin birokrasi dewasa ini sering digambarkan melalui kerangka *VUCA*: *Volatility* (volatilitas), *Uncertainty* (ketidakpastian), *Complexity* (kompleksitas), dan *Ambiguity* (ambiguitas). Dalam lingkungan *VUCA* ini, kepemimpinan adaptif, *agile*, dan berbasis kompleksitas menjadi teori-teori yang semakin relevan karena pemimpin dituntut menavigasi kondisi yang *volatile*, tidak pasti, kompleks, dan ambigu secara simultan (Mustofa & Tjahjono, 2024). Pemimpin yang hanya

BAB 2

STRATEGI MEMBANGUN RESILIENSI DAN LITERASI TEKNOLOGI ASN

Oleh: Prahara Satria Ramadhan

A. MENGHAPUS JARAK

Ekspansi infrastruktur elektronik dalam institusi pemerintahan sering kali dipandang sebagai garis finis dari sebuah transformasi digital. Namun, realitas empiris di lapangan membuktikan bahwa pengadaan perangkat keras dan lunak hanyalah fase pemanasan. Tantangan struktural terbesar yang dihadapi manajemen sektor publik saat ini justru terletak pada aspek humanistiknya, yakni kesenjangan kompetensi antarindividu di dalam tubuh birokrasi itu sendiri. Ketiadaan literasi digital yang merata kerap memicu kelumpuhan operasional tersembunyi; sistem yang dibangun dengan anggaran masif sering berujung pada stagnasi akibat ketidakmampuan aparatur dalam mengoperasikannya (Pratama & Nufus, 2022).

Pada tahun 2024, pemerintah Indonesia mengalokasikan lebih dari Rp 26 triliun untuk agenda transformasi digital nasional. Sistem informasi dibangun, aplikasi diluncurkan, dan perangkat keras diperbarui. Namun di balik investasi yang spektakuler ini tersembunyi kenyataan yang kurang nyaman untuk diakui: sebagian besar inovasi digital di instansi pemerintah masih beroperasi di bawah kapasitas optimalnya, atau bahkan menjadi pajangan yang hanya hidup saat pelatihan dan demonstrasi resmi. Pegawai mengisi formulir digital hanya untuk mencetaknya kembali dan menandatanganinya secara fisik. Sistem manajemen kinerja berbasis aplikasi digunakan, tetapi datanya diverifikasi ulang secara manual melalui tumpukan berkas kertas. Fenomena ini dapat disebut sebagai "implementasi Potemkin digital", sebuah fasad modernitas yang menutupi praktik kerja konvensional yang masih berjalan di bawahnya (Mergel *et al.*, 2019).

BAB 3

MEMANUSIAKAN INOVASI

Oleh: Ari Murfianto

A. MENGGUNAKAN *DESIGN THINKING* UNTUK LAYANAN YANG LEBIH EMPATIS

Birokrasi lahir dari kebutuhan untuk menciptakan keteraturan. Sejak Max Weber merumuskan model birokrasi ideal pada awal abad ke-20, organisasi publik di seluruh dunia mengadopsi prinsip-prinsip rasionalitas, hierarki, dan prosedur baku sebagai fondasi penyelenggaraan pemerintahan. Selama bertahun-tahun, model ini bekerja dengan baik dalam konteks di mana permasalahan yang dihadapi pemerintah bersifat relatif sederhana, berulang, dan dapat diprediksi. Namun, ketika kompleksitas sosial meningkat dan warga negara semakin menyadari hak mereka sebagai penerima layanan, model birokrasi Weberian mulai menampakkan batas-batasnya yang paling mendasar, yaitu ketidakmampuan untuk merespons kebutuhan manusia secara utuh.

Digitalisasi yang merambah sektor publik dalam dua dekade terakhir semestinya menjadi jawaban atas keterbatasan tersebut. Namun, kenyataan yang terjadi justru bertentangan. Seharusnya menjadikan birokrasi lebih manusiawi, namun transformasi digital di banyak negara (termasuk di Indonesia) sering melakukan replikasi logika dari birokrasi lama ke dalam medium yang baru. Prosedur yang sebelumnya memerlukan tumpukan kertas saat ini didigitalisasi menjadi tumpukan formulir dalam sebuah sistem aplikasi yang tidak kalah membingungkan. Teknologi digunakan untuk melakukan otomatisasi dalam sebuah proses, tetapi proses yang diotomatisasi adalah proses yang sebenarnya belum pernah dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan manusia yang menggunakannya.

Persoalan ini tidak dapat dilepaskan dari agenda global yang lebih luas. Perserikatan Bangsa-Bangsa melalui Agenda 2030 telah menetapkan 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*/SDGs)

BAB 4

TEKNOLOGI & MASA DEPAN KERJA: AI SEBAGAI MITRA, BUKAN PENGGANTI

Oleh: Bagus Udiansyah Permana

A. TRANSFORMASI MANAJEMEN TALENTA DI SEKTOR PUBLIK

Abad ke-21 ditandai oleh percepatan transformasi digital yang belum pernah terjadi sebelumnya. Di tengah gelombang Revolusi Industri 4.0 dan menjelang era *Society 5.0*, kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*/AI) telah berkembang dari sekadar teknologi eksperimental menjadi infrastruktur strategis yang memengaruhi hampir seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk dunia kerja dan tata kelola pemerintahan (Schwab, 2016). Pertanyaan yang kini tidak lagi relevan adalah apakah AI akan mengubah dunia kerja, melainkan bagaimana kita mengelola perubahan tersebut secara bijaksana, berkeadilan, dan berkelanjutan.

Di sektor publik, tekanan transformasi digital semakin intens. Pemerintah di berbagai belahan dunia, termasuk Indonesia, dituntut untuk meningkatkan efisiensi layanan, akuntabilitas, dan responsivitas terhadap kebutuhan warga negara. Dalam konteks ini, manajemen talenta aparatur sipil negara (ASN) menjadi salah satu variabel kritis yang menentukan kapasitas pemerintah dalam menavigasi disrupsi digital (Cooke *et al.*, 2022). Kemampuan untuk merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan talenta terbaik di sektor publik adalah fondasi dari keberhasilan reformasi birokrasi.

Namun demikian, sektor publik Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan struktural dalam pengelolaan talenta: sistem rekrutmen yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi, penilaian kinerja yang cenderung administratif, pengembangan kapasitas yang tidak merata, serta kesenjangan antara kebutuhan kompetensi masa depan dengan kondisi SDM yang ada saat ini (Lembaga Administrasi Negara, 2022). Di sinilah AI hadir bukan sebagai ancaman yang akan mengeliminasi pekerjaan manusia,

BAB 5

MENJAGA KOMPAS ETIKA

Oleh: Achmad Dzulkarnain

A. NAVIGASI MORAL DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN BERBASIS ALGORITMA

Dunia hari ini sedang menyaksikan pergeseran tektonik dalam lanskap tata kelola publik maupun privat. Kehadiran teknologi kecerdasan artifisial (*Artificial Intelligence*) dan algoritma pembelajaran mesin (*Machine Learning*) tidak lagi sekadar menjadi alat bantu operasional di belakang layar komputer, melainkan telah menjelma menjadi dirigen utama dalam simfoni pengambilan keputusan yang mengatur hajat hidup orang banyak. Dari penentuan skor kredit perbankan, penyaringan berkas rekrutmen tenaga kerja, penilaian risiko residivisme dalam sistem peradilan, hingga alokasi bantuan sosial dan penataan zonasi pendidikan, pembuat kebijakan kini mendelegasikan otoritas mereka kepada baris-baris kode matematis.

Dorongan untuk mengadopsi sistem pengambilan keputusan berbasis algoritma (*automated decision-making systems*) ini umumnya dipicu oleh janji-janji teknokratis yang menggiurkan: efisiensi biaya, kecepatan pemrosesan data skala raksasa yang melampaui kapasitas kognitif manusia, keandalan, dan yang paling sering digaungkan adalah objektivitas. Ada sebuah kepercayaan atau mitos modern yang berkembang di masyarakat bahwa matematika adalah entitas yang netral. Algoritma dinilai tidak memiliki kelelahan fisik, tidak mengenal nepotisme, tidak memiliki sentimen personal, dan bebas dari muatan politis. Di bawah narasi ini, teknologi diposisikan sebagai hakim yang paling adil karena dianggap mampu membersihkan noda prasangka manusia dari proses pengambilan keputusan.

Namun, di balik optimisme buta tersebut, realitas di lapangan menunjukkan wajah yang jauh lebih kompleks dan mengkhawatirkan. Ketika kompas pengambilan keputusan dialihkan dari hati nurani manusia ke kalkulasi probabilitas mesin, masyarakat perlahan menyadari bahwa

BAB 6

BEKERJA TANPA SEKAT

Oleh: Andyka Merry Rustiyanto

A. ASN DAN KONSEP KERJA JARAK JAUH

Dunia kerja global telah mengalami disrupsi secara signifikan, didorong oleh adanya percepatan sistem teknologi digital yang dipengaruhi oleh dampak adanya pandemi COVID-19. Konsep kerja jarak jauh atau *remote working*, yang sebelumnya sering dipandang sebagai alternatif atau *benefit* tambahan, telah bergeser menjadi moda/pola kerja utama bagi banyak sektor (OECD, 2021). Transformasi ini tidak hanya menyentuh sektor swasta tetapi juga sektor publik, yang secara tradisional budaya sejak jaman kolonial dicirikan oleh birokrasi hierarkis dan kehadiran secara fisik di kantor.

Di Indonesia, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai tulang punggung penyelenggaraan pemerintahan juga mulai mengeksplorasi model kerja ini secara bertahap melalui berbagai inisiatif dan inovasi kebijakan. Sebagai respon cepat terhadap wabah pandemi Covid 19, eksperimen ini, meski awalnya bersifat darurat, namun membuka peluang untuk mengevaluasi model/pola kerja alternatif yang potensial meningkatkan efisiensi dan yang tidak kalah penting peningkatan kesejahteraan ASN (Wang *et al.*, 2021). Kesejahteraan (*well-being*) pegawai dalam konteks administrasi publik melampaui sekadar ketiadaan penyakit. Konsep ini mencakup dimensi subjektif seperti kepuasan kerja dan kebahagiaan secara personal maupun sebagai *Team Work*, serta psikologis (seperti otonomi dan kompetensi), fisik (seperti kelelahan dan stres) (Grant *et al.*, 2019).

Model kerja tradisional di kantor sering kali dikaitkan dengan stresor kronis seperti waktu perjalanan (*commute*) yang panjang, interaksi interpersonal yang menegangkan, dan kurangnya kendali atas lingkungan kerja, yang tidak sedikit dapat berdampak pada menurunnya tingkat kesejahteraan karyawan (Gajendran & Harrison, 2020). Pada teori *Job Demands-Resources* (JD-R) menyatakan bahwa kesejahteraan kerja pada

BAB 7

JEMBATAN DIGITAL UNTUK SEMUA

Oleh: Try Raharjo Murdianto

A. TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK YANG INKLUSIF, EMPATIK, DAN BERKEADILAN

Perkembangan digital dalam tata kelola sektor publik telah menjadi agenda strategis berbagai negara, termasuk Indonesia, dalam upaya meningkatkan kemampuan menjaga kualitas pelayanan publik untuk lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Digitalisasi birokrasi tidak lagi dipahami sebagai proses modernisasi teknologi administrasi pemerintahan, melainkan telah berkembang menjadi instrumen strategis dalam membangun tata kelola pemerintahan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada penciptaan nilai kepuasan masyarakat. Kehadiran Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), layanan administrasi daring, integrasi data kependudukan, hingga penciptaan dan pengembangan berbagai platform pelayanan publik berbasis digital menunjukkan bahwa pemerintah sedang bergerak menuju model pemerintahan digital (*digital governance*) yang lebih modern, terkoneksi, dan berbasis data.

Namun demikian, transformasi birokrasi digital juga memunculkan tantangan baru, yakni kesenjangan akses pelayanan publik digital di tengah masyarakat. Digitalisasi pelayanan publik belum sepenuhnya mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat dengan kualitas yang sama. Seperti halnya digitalisasi belum sepenuhnya dapat dimanfaatan oleh kelompok rentan seperti penyandang disabilitas, lansia, masyarakat miskin, masyarakat pedesaan, perempuan korban kekerasan, hingga masyarakat dengan keterbatasan literasi digital masih menghadapi berbagai hambatan dalam mengakses layanan publik berbasis teknologi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital yang tidak dibangun melalui pendekatan inklusif malah berpotensi melahirkan bentuk baru eksklusi sosial di era digital (*digital exclusion*). Dalam perspektif manajemen publik,

BAB 8

STRATEGI KOMUNIKASI PUBLIK BERBASIS PLATFORM DIGITAL

Oleh: Guntur Bagus Tri Atmojo

A. REKONSTRUKSI PERAN HUMAS PEMERINTAH DALAM EDUKASI SDGS

Tatanan global saat ini tengah dihadapkan pada urgensi pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs) 2030, yang menuntut perubahan fundamental tidak hanya di level kebijakan, tetapi hingga ke level perilaku individu masyarakat. Di Indonesia, tantangan pencapaian target seperti konsumsi yang bertanggung jawab (SDG 12) dan aksi iklim (SDG 13) seringkali terbentur pada hambatan komunikasi. Kebijakan yang bersifat teknokratis di tingkat pusat seringkali gagal terdiseminasi secara organik ke lapisan masyarakat bawah, sehingga SDGs cenderung dipersepsikan sebagai agenda elit birokrasi semata daripada sebagai gerakan kolektif (*United Nations*, 2023). Masalah utama bukan lagi pada ketersediaan data, melainkan pada bagaimana data tersebut dikomunikasikan untuk menciptakan nilai publik (*public value*) yang nyata (Moore, 1995).

Dalam pembangunan berkelanjutan, komunikasi publik memiliki posisi sentral karena keberhasilan implementasi SDGs tidak hanya bergantung pada kekuatan regulasi dan alokasi anggaran, tetapi juga pada kemampuan pemerintah membangun pemahaman bersama di tengah masyarakat. SDGs mencakup isu multidimensional yang kompleks, mulai dari kemiskinan, pendidikan, kesehatan, perubahan iklim, hingga tata kelola kelembagaan. Kompleksitas tersebut menjadikan komunikasi sebagai elemen strategis untuk menyederhanakan isu global ke dalam pesan yang lebih relevan, kontekstual, dan mudah dipahami oleh masyarakat dari berbagai latar belakang sosial, ekonomi, dan pendidikan.

Selain itu, karakter SDGs yang bersifat *universal* menuntut adanya kolaborasi lintas sektor antara pemerintah, masyarakat sipil, akademisi,

BAB 9

MENGUKUR MAKNA DI BALIK ANGKA

Oleh: Eddy Supriyanto

A. MENILAI DAMPAK NYATA TEKNOLOGI BAGI MASYARAKAT

Transformasi digital di sektor publik Indonesia telah menghasilkan gelombang inovasi yang mengubah wajah pelayanan birokrasi secara fundamental. Berbagai aplikasi *e-government*, sistem informasi manajemen, platform pelayanan terpadu, dan infrastruktur digital terus diluncurkan dengan investasi yang tidak sedikit. Namun, di balik kecemerlangan angka-angka statistik adopsi teknologi, jumlah pengguna aplikasi, tingkat penetrasi internet, atau kecepatan transaksi digital, tersimpan pertanyaan yang lebih dalam mengenai apakah teknologi tersebut benar-benar memberikan dampak nyata bagi kehidupan masyarakat?

Pertanyaan ini bukan sekadar retorika akademis, melainkan kebutuhan praksis yang mendesak. Pemerintah mengalokasikan anggaran triliunan rupiah untuk transformasi digital, namun mekanisme evaluasi dampak yang komprehensif masih sering kali tereduksi pada indikator-indikator teknis seperti jumlah fitur aplikasi, waktu respon sistem, atau persentase digitalisasi dokumen. Akibatnya, keberhasilan sebuah program teknologi publik sering diukur dari seberapa besar anggaran yang terserap atau seberapa banyak perangkat yang terpasang, bukan dari seberapa signifikan peningkatan kesejahteraan warga yang dihasilkan.

Dalam konteks Indonesia menuju Visi 2045, kemampuan untuk mengukur dampak nyata teknologi bagi masyarakat menjadi kompetensi strategis yang harus dikuasai oleh aparatur sipil negara (ASN) dan para pengambil kebijakan. Evaluasi dampak teknologi yang substantif tidak hanya melibatkan pengukuran *output* (apa yang dihasilkan sistem), tetapi juga *outcome* (perubahan perilaku dan kondisi masyarakat) serta *impact* (perubahan sosial jangka panjang yang berkelanjutan). Tanpa *framework* evaluasi yang tepat, risiko terbesar bukan hanya pemborosan anggaran,

BAB 10

PETA JALAN MENUJU MASA DEPAN INDONESIA EMAS YANG BERKELANJUTAN

Oleh: Dian Puspitasari

A. TRANSFORMASI SEKTOR PUBLIK BERBASIS EMPATI DAN INOVASI BERKELANJUTAN

Indonesia memasuki babak baru dalam perjalanan sejarahnya menuju visi besar Indonesia Emas 2045. Tepat seabad kemerdekaan, bangsa ini berambisi menjadi negara maju dengan PDB per kapita USD 30.000, tingkat kemiskinan mendekati nol, dan indeks pembangunan manusia yang berdaya saing global. Di tengah ambisi tersebut, birokrasi sebagai mesin penggerak negara dituntut untuk bertransformasi secara fundamental. Pertanyaan besarnya bukan lagi sekadar bagaimana membuat birokrasi bekerja lebih cepat, melainkan bagaimana menciptakan birokrasi yang cerdas, berempati, dan berkelanjutan.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang eksponensial telah mengubah lanskap pengelolaan pemerintahan secara dramatis. Kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), *big data analytics*, *Internet of Things* (IoT), *blockchain*, dan *cloud computing* bukan lagi wacana futuristik, melainkan instrumen aktif yang telah diintegrasikan oleh berbagai negara ke dalam tata kelola pemerintahannya. Estonia, Singapura, dan Denmark telah membuktikan bahwa transformasi digital birokrasi dapat meningkatkan efisiensi pelayanan publik hingga 40% sekaligus meningkatkan kepuasan warga (OECD, 2023). Indonesia, dengan kompleksitas geografi dan demografi yang unik, perlu merumuskan model transformasi birokrasi yang kontekstual dan adaptif.

Namun demikian, transformasi digital birokrasi tidak dapat dilepaskan dari dimensi kemanusiaan. Laporan *United Nations E-Government Survey* (2022) menegaskan bahwa keberhasilan *e-government* tidak semata ditentukan oleh infrastruktur teknologi, melainkan oleh kapasitas *human*

PROFIL EDITOR



Prof. Dr. Susanti, M.Si. merupakan Guru Besar dalam bidang Ilmu Pendidikan Ekonomi dan Keuangan pada Program Studi Pendidikan Akuntansi, Universitas Negeri Surabaya. Beliau menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) Pendidikan Akuntansi di IKIP Surabaya, Magister (S2) Manajemen di Universitas Airlangga, dan Doktor (S3) Pendidikan Ekonomi di Universitas Negeri Malang. Sebagai akademisi dan peneliti, Prof.Dr. Susanti, M.Si. telah mendedikasikan kariernya pada pengembangan ilmu pendidikan ekonomi, literasi keuangan, dan pendidikan kewirausahaan. Berbagai penelitian yang telah dihasilkan berfokus pada peningkatan kemampuan literasi keuangan masyarakat, penguatan perilaku keuangan yang bijak, pengembangan model pembelajaran ekonomi yang inovatif, serta pemberdayaan ekonomi berbasis pendidikan. Selain aktif melakukan penelitian, beliau juga konsisten melaksanakan berbagai program pengabdian kepada masyarakat yang bertujuan meningkatkan literasi keuangan bagi pelajar, mahasiswa, guru, pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), serta kelompok masyarakat lainnya. Melalui kegiatan pelatihan, pendampingan, dan edukasi keuangan, beliau berupaya mendorong terciptanya masyarakat yang lebih cerdas dalam mengelola keuangan, memiliki kemampuan mengambil keputusan finansial yang tepat, serta mampu mencapai kesejahteraan ekonomi yang berkelanjutan. Karya ilmiah beliau telah dipublikasikan dalam berbagai jurnal nasional maupun internasional bereputasi, serta menjadi rujukan dalam pengembangan kebijakan dan praktik pendidikan ekonomi. Dengan pengalaman akademik, penelitian, dan pengabdian yang luas, Prof. Susanti dikenal sebagai salah satu pakar di bidang literasi keuangan, pendidikan ekonomi, dan keuangan di era ekonomi modern serta pesatnya digitalisasi.



Dr. Ulil Hartono, S.E., M.Si. adalah dosen tetap PNS pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya (UNESA), dengan jabatan fungsional Lektor Kepala (IV/a, Pembina). Ia menyelesaikan pendidikan sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (1995–2000),

dilanjutkan studi magister pada Program Magister Manajemen Agribisnis, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta (2000–2002), dan menempuh pendidikan doktoral pada Program Doktor Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Malang (2008–2013). Dalam perjalanan kariernya di UNESA, penulis pernah dipercaya menjabat Ketua Jurusan/Program Studi Manajemen FEB UNESA selama dua periode berturut-turut (2016–2019 dan 2019–2023). Di bawah kepemimpinannya bersama tim, program studi tersebut berhasil meraih akreditasi Unggul dari LAMEMBA serta akreditasi internasional dari AQAS (Jerman) dengan hasil *Unconditional*. Saat ini, penulis menjabat sebagai Koordinator Program Studi S2 Manajemen Inovasi, Sekolah Pascasarjana UNESA (2025–sekarang). Di tingkat nasional, penulis aktif sebagai Ketua Dewan Pengurus Nasional Aliansi Program Studi Manajemen dan Bisnis Indonesia (APSMBI) selama tiga periode berturut-turut (2018–2020, 2020–2022, 2022–2024), dan kini menjabat Ketua Dewan Pengawas APSMBI (2024–2026). Ia juga dipercaya sebagai asesor Lembaga Akreditasi Mandiri Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi (LAMEMBA) sejak tahun 2022. Bidang keahlian penulis meliputi *Good Governance*, Manajemen Keuangan, dan Manajemen Investasi. Dalam tujuh tahun terakhir, penulis telah melaksanakan 16 kegiatan penelitian dengan 60 publikasi ilmiah tingkat nasional maupun internasional (sebagian terindeks Scopus dan SINTA), 18 kegiatan pengabdian kepada masyarakat, pengelolaan 9 jurnal ilmiah sebagai reviewer maupun editor, serta mengikuti 11 kegiatan konferensi nasional dan internasional. Karya-karyanya juga menghasilkan dua Hak Kekayaan Intelektual (HKI), dan bersama tim menulis sejumlah buku serta modul ajar, di antaranya *Manajemen Perbankan: Pendekatan Teoritis dan Studi Empiris* (2019), *Buku Ajar Ethics & Corporate Governance* (2021), dan *Manajemen Investasi bagi Pemula* (2023), selain beberapa modul mata kuliah di lingkungan Program Studi S1 Manajemen FEB UNESA. Selama empat tahun terakhir, penulis aktif sebagai narasumber di berbagai perguruan tinggi negeri maupun swasta di seluruh Indonesia, membawakan materi seputar Kurikulum *Outcome Based Education* (OBE), desain Kurikulum Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM), penguatan instrumen akreditasi nasional (LAMEMBA) dan internasional, serta berbagai tema pengembangan kelembagaan dan program studi, dengan total lebih dari 125 kegiatan workshop, pelatihan, dan *sharing session*.

PROFIL PENULIS



Amalia Pramudiansari, S.STP., M.M. adalah seorang aparatur sipil negara sekaligus praktisi pengembangan sumber daya manusia yang memiliki ketertarikan mendalam pada dunia public speaking, komunikasi publik, dan pengembangan diri (*self-development*). Baginya, kemampuan berkomunikasi bukan sekadar keterampilan berbicara, melainkan sarana membangun kepercayaan, menggerakkan perubahan, dan menghadirkan pelayanan yang bermakna. Perjalanan kariernya saat ini sebagai Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis di BPSDM Provinsi Jawa Timur. Di bidang pelatihan, penulis merupakan trainer profesional bersertifikasi BNSP. Materi yang kerap dibawakannya meliputi komunikasi publik, *public speaking,* MC dan keprotokolan, *self development*, optimalisasi potensi berbasis DNA, serta *service excellence* (pelayanan prima). Pengalamannya sebagai pembicara dan fasilitator memperkuat keyakinannya bahwa kualitas pelayanan publik bertumbuh melalui komunikasi yang efektif, empati, dan kemauan untuk terus belajar. Komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan juga diwujudkan melalui pendidikan doktoral Manajemen di Universitas Negeri Surabaya. Penulis yang pernah belajar di kawah candradimuka ksatriaan Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) angkatan XV lulusan Tahun 2007 ini terus mengembangkan perhatian pada manajemen perubahan, kepemimpinan, transformasi organisasi publik, dan pengembangan kompetensi ASN agar hasil pembelajaran benar-benar berdampak dalam praktik kerja dan goal utamanya bermanfaat bagi masyarakat. Penulis meyakini bahwa pengembangan diri adalah perjalanan sepanjang hayat. Setiap kesempatan berbagi pengetahuan menjadi ruang untuk bertumbuh bersama dan membantu orang lain menemukan potensi terbaiknya. Melalui kontribusinya dalam penulisan buku *Birokrasi Digital*, penulis ingin menghadirkan gagasan tentang birokrasi yang adaptif, humanis, dan berorientasi pada pelayanan. Penulis percaya bahwa transformasi digital akan bermakna apabila berjalan seiring dengan peningkatan kompetensi, karakter, dan kualitas komunikasi aparatur.

"Jangan lelah berbuat baik. Kebaikan yang tulus mungkin tidak selalu segera terlihat hasilnya, tetapi setiap langkah kecil yang kita lakukan dapat menjadi alasan seseorang untuk tumbuh, bangkit, dan percaya pada dirinya sendiri." IG: @amalia.maskur



Prahara Satria Ramadhan, S.STP., M.A.P. adalah aparatur sipil negara yang bertugas di Biro Pengadaan Barang/Jasa Sekretariat Daerah Provinsi Jawa Timur. Bidang kegiatan dan perhatiannya meliputi pengadaan barang/jasa pemerintah, pengembangan kompetensi aparatur, serta penguatan kelembagaan dan tata kelola pengadaan. Penulis memiliki latar belakang pendidikan ilmu pemerintahan dan administrasi publik. Saat ini, penulis sedang menempuh pendidikan doktoral dalam bidang Manajemen, dengan perhatian pada kepemimpinan, perilaku organisasi, manajemen strategis, dan manajemen perubahan. Proses akademik tersebut memperkaya cara pandangnya dalam memahami hubungan antara sumber daya manusia, pembelajaran organisasi, dan peningkatan kinerja sektor publik. Dalam kegiatan profesionalnya, penulis terlibat dalam pembinaan pengadaan barang/jasa, penyusunan bahan kebijakan, serta evaluasi pelayanan pengadaan. Penulis juga berbagi pengetahuan sebagai narasumber dan pengajar dalam kegiatan pelatihan dan bimbingan teknis, termasuk pelatihan Pejabat Pembuat Komitmen Tipe C. Dalam penyampaian materi, penulis mengutamakan bahasa yang mudah dipahami, diskusi, dan contoh kasus agar peserta dapat menghubungkan ketentuan pengadaan dengan kebutuhan pekerjaan sehari-hari. Pengalaman di lingkungan pemerintahan dan kegiatan pembelajaran menjadi bekal penulis dalam menyusun bahan ajar dan tulisan yang berorientasi pada penerapan. Melalui karya tulis, penulis berupaya mempertemukan konsep akademik dengan pengalaman praktis untuk mendukung pengembangan kompetensi aparatur dan perbaikan tata kelola organisasi.



Ari Murfianto, S.STP., M.Si., CIPA. merupakan aparatur sipil negara yang saat ini menjabat sebagai Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bangkalan. Lahir di Bojonegoro pada 16 April 1979, ia memiliki latar belakang pendidikan di bidang pemerintahan dan administrasi publik yang menjadi landasan dalam perjalanan kariernya di lingkungan birokrasi pemerintahan daerah. Ia menyelesaikan pendidikan pada Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN), Jatinangor, Sumedang, pada tahun 2001, kemudian melanjutkan pendidikan magister Ilmu Administrasi Publik di Universitas Wijaya Putra Surabaya dan lulus tahun 2005. Perjalanan karier Ari Murfianto mencerminkan pengalaman lintas bidang dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Sebagian besar masa pengabdiannya hingga saat ini

berada pada perangkat daerah dengan urusan manajemen kepegawaian. Berbagai pengalaman tersebut memberinya perspektif mengenai dinamika tata kelola pemerintahan, manajemen aparatur sipil negara, pengembangan kompetensi sumber daya manusia, serta peran teknologi informasi dalam mendukung penyelenggaraan administrasi pemerintahan. Dalam konteks transformasi pemerintahan, pengalaman profesionalnya di bidang kepegawaian dan komunikasi serta informatika memiliki relevansi dengan pengembangan birokrasi digital. Transformasi digital birokrasi tidak hanya berkaitan dengan penerapan teknologi, tetapi juga menuntut perubahan proses kerja, penguatan kompetensi aparatur, pembentukan budaya organisasi yang adaptif, dan peningkatan kualitas pelayanan publik. Perspektif tersebut menjadi salah satu landasan dalam mengkaji bagaimana birokrasi dapat bertransformasi menjadi organisasi pemerintahan yang lebih efektif, responsif, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Sebagai mahasiswa Program Doktor (S3) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, penulis memiliki perhatian akademik terhadap pengembangan kapasitas aparatur, pengelolaan talenta ASN, dan transformasi manajemen pemerintahan. Melalui kontribusinya dalam penulisan buku *Birokrasi Digital*, penulis berupaya mengintegrasikan pengalaman praktis dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah dengan perspektif akademik untuk memperkaya pemahaman mengenai tantangan dan peluang digitalisasi birokrasi.



Bagus Udiansyah Permana, S.STP., M.Sos., yang akrab disapa Bagus, lahir di Surabaya pada 9 Desember 1989. Ia merupakan Aparatur Sipil Negara pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur dengan jabatan Analis SDM Aparatur Ahli Madya dan pangkat Pembina (IV/a). Saat ini ia dipercaya sebagai Ketua Tim Kerja Standar Kompetensi Jabatan pada Bidang Pengembangan ASN. Penulis telah menikah dan dikaruniai dua orang anak, serta berdomisili di Sidoarjo, Jawa Timur. Pendidikan dasar hingga menengahnya ditempuh di Situbondo, yakni di SDN V Patokan, SMPN 1 Situbondo, dan SMAN 1 Situbondo. Ia kemudian melanjutkan pendidikan Diploma IV bidang Manajemen Sumber Daya Aparatur di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) pada 2008–2012, lalu meraih gelar Magister Ilmu Sosial dari Universitas Brawijaya Malang pada 2014–2016 melalui program tugas belajar. Saat ini penulis sedang menempuh Program Doktor (S3) Manajemen di Fakultas Ekonomika dan

Bisnis, Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Karier penulis diawali sebagai Pengasuh di Biro Administrasi Keprajaan IPDN (2012–2013). Sejak 2016 ia mengabdi di BKD Provinsi Jawa Timur, berturut-turut sebagai Pengolah Data, Penyusun Rencana Kegiatan dan Anggaran, Kepala Subbidang Disiplin dan Jiwa Korsa, Kepala Subbidang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, hingga kini menjadi Ketua Tim Kerja Standar Kompetensi Jabatan. Pengalaman tersebut membentuk keahliannya di bidang manajemen sumber daya manusia aparatur, khususnya standar kompetensi jabatan dan manajemen talenta ASN. Dalam menjalani kehidupan dan pengabdiannya, penulis memegang teguh prinsip hidup ***"Berfikir, Berhati dan Bertindak Positif."*** Berfikir positif berarti memandang setiap keadaan, termasuk tantangan dan kegagalan, sebagai peluang untuk belajar dan bertumbuh. Berhati positif berarti menjaga ketulusan, rasa syukur, dan prasangka baik kepada Tuhan dan sesama, sehingga setiap langkah dilandasi niat yang bersih. Bertindak positif berarti mewujudkan pikiran dan hati yang baik itu ke dalam perbuatan nyata yang bermanfaat, berintegritas, dan memberi dampak bagi lingkungan sekitar. Ketiganya merupakan satu kesatuan yang saling menguatkan: pikiran yang jernih menuntun hati yang lapang, dan hati yang lapang melahirkan tindakan yang membawa kebaikan.



Drs. Achmad Dzulkarnain, M.H. Lahir di Pamekasan pada 23 November 1972. Beliau merupakan aparatur sipil negara yang memiliki pengalaman panjang dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, khususnya di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumenep. Perjalanan kariernya mencerminkan keterlibatan aktif dalam berbagai bidang pemerintahan, mulai dari pelaksanaan administrasi pemerintahan, koordinasi kewilayahan, pelayanan publik, hingga kepemimpinan perangkat daerah. Pendidikan formal beliau dimulai di SDN Bunder I 62 Pademawu, Pamekasan, yang diselesaikan pada tahun 1985. Selanjutnya, beliau menempuh pendidikan di MTsN Pademawu, Pamekasan, dan lulus pada tahun 1988, kemudian melanjutkan pendidikan menengah di SMUN I Pamekasan hingga tahun 1991. Dalam rangka memperkuat kompetensi di bidang pemerintahan, beliau melanjutkan pendidikan di Sekolah Tinggi Pemerintahan Dalam Negeri (STPDN) dan menyelesaikannya pada tahun 1994. Pendidikan akademik berikutnya ditempuh melalui Program Studi Ilmu Pemerintahan jenjang sarjana (S-1) yang diselesaikan pada tahun 2002. Beliau kemudian melanjutkan studi magister di Universitas Narotama Surabaya dan meraih gelar magister pada tahun 2005. Pengalaman kerja beliau mencakup berbagai posisi strategis di lingkungan pemerintahan. Kariernya diawali

sebagai Pelaksana pada Kantor PMD Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur. Setelah itu, beliau memperoleh kepercayaan untuk menduduki sejumlah jabatan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Sumenep. Dalam bidang administrasi dan koordinasi pemerintahan, beliau pernah menjabat sebagai Kepala Subbagian Otonomi Daerah Kabupaten Sumenep serta Sekretaris Kecamatan Ganding. Pengalaman kewilayahan kemudian berkembang melalui penugasan sebagai Camat Giligenting, Camat Guluk-Guluk, Camat Kangayan, Camat Pasongsongan, dan Camat Lenteng. Selain bertugas dalam lingkup pemerintahan kecamatan, beliau juga mengemban tanggung jawab pada sejumlah perangkat daerah. Jabatan yang pernah diemban antara lain Sekretaris Dinas Sosial Kabupaten Sumenep serta Sekretaris Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Sumenep. Dalam perkembangan karier selanjutnya, beliau dipercaya memimpin Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kabupaten Sumenep. Beliau juga pernah menjalankan tugas sebagai pelaksana tugas pada perangkat daerah tersebut, kemudian mengemban amanah sebagai Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Sumenep. Pengalaman kepemimpinannya semakin luas ketika beliau ditugaskan sebagai Pelaksana Tugas Kepala Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman dan Perhubungan Kabupaten Sumenep. Berbekal pengalaman dalam berbagai bidang pemerintahan tersebut, beliau selanjutnya dipercaya menjabat sebagai Kepala Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sumenep hingga saat ini. Rangkaian pendidikan, kepangkatan, dan pengalaman jabatan yang telah dilalui menjadi bekal penting dalam memahami dinamika penyelenggaraan pemerintahan daerah. Pengalaman tersebut juga memberikan landasan dalam menjalankan fungsi koordinasi, pembinaan, pelayanan masyarakat, serta penguatan kelembagaan pemerintahan. Dalam menjalankan tugas di bidang pemberdayaan masyarakat dan desa, pengalaman lintas perangkat daerah menjadi modal untuk mendorong tata kelola pemerintahan desa yang lebih efektif, meningkatkan kapasitas kelembagaan, serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam pembangunan. Dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman birokrasi yang beragam, Drs. Achmad Dzulkarnain, M.H. diharapkan terus memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kualitas pelayanan publik dan kemajuan pembangunan daerah, khususnya di Kabupaten Sumenep.



Andyka Merry Rustiyanto, S.STP., M.M. lahir dan mengabdikan diri sebagai seorang birokrat profesional di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Saat ini, beliau memegang amanah strategis sebagai Kepala Bidang Penegakan Perda di Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) Provinsi Jawa Timur, di mana beliau aktif mengintegrasikan tata kelola pemerintahan yang efektif dengan penegakan regulasi daerah yang berorientasi pada ketenteraman & ketertiban umum serta pelayanan masyarakat. Perjalanan pendidikannya dimulai dari Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN), di mana beliau menyelesaikan pendidikan Diploma IV (D-IV) pada bidang Manajemen Sumber Daya Aparatur pada tahun 2007. Komitmennya terhadap pengembangan ilmu manajemen dan strategi organisasi kemudian dilanjutkan dengan meraih gelar Magister Manajemen (M.M.) dengan konsentrasi Manajemen Pemasaran dari Universitas Dr. Soetomo (Unitomo) Surabaya. Saat ini, beliau tengah memperdalam keahlian akademisnya dengan menempuh studi Program Doktor (S3) Ilmu Manajemen pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis (FEB) Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Sebagai praktisi sekaligus akademisi sektor publik, beliau memiliki ketertarikan mendalam pada studi administrasi publik, kepemimpinan strategis, dinamika birokrasi modern, serta tata kelola pemerintahan daerah.
Motto: Kesabaran adalah kekuatan, kebermanfaatanadalah tujuan.



Try Raharjo Murdianto, S.STP., M.AP. lahir di Mojokerto pada 19 Mei 1987. Ia memulai perjalanannya di dunia pemerintahan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN). Di sana ia menempuh pendidikan Diploma IV Program Studi Politik Pemerintahan dan lulus pada 2006. Bekal itu ia kembangkan dengan melanjutkan studi magister Administrasi Publik di Universitas Brawijaya. Dari bangku kuliah hingga ruang kerja, ia memahami bahwa pemerintahan yang baik lahir dari aparatur yang mau terus belajar. Belajar memang menjadi bagian yang tak terpisahkan dari dirinya. Bagi Try, setiap tugas, pertemuan, dan tantangan adalah kesempatan untuk menambah wawasan. Rasa ingin tahu inilah yang membuatnya terus mengikuti perkembangan ilmu administrasi publik dan tata kelola pemerintahan, lalu menerapkannya dalam pekerjaan sehari-hari. Sejak memulai pengabdian sebagai Pegawai Negeri Sipil pada 2006, Try telah menempuh hampir dua dekade perjalanan di birokrasi. Kini ia dipercaya menjabat sebagai Kepala Dinas Sosial Kabupaten Mojokerto, tanah kelahirannya sendiri. Di posisi ini ia memastikan perlindungan dan

pelayanan sosial benar-benar sampai kepada yang membutuhkan, mulai dari keluarga kurang mampu dan penyandang disabilitas hingga kelompok rentan lainnya. Pekerjaan ini membuatnya dekat dengan persoalan nyata masyarakat, dan dari sanalah ia belajar bahwa kebijakan yang baik selalu berangkat dari kepekaan terhadap sesama. Pengalaman di lapangan dan bekal ilmu administrasi publik itulah yang menjadi dasar lahirnya buku ini. Melalui tulisannya, Try ingin berbagi gagasan dan pengalaman dengan bahasa yang lugas dan mudah dipahami, supaya pengetahuan yang ia kumpulkan tidak berhenti pada dirinya sendiri, tetapi juga bermanfaat bagi pembaca. Dalam hidup dan pengabdiannya, ia memegang teguh satu prinsip: *"Jadilah pribadi yang memberi manfaat bagi sebanyak mungkin orang."* Bagi Try, keberhasilan tidak diukur dari seberapa tinggi jabatan yang diraih. Ukurannya adalah seberapa banyak orang yang ikut merasakan kebaikan dari setiap langkahnya.



Guntur Bagus Tri Atmojo, S.STP., M.Sos. merupakan seorang aparatur sipil negara yang memiliki latar belakang pendidikan di bidang politik pemerintahan dan ilmu sosial. Lahir di Tuban pada 7 Januari 1990, penulis menyelesaikan pendidikan Diploma IV di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) dan pendidikan Magister Ilmu Sosial di Universitas Brawijaya. Dalam perjalanan karier penulis memiliki pengalaman di berbagai bidang pemerintahan, mulai dari pengembangan ASN, asesor sumber daya manusia aparatur, keprotokolan hingga hubungan masyarakat. Pengalaman tersebut membentuk kompetensi dan perspektif penulis dalam memahami dinamika birokrasi pemerintahan, tata kelola komunikasi publik, serta penyelenggaraan kehumasan di lingkungan instansi pemerintah. Saat ini, penulis mengemban jabatan fungsional Pranata Humas Ahli Muda sekaligus Hubungan Keprotokolan. Melalui pengalaman pendidikan dan profesional yang dimiliki, penulis memiliki perhatian terhadap pengembangan komunikasi pemerintahan, keterbukaan informasi publik, penguatan citra institusi, serta peningkatan kualitas pelayanan informasi kepada masyarakat.



Eddy Supriyanto, S.STP, M.PSDM.
Penulis merupakan seorang birokrat di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang saat ini menjabat sebagai Kepala Badan Kesatuan Bangsa dan Politik (Bakesbangpol) Provinsi Jawa Timur serta dipercaya mengemban amanah sebagai Penjabat (Pj.) Wali Kota

Madiun. Dengan pengalaman lebih dari 30 tahun di bidang pemerintahan, penulis telah berkontribusi dalam berbagai bidang kebijakan publik, tata kelola pemerintahan, penguatan sumber daya manusia, serta pembangunan karakter aparatur pemerintahan yang profesional dan berintegritas. Selama perjalanan kariernya, penulis dikenal sebagai sosok yang memiliki perhatian besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan pengembangan kapasitas aparatur sipil negara. Berbagai gagasan, inovasi, dan pendekatan manajerial telah diterapkan dalam mendukung terciptanya birokrasi yang adaptif, efektif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Ketertarikannya yang kuat terhadap bidang manajemen mendorong penulis untuk terus mengembangkan kompetensi akademik dan profesional secara berkelanjutan. Semangat belajar tersebut diwujudkan melalui pendidikan pascasarjana di Universitas Airlangga (UNAIR) hingga saat ini menempuh program doktoral di Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Bagi penulis, ilmu manajemen tidak hanya dipahami sebagai teori akademik semata, tetapi juga sebagai landasan penting dalam membangun tata kelola organisasi yang sehat, produktif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Melalui pengalaman birokrasi dan latar belakang akademik yang dimiliki, penulis terus berupaya menghadirkan pemikiran-pemikiran konstruktif dalam pengembangan sumber daya manusia, penguatan kelembagaan, serta peningkatan kualitas kinerja aparatur pemerintahan. Berbagai ide dan inovasi yang dihasilkan menjadi bagian dari komitmennya untuk menciptakan birokrasi yang lebih profesional, humanis, dan mampu menjawab tantangan pemerintahan di era modern. Email: supriyantoeddy75@gmail.com



Dian Puspitasari Hayuningtyas, S.STP,, M.A., CIPA. lahir di Madiun pada 15 April 1986. Perjalanannya di dunia pemerintahan dimulai di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN). Di sana ia menempuh pendidikan Diploma IV Program Studi Politik Pemerintahan dan lulus pada 2009. Setelah itu ia terus belajar dan melanjutkan studi magister bidang Administrasi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan lulus pada 2012. Kini, di sela kesibukan bekerja, ia kembali kuliah sebagai mahasiswa program doktoral Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Surabaya (UNESA) sejak 2025. Bagi Dian, belajar tidak mengenal kata selesai. Agar bisa memahami potensi manusia lebih utuh, ia juga meraih sertifikasi Certified International Person Assessor (CIPA) dari Quantum HRM Internasional. Dengan bekal ini, ia mampu menilai dan memetakan kemampuan seseorang, sesuatu yang sangat penting untuk

mengembangkan sumber daya manusia. Saat ini Dian dipercaya menjabat sebagai Kepala Bidang Ideologi, Wawasan Kebangsaan, dan Karakter Bangsa di Badan Kesatuan Bangsa dan Politik Provinsi Jawa Timur. Sehari-hari ia berupaya menumbuhkan rasa cinta tanah air dan memperkuat karakter masyarakat, pekerjaan yang menyentuh langsung kehidupan banyak orang. Pengalaman panjang di pemerintahan, ditambah ilmu administrasi dan pengelolaan SDM, menjadi bekal lahirnya buku ini. Dalam buku BIROKRASI DIGITAL.Dian berperan sebagai penulis sekaligus editor. Ia berbagi pemikiran tentang PETA JALAN MENUJU MASA DEPAN INDONESIA EMAS YANG BERKELANJUTAN dengan bahasa yang dekat dan mudah dipahami pembaca. Di luar pekerjaan, Dian senang memasak dan berkebun hidroponik. Keduanya sama-sama menuntut kesabaran dan ketekunan, dua hal yang juga ia bawa dalam bekerja. Ia memegang teguh satu prinsip hidup: *"Jangan pernah mengatakan TIDAK BISA sebelum mencoba, karena seseorang bisa menjadi ahli karena TERBIASA mengerjakan."*

BIROKRASI DIGITAL

Transformasi Sektor Publik Berbasis Empati dan Inovasi Berkelanjutan

Transformasi digital telah menjadi bagian tak terpisahkan dari perjalanan birokrasi modern. Perkembangan teknologi seperti kecerdasan buatan, otomatisasi layanan, analisis data, dan komunikasi digital menghadirkan peluang besar bagi sektor publik untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Namun, di balik berbagai kemudahan tersebut, muncul tantangan yang tidak kalah penting, yaitu bagaimana memastikan bahwa kemajuan teknologi tetap berpihak pada manusia. Buku ini mengajak pembaca memahami bahwa keberhasilan transformasi birokrasi tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan sistem yang dibangun, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah menjaga nilai-nilai empati, etika, inklusivitas, dan keadilan dalam setiap proses pelayanan publik.

Buku ini membahas pentingnya kepemimpinan adaptif, budaya kerja inovatif, literasi teknologi, pemanfaatan kecerdasan buatan secara bertanggung jawab, hingga upaya membangun layanan publik yang ramah bagi seluruh lapisan masyarakat. Buku ini memberikan pandangan bahwa teknologi dan kemanusiaan bukanlah dua hal yang saling bertentangan, melainkan dua kekuatan yang harus berjalan berdampingan untuk menciptakan birokrasi yang lebih efektif, responsif, dan berkelanjutan.

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

SCANME

Hukum & Pemerintahan

ISBN 978-634-317-395-3

9 786343 173953