

Transformasi Birokrasi Daerah melalui Pemberdayaan ASN: Analisis Praktik *Reinventing Government* di BKPSDM Kota Malang

(*Regional Bureaucratic Transformation through Civil Servant Empowerment: Analysis of Reinventing Government Practices at BKPSDM Malang City*)

Kiki Anggraini ^{1*}, Slamet Muchsin ², Rini Rahayu Kurniati ³

¹ Program Studi Magister Administrasi Publik, Pascasarjana Universitas Islam Malang, Indonesia

¹ kikiangraini7768@gmail.com*; ² s_muchsin63@unisma.ac.id; ³ rinirahayu@unisma.ac.id

*corresponding author : Kiki Anggraini

ARTICLE INFO

Article history

Received : December 2, 2025

Revised : December 10, 2025

Accepted : December 31, 2025

Kata Kunci

Pemberdayaan ASN;
Transformasi Birokrasi;
Reinventing Government;
Manajemen Kepegawaian;
Kapasitas Aparatur;

Keywords

Civil Servant Empowerment;
Bureaucratic Transformation;
Reinventing Government;
Human Resource Management;
Administrative Capacity;



This is an open access
article under the CC-BY-SA
license. Copyright (c) 2025
Transparansi : Jurnal Ilmiah
Ilmu Administrasi

ABSTRACT

Transformasi birokrasi daerah menuntut penguatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN) melalui strategi pemberdayaan yang terencana dan berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi pemberdayaan ASN di BKPSDM Kota Malang dalam perspektif *Reinventing Government*, serta mengidentifikasi strategi, dinamika implementasi, dan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan perubahan organisasi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan melibatkan delapan informan kunci yang memiliki tanggung jawab strategis dalam pengelolaan kepegawaian. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan ASN dilakukan melalui peningkatan kompetensi, digitalisasi proses manajemen kepegawaian, pembentukan budaya kerja profesional, serta pelibatan aparatur dalam perencanaan pengembangan diri. Temuan ini mengindikasikan adanya pergeseran birokrasi dari pola administratif yang kaku menuju organisasi yang adaptif dan berorientasi hasil. Faktor-faktor seperti visi kepemimpinan, dukungan regulasi, kesiapan individu, dan tuntutan eksternal terbukti berpengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi. Sementara itu, tantangan utama meliputi keterbatasan sumber daya, kesenjangan kompetensi, dan resistensi budaya organisasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kurikulum pelatihan berbasis kebutuhan nyata, peningkatan strategi komunikasi perubahan, serta pelaksanaan penelitian komparatif pada OPD lain untuk memperluas pemahaman mengenai dinamika transformasi birokrasi daerah.

Abstract

The transformation of local bureaucracy requires strengthening the capacity of civil servants through well-planned and continuous empowerment strategies. This study aims to analyze the implementation of civil servant empowerment at the BKPSDM of Malang City through the lens of *Reinventing Government*, as well as to identify the strategies, implementation dynamics, and factors influencing the success of organizational transformation. This research employed a descriptive qualitative approach involving eight key informants with strategic responsibilities in human resource management. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis, and were examined using the interactive model of Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that civil servant empowerment is carried out through competency development, digitalization of personnel management processes, the establishment of a professional work culture, and the involvement of employees in planning their own capacity development. These findings indicate a shift in bureaucracy from rigid administrative procedures toward a more adaptive and results-oriented organization. Factors such as leadership vision, regulatory support, individual readiness, and external demands significantly influence the effectiveness of implementation. Meanwhile, key challenges include limited resources, competency gaps, and cultural resistance within the organization. This study recommends strengthening training curricula based on actual needs, improving change communication strategies, and conducting comparative studies across other local government agencies to expand insights into the dynamics of bureaucratic transformation.

PENDAHULUAN

Transformasi birokrasi daerah menjadi kebutuhan mendesak di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, efektif, dan responsif. Pemerintah daerah dituntut tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga memastikan tersedianya layanan yang bermutu sesuai dinamika sosial dan perkembangan teknologi. Kondisi ini menuntut aparatur sipil negara (ASN) memiliki kompetensi adaptif sehingga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja. Tantangan utama birokrasi selama ini tidak hanya berasal dari prosedur yang berbelit, tetapi juga pola

pikir aparatur yang masih berorientasi pada rutinitas. Sebagaimana dikemukakan Dwiyanto (2013), peningkatan kualitas layanan publik tidak akan tercapai jika birokrasi gagal bertransformasi ke arah yang lebih profesional. Oleh karena itu, pemberdayaan ASN menjadi fondasi utama dalam mendorong transformasi birokrasi daerah.

Pemberdayaan ASN merupakan proses strategis untuk meningkatkan kapasitas individu dan organisasi agar mampu menciptakan kinerja yang lebih efektif. Namun dalam praktiknya, banyak pemerintah daerah menghadapi kendala struktural dan kultural, seperti resistensi terhadap perubahan dan minimnya motivasi kerja. Penempatan pegawai yang tidak sesuai kompetensi, lemahnya manajemen kinerja, serta pelatihan yang tidak tepat sasaran menjadi masalah klasik yang terus berulang (Fathya, 2017). Kondisi ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat. ASN seharusnya tidak hanya memenuhi tugas administratif, melainkan juga menjadi agen perubahan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Oleh karena itu, pemberdayaan ASN perlu mencakup dimensi kompetensi, integritas, dan motivasi kerja.

Dalam konteks reformasi birokrasi, pendekatan *Reinventing Government* menjadi relevan untuk mempercepat perubahan birokrasi menuju organisasi publik yang adaptif. Konsep ini menekankan pentingnya orientasi pada hasil, desentralisasi kewenangan, dan budaya pelayanan yang responsif terhadap kebutuhan warga. Osborne dan Gaebler (1995) menegaskan bahwa birokrasi modern harus bersifat katalis, kompetitif, dan berorientasi pada pelanggan. Pendekatan tersebut memungkinkan pemerintah bergerak lebih fleksibel dalam merespons dinamika masyarakat yang terus berubah. Di tingkat daerah, *Reinventing Government* memberikan ruang bagi inovasi kelembagaan dan penguatan budaya kerja kolaboratif. Oleh karena itu, integrasi konsep *reinventing* ke dalam pemberdayaan ASN menjadi strategi penting untuk memperkuat transformasi birokrasi.

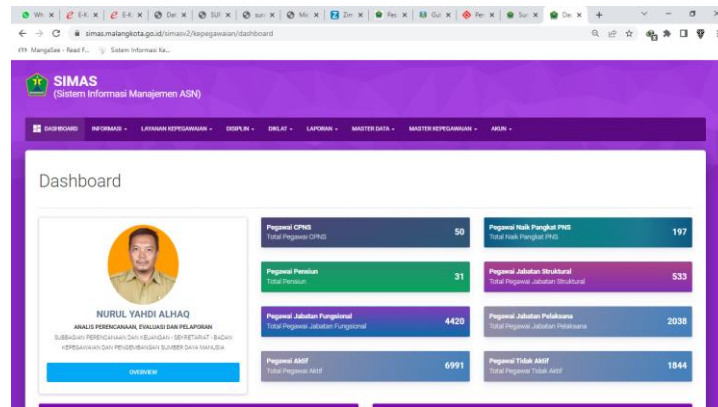
Era digital turut mempengaruhi ekspektasi masyarakat terhadap layanan publik yang lebih cepat, akurat, dan dapat diakses secara mudah. Pemerintah daerah perlu menjawab tantangan ini dengan meningkatkan kompetensi ASN dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Menurut Faradiba et al. (2021), rendahnya literasi teknologi serta keterbatasan sumber daya masih menjadi hambatan utama dalam pelayanan publik berbasis digital. Oleh karena itu, pemberdayaan ASN tidak hanya perlu berfokus pada pelatihan formal, tetapi juga pada penguatan literasi digital sebagai bagian dari kebutuhan kompetensi modern. Perubahan pola pikir serta peningkatan kemampuan adaptasi teknologi menjadi kunci bagi birokrasi untuk terus relevan. Faktor tersebut semakin memperkuat urgensi transformasi birokrasi berbasis inovasi.

Kota Malang sebagai salah satu kota besar di Jawa Timur menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitas layanan publiknya. Pemerintah Kota Malang telah menunjukkan komitmen melalui peningkatan nilai Sistem Akuntabilitas Kinerja Pemerintah (SAKIP) dan Indeks Reformasi Birokrasi (IRB), meskipun capaian tersebut belum sepenuhnya mencerminkan kepuasan masyarakat. Data dari Ombudsman RI menunjukkan bahwa Kota Malang masih menerima aduan maladministrasi dalam jumlah yang cukup signifikan dibandingkan daerah lain. Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kinerja administratif dan kualitas pelayanan publik yang dirasakan masyarakat. Dengan demikian, reformasi birokrasi tidak cukup hanya diukur melalui indikator dokumen dan struktur formal. Perubahan yang menyentuh aspek kapasitas aparatur merupakan kebutuhan utama dalam konteks ini.

Sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan kepegawaian, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang memegang peran strategis dalam mendorong transformasi birokrasi. BKPSDM menjadi aktor utama dalam perencanaan kompetensi, pelatihan, serta evaluasi kinerja ASN. Namun pelaksanaan tugas tersebut tidak lepas dari tantangan, seperti keterbatasan anggaran dan minimnya partisipasi pegawai dalam kegiatan pengembangan kompetensi. Selain itu, penerapan sistem merit belum berjalan optimal sehingga mempengaruhi objektivitas pengembangan karier ASN. Situasi ini menunjukkan perlunya strategi pemberdayaan ASN yang lebih terukur dan berkelanjutan. Tanpa penguatan SDM, agenda reformasi birokrasi sulit mencapai hasil yang signifikan.

Penerapan *Reinventing Government* di BKPSDM Kota Malang mulai terlihat melalui digitalisasi layanan kepegawaian dan penyederhanaan prosedur birokrasi. Penggunaan aplikasi seperti SIMAS dan

e-Kinerja merupakan langkah modernisasi yang berorientasi pada efektivitas dan efisiensi pelayanan. Langkah ini sejalan dengan prinsip reinventing yang menekankan pada inovasi dan pengurangan hambatan birokrasi. Namun digitalisasi tidak menjamin perubahan perilaku aparatur secara otomatis. Keberhasilan transformasi bergantung pada kesiapan dan komitmen ASN dalam mengadopsi budaya kerja baru. Oleh karena itu, pemberdayaan ASN melalui pendekatan reinventing menjadi penting untuk terus diperkuat.



Gambar 1. Dashboard awal tampilan SIMAS (Sistem Informasi Manajemen ASN)

Dalam perspektif *Reinventing Government*, pemberdayaan ASN harus mengarah pada pembentukan perilaku proaktif, kreatif, dan adaptif. Pendekatan ini sesuai dengan strategi inti serta strategi pelanggan yang menekankan pentingnya orientasi misi dan kebutuhan masyarakat (Osborne & Plastrik, 1997). Pemberdayaan dalam konteks ini tidak hanya mencakup peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga nilai-nilai inovatif dalam bekerja. Dengan demikian, penerapan reinventing dapat memberikan arah jelas bagi transformasi birokrasi daerah. Perubahan tersebut membutuhkan dukungan kebijakan struktural sekaligus penguatan dimensi kultural organisasi. Hal ini penting untuk membangun ASN yang mampu menghadirkan layanan publik berkualitas.

Hambatan terbesar dalam proses pemberdayaan ASN adalah persoalan budaya kerja birokrasi. Resistensi terhadap perubahan sering muncul dari aparatur yang masih nyaman dengan pola kerja konvensional. Menurut Strokosch dan Osborne (2016), perubahan budaya merupakan elemen fundamental dalam menciptakan birokrasi yang responsif dan berorientasi pelayanan. Transformasi budaya organisasi tidak dapat dicapai secara cepat, melainkan membutuhkan keteladanan kepemimpinan serta konsistensi kebijakan. Oleh karena itu, strategi pemberdayaan ASN perlu memasukkan aspek pembangunan budaya organisasi yang adaptif. Upaya ini menjadi komponen penting dalam memastikan keberlanjutan reformasi birokrasi.

Kepemimpinan visioner menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan dalam keberhasilan transformasi birokrasi melalui pemberdayaan ASN. Pemimpin yang memahami nilai pelayanan publik akan mendorong aparatur bekerja secara lebih profesional dan inovatif. Ayu et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat dapat meningkatkan budaya pelayanan dalam organisasi pemerintah. Di BKPSDM Kota Malang, dukungan dan arahan pimpinan menjadi modal penting dalam penerapan digitalisasi dan reformasi sistem merit. Konsistensi kepemimpinan dalam mengawal perubahan menjadi penentu keberhasilan program pemberdayaan. Oleh karena itu, kepemimpinan harus menjadi bagian integral dari strategi transformasi birokrasi.

Perubahan tata kelola kepegawaian telah diarahkan melalui berbagai regulasi nasional, termasuk Undang-Undang ASN dan peraturan terkait manajemen PNS. Namun implementasi kebijakan tersebut di tingkat daerah seringkali menghadapi kesenjangan antara aturan dan pelaksanaan. Ashari (2010) menekankan bahwa lemahnya penempatan pegawai, kurang tepatnya pelatihan, serta lemahnya monitoring kinerja menjadi tantangan signifikan dalam manajemen ASN. Kondisi ini mengindikasikan perlunya strategi pemberdayaan yang lebih komprehensif. Regulasi saja tidak cukup untuk menghasilkan perubahan, sehingga kapasitas organisasi menjadi faktor penentu utama. Hal inilah yang menegaskan pentingnya analisis praktik pemberdayaan ASN di daerah.

Pendekatan *Reinventing Government* memberikan peluang bagi pemerintah daerah untuk membangun birokrasi yang antisipatif dan tanggap terhadap perubahan lingkungan. Osborne (2007) menyatakan bahwa kegagalan tata kelola seringkali disebabkan oleh budaya birokrasi yang lamban beradaptasi. Di Kota Malang, kompleksitas permasalahan pelayanan publik menuntut birokrasi yang responsif serta mampu menghadapi dinamika kebutuhan warga. Penerapan pendekatan reinventing dapat memberikan arah yang lebih progresif dalam merumuskan strategi pemberdayaan ASN. Melalui pendekatan ini, pemerintah dapat membangun sistem kerja yang fleksibel dan inovatif. Hal tersebut penting untuk mendorong peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Transformasi birokrasi di BKPSDM Kota Malang juga menghadapi hambatan teknis maupun nonteknis yang mempengaruhi efektivitas pemberdayaan ASN. Faradiba et al. (2021) menyatakan bahwa keterbatasan anggaran dan sarana menjadi kendala dalam meningkatkan kualitas pelatihan. Sementara hambatan nonteknis meliputi rendahnya motivasi pegawai serta minimnya pembinaan karier yang transparan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan ASN harus dilakukan secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek pelatihan. Strategi teknis dan kultural perlu diintegrasikan untuk memastikan keberhasilan transformasi birokrasi. Dengan pendekatan yang komprehensif, perubahan dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.



Gambar 1. Delapan Area Perubahan Reformasi Birokrasi
Sumber: Permenpan RB Nomor 3/2023

Pemanfaatan teknologi informasi menjadi bagian penting dalam mendukung pembaruan birokrasi di daerah. Digitalisasi layanan kepegawaian yang dilakukan BKPSDM Kota Malang merupakan langkah positif dalam menciptakan proses kerja yang efisien. Namun teknologi tetap membutuhkan kapasitas ASN agar pemanfaatannya optimal dan berorientasi pada pelayanan. Dwiyanto (2018) menegaskan bahwa pemberdayaan aparatur harus melahirkan ASN yang mampu menyelesaikan tugas rutin sekaligus menghasilkan inovasi. Oleh karena itu, penguatan kapasitas ASN menjadi kebutuhan mendesak sejalan dengan agenda digitalisasi. Integrasi kedua aspek ini menjadi kunci keberhasilan transformasi birokrasi.

Kesenjangan antara capaian kinerja administratif dan persepsi masyarakat terhadap layanan menjadi tantangan besar bagi pemerintah daerah. Nilai SAKIP yang meningkat tidak serta-merta mencerminkan meningkatnya kualitas layanan publik secara langsung. Data aduan maladministrasi dari Ombudsman menunjukkan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap kualitas pelayanan publik di Kota Malang. Kondisi ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi perlu diarahkan pada perubahan substantif, terutama pada kualitas SDM aparatur. Pemberdayaan ASN menjadi salah satu instrumen kunci dalam mengatasi permasalahan tersebut. Tanpa perubahan kualitas aparatur, transformasi birokrasi sulit mencapai hasil optimal.

Dengan demikian, penerapan prinsip *Reinventing Government* di BKPSDM Kota Malang menjadi sangat relevan sebagai upaya memperkuat pemberdayaan ASN dan meningkatkan kualitas pelayanan

publik. Pendekatan ini dapat memberikan gambaran mengenai sejauh mana perubahan internal organisasi telah berjalan. Selain itu, *reinventing* dapat membantu mengidentifikasi faktor pendukung maupun penghambat dalam proses transformasi birokrasi. Analisis tersebut penting untuk memastikan bahwa strategi pemberdayaan ASN berjalan sesuai kebutuhan organisasi. Proses ini juga memberikan arah yang jelas bagi peningkatan kapasitas dan budaya kerja. Dengan demikian, transformasi birokrasi dapat berlangsung secara lebih terarah dan berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini bertujuan menganalisis praktik pemberdayaan ASN di BKPSDM Kota Malang dengan menggunakan konsep *Reinventing Government* sebagai kerangka analisis. Fokus kajian diarahkan pada strategi pemberdayaan, dinamika implementasi, serta faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan transformasi birokrasi. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik terhadap literatur administrasi publik, terutama dalam konteks reformasi birokrasi daerah. Selain itu, temuan penelitian dapat menjadi rekomendasi praktis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas manajemen ASN. Dengan demikian, artikel ini menyediakan dasar empiris untuk memahami proses transformasi birokrasi di Kota Malang secara lebih komprehensif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang dirancang untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan kondisi nyata di lapangan. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggambarkan situasi sosial secara utuh tanpa manipulasi serta memungkinkan peneliti memperoleh data yang kaya dan detail melalui interaksi langsung dengan informan. Pemanfaatan pendekatan ini sejalan dengan pandangan Creswell (2002) yang menekankan pentingnya memahami perspektif informan dalam konteks lingkungan sosialnya. Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat menghasilkan gambaran mengenai praktik pemberdayaan ASN serta dinamika yang terjadi dalam implementasi *Reinventing Government*. Penelitian deskriptif kemudian memungkinkan peneliti menyajikan kondisi objektif mengenai strategi, tantangan, dan proses yang berlangsung di BKPSDM Kota Malang. Pemilihan metode kualitatif dianggap paling relevan untuk menjawab tujuan penelitian dan menggambarkan fenomena secara akurat.

Dalam penelitian kualitatif, kehadiran peneliti menjadi instrumen utama karena seluruh proses pengumpulan data dilakukan secara langsung oleh peneliti. Oleh sebab itu, peneliti hadir di lapangan untuk melakukan observasi awal, menjalin komunikasi dengan informan, dan memastikan data yang diperoleh bersifat autentik dan valid. Peneliti berperan sebagai pengamat partisipan yang mengamati situasi secara cermat termasuk detail kecil yang sering terlewat dalam pengamatan biasa. Pendekatan ini sesuai dengan pandangan Moleong (2017) dan Semiawan (2010) yang menyatakan bahwa kualitas penelitian kualitatif sangat dipengaruhi keterlibatan langsung peneliti di lapangan. Dengan keterlibatan ini, peneliti dapat memahami konteks penelitian secara lebih mendalam dan menangkap dinamika yang tidak tampak secara formal. Kehadiran peneliti juga memastikan proses triangulasi dan verifikasi data dapat dilakukan dengan lebih efektif.

Lokasi penelitian ditetapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Malang karena lembaga ini memiliki peran penting dalam mengelola manajemen ASN di lingkungan Pemerintah Kota Malang. Pemilihan lokasi ini dilatarbelakangi kebutuhan peningkatan kompetensi ASN sekaligus adanya tuntutan reformasi birokrasi yang semakin kuat di daerah tersebut. Selain itu, Kota Malang tengah berada dalam fase pemerintahan baru yang membutuhkan penguatan birokrasi dalam memberikan pelayanan publik berkualitas. BKPSDM menjadi pusat kebijakan terkait pengembangan, mutasi, evaluasi kinerja, dan penguatan kapasitas ASN. Oleh karena itu, lokasi ini dianggap sangat strategis untuk mengkaji praktik pemberdayaan ASN dari perspektif *Reinventing Government*. Latar ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai bagaimana proses transformasi birokrasi dijalankan.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui berbagai teknik. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam menggunakan teknik purposive sampling dengan informan yang dianggap memiliki relevansi dan pemahaman terhadap topik penelitian. Informan utama terdiri dari delapan orang pejabat dan staf di BKPSDM Kota Malang, yaitu Sekretaris BKPSDM, Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi, Kepala Bidang Mutasi, dua staf analis SDM

Bidang Mutasi, asesor di bidang PKFP, analis perencanaan, serta Kepala Subbagian Umum dan Kepegawaian. Seluruh informan tersebut dipilih karena memiliki pengalaman operasional dan strategis dalam proses pengembangan ASN. Selain itu, penelitian juga memanfaatkan data sekunder berupa dokumen resmi, arsip, dan literatur yang berkaitan dengan reformasi birokrasi. Kombinasi kedua jenis data ini memperkuat validitas hasil penelitian.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara langsung dengan informan menggunakan panduan pertanyaan semi-terstruktur untuk menggali informasi secara mendalam dan fleksibel. Proses wawancara direkam menggunakan alat perekam untuk menjaga akurasi data dan dilakukan sepenuhnya di lingkungan BKPSDM Kota Malang. Selain itu, observasi non-partisipatif dilakukan untuk memahami kondisi objektif terkait proses kerja, kualitas dokumen reformasi birokrasi, serta dinamika pelayanan ASN. Observasi ini membantu peneliti menangkap aspek-aspek yang tidak selalu muncul dalam wawancara. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data hasil observasi dan wawancara sehingga informasi yang diperoleh lebih terpercaya dan konsisten.

Teknik analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang terdiri dari tiga komponen utama yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan menyederhanakan data mentah dari wawancara, observasi, dan dokumen sehingga tersusun secara sistematis. Setelah direduksi, data disajikan dalam bentuk naratif, tabel, atau catatan terstruktur yang memudahkan peneliti menemukan pola dan hubungan antarindikator. Tahap berikutnya adalah penarikan kesimpulan yang ditempuh dengan melakukan interpretasi berdasarkan keseluruhan data yang telah terorganisir. Proses verifikasi dilakukan melalui pengecekan ulang dan triangulasi agar kesimpulan yang dihasilkan lebih akurat. Analisis berlangsung secara siklus selama seluruh proses penelitian.

Keabsahan data diuji melalui empat kriteria yaitu credibility, transferability, dependability, dan confirmability sebagaimana dikemukakan Sugiyono (2016). Uji credibility dilakukan melalui perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi, diskusi dengan rekan sejawat, dan member check untuk memastikan data berasal dari sumber yang terpercaya. Transferability diuji dengan memberikan deskripsi yang rinci sehingga pembaca dapat menilai kemungkinan penerapan temuan pada konteks serupa. Dependability dilakukan melalui proses audit oleh pembimbing untuk memastikan keseluruhan prosedur penelitian berjalan konsisten. Sementara itu, confirmability memastikan bahwa hasil penelitian bersifat objektif dan tidak dipengaruhi bias peneliti. Keempat teknik ini membantu memperkuat kualitas temuan penelitian.

Tahapan penelitian dilakukan mengikuti alur sistematis yang terdiri dari prapenelitian, penelitian lapangan, serta analisis dan pengolahan data. Pada tahap prapenelitian, peneliti menyusun rancangan, memilih lokasi, mengurus izin, menilai situasi lapangan, menentukan informan, menyiapkan instrumen, serta mematuhi etika penelitian. Tahap penelitian lapangan meliputi upaya memahami latar, memasuki lokasi penelitian, serta melakukan pengumpulan data secara langsung melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Tahap berikutnya adalah analisis data yang dilakukan secara berkelanjutan selama proses penelitian berlangsung. Analisis melibatkan kegiatan menyusun pola, mengidentifikasi tema, serta mereduksi data sesuai prinsip Miles dan Saldana. Ketiga tahapan tersebut memungkinkan penelitian berjalan sistematis dan menghasilkan temuan yang valid.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Praktik Pemberdayaan ASN di BKPSDM Kota Malang dengan Menggunakan Konsep *Reinventing Government*

Praktik pemberdayaan ASN di BKPSDM Kota Malang menunjukkan upaya nyata untuk mendorong perubahan birokrasi menuju model yang lebih adaptif sebagaimana dianjurkan dalam konsep *Reinventing Government*. Pemberdayaan dilakukan melalui berbagai program yang menekankan peningkatan kompetensi, transformasi pola pikir, dan penataan ulang proses kerja. Pendekatan ini tidak hanya menitikberatkan pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada perubahan orientasi aparatur agar lebih berfokus pada hasil. Hal ini sejalan dengan gagasan Osborne dan Gaebler yang menekankan pemerintah sebagai katalis perubahan. Transformasi tersebut

mencerminkan pergeseran dari birokrasi tradisional ke arah birokrasi yang lebih inovatif. Dengan demikian, pemberdayaan ASN menjadi instrumen strategis dalam mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik.

Implementasi pemberdayaan di BKPSDM Kota Malang juga ditandai dengan pemanfaatan teknologi informasi dalam berbagai proses manajemen ASN. Penggunaan sistem informasi digital untuk asesmen, pengembangan kompetensi, dan pemantauan kinerja mempercepat proses administrasi sekaligus meningkatkan transparansi. Pendekatan ini mendukung terwujudnya pemerintahan yang berorientasi hasil sebagaimana dianjurkan dalam *Reinventing Government*. Digitalisasi memberikan efisiensi sekaligus mendorong perubahan budaya kerja di lingkungan BKPSDM. Teknologi menjadi penggerak penting dalam memperkuat efektivitas program pemberdayaan. Dengan demikian, integrasi digital menjadi salah satu fondasi penting dalam transformasi manajemen ASN di Kota Malang.

Pemberdayaan ASN juga tercermin melalui pelibatan aparatur dalam proses identifikasi kebutuhan kompetensi dan penyusunan prioritas pengembangan diri. ASN diberi ruang untuk menyampaikan masukan terkait kebutuhan pelatihan melalui forum diskusi dan mekanisme komunikasi internal. Praktik ini menguatkan prinsip *community-owned government*, di mana pegawai turut terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kinerja mereka. Pendekatan partisipatif tersebut meningkatkan rasa memiliki terhadap program yang dijalankan. Hal ini juga memperkuat motivasi ASN untuk mengikuti pelatihan secara sukarela. Dengan demikian, BKPSDM berhasil membangun proses pemberdayaan yang lebih inklusif.

Selain itu, pemberdayaan ASN diarahkan pada pencapaian hasil konkret melalui pengukuran kinerja pascapelatihan. Evaluasi dilakukan secara sistematis untuk menilai efektivitas pelatihan dan dampaknya terhadap peningkatan kompetensi aparatur. Model evaluasi berbasis kinerja ini sejalan dengan orientasi hasil yang dianjurkan dalam kerangka *Reinventing Government*. Pengukuran kinerja memberikan gambaran objektif mengenai efektivitas pelatihan dan menjadi dasar bagi perbaikan program di masa mendatang. Dengan demikian, setiap kegiatan pengembangan kompetensi memiliki tujuan yang jelas dan terukur. Hal ini memperkuat efektivitas pemberdayaan ASN secara keseluruhan.

Tabel 1. Strategi Inti BKPSDM Kota Malang

Prinsip <i>Reinventing Government</i>	Strategi Inti BKPSDM Kota Malang	Temuan Lapangan	Interpretasi Teori
<i>Catalytic Government</i>	Menjadi fasilitator peningkatan kompetensi ASN melalui koordinasi lintas OPD	BKPSDM memfasilitasi pelatihan terintegrasi dengan OPD terkait, bukan sebagai pelaksana tunggal.	Sejalan dengan Osborne & Gaebler (1992) yang memandang pemerintah sebagai katalisator, serta Denhardt & Denhardt (2015) yang menekankan kolaborasi antar lembaga.
<i>Community-Owned Government</i>	Mendorong keterlibatan ASN dalam perencanaan program pengembangan kompetensi	ASN diberikan ruang menyampaikan kebutuhan pelatihan melalui forum dan survei kebutuhan.	Menguatkan konsep partisipasi dalam <i>New Public Service</i> (Denhardt & Denhardt, 2015).
<i>Competitive Government</i>	Mengupayakan persaingan sehat dalam peningkatan kinerja ASN	Persaingan belum berjalan optimal karena keterbatasan regulasi dan insentif; penghargaan berbasis kinerja masih terbatas.	Tidak sepenuhnya sesuai dengan Osborne & Gaebler (1992) yang menekankan kompetisi untuk memacu inovasi.

Prinsip <i>Reinventing Government</i>	Strategi Inti BKPSDM Kota Malang	Temuan Lapangan	Interpretasi Teori
Results-Oriented Government	Fokus pada hasil kinerja melalui penggunaan SIKP (Sistem Informasi Kinerja Pegawai)	Evaluasi kinerja berbasis data dilakukan setiap periode dan digunakan untuk penentuan promosi atau mutasi.	Sesuai teori <i>Performance Management</i> (Moynihan, 2008).
Customer-Driven Government	Menyesuaikan program pelatihan dengan kebutuhan spesifik ASN dan OPD	Program pelatihan didesain berdasarkan <i>training need assessment</i> .	Sejalan dengan konsep <i>customer orientation</i> di sektor publik (Osborne & Gaebler, 1992).
Enterprising Government	Optimalisasi kerjasama dengan lembaga pelatihan eksternal	BKPSDM menggandeng universitas dan lembaga sertifikasi profesi untuk program pengembangan ASN.	Menguatkan konsep kemitraan strategis di sektor publik (Bovaird & Löffler, 2009).
Anticipatory Government	Mengembangkan program pelatihan berbasis proyeksi kebutuhan masa depan	Sudah mulai mengarah ke pelatihan digital skills untuk ASN.	Selaras dengan konsep <i>strategic foresight</i> dalam pelayanan publik (Boyne & Walker, 2004).
Decentralized Government	Memberikan kewenangan OPD untuk mengajukan program pengembangan SDM	BKPSDM memfasilitasi pengajuan pelatihan spesifik oleh OPD.	Sesuai konsep desentralisasi manajerial (Hughes, 2012).
Market-Oriented Government	Menggunakan prinsip efisiensi biaya dalam pengadaan pelatihan	Pemilihan penyedia pelatihan dilakukan melalui e-katalog untuk menekan biaya.	Sejalan dengan teori <i>market-based public management</i> (Osborne & Gaebler, 1992).
Change-Oriented Government	Mendorong inovasi pelatihan berbasis teknologi	Adanya pelatihan <i>blended learning</i> dan e-learning untuk ASN.	Menguatkan prinsip inovasi berkelanjutan dalam pelayanan publik (Borins, 2001).

Pembentukan budaya kerja profesional menjadi elemen penting dalam praktik pemberdayaan ASN di BKPSDM. Nilai-nilai organisasi seperti disiplin, integritas, dan komitmen pelayanan dikuatkan melalui pembinaan, sosialisasi, dan pelatihan soft skills. Penguatan budaya ini berperan besar dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang humanis dan responsif. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa BKPSDM memahami pentingnya keseimbangan antara kompetensi teknis dan karakter etis aparatur. Budaya kerja yang kuat menjadi fondasi bagi terciptanya pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, pembinaan budaya kerja menjadi bagian penting dalam strategi pemberdayaan ASN.

Kolaborasi lintas instansi juga mendukung proses pemberdayaan ASN. BKPSDM bekerja sama dengan berbagai lembaga pelatihan, perguruan tinggi, dan organisasi eksternal untuk memperluas peluang pengembangan kompetensi aparatur. Kolaborasi ini memperkaya variasi materi pelatihan dan menyesuakannya dengan dinamika kebutuhan pelayanan publik. Pendekatan jaringan kerja ini mendukung terciptanya pemerintahan yang lebih adaptif dan inovatif. Kerja sama lintas institusi mempercepat proses pembelajaran organisasi. Dengan demikian, kolaborasi menjadi komponen strategis dalam penguatan kapasitas ASN di BKPSDM.

Penelitian juga menemukan bahwa BKPSDM memiliki mekanisme internal untuk pelaporan dan penanganan keluhan pegawai. Prosedur penanganan dilakukan secara sistematis mulai dari

klarifikasi hingga pembinaan disiplin. Mekanisme ini mencerminkan akuntabilitas internal dan memastikan bahwa penyimpangan dapat ditangani secara cepat dan tepat. Sistem pengawasan yang efektif memberikan dukungan terhadap terbentuknya budaya disiplin yang kuat. Hal tersebut memperkuat prinsip pemerintahan yang bertanggung jawab. Dengan demikian, pengawasan internal menjadi bagian penting dalam mendukung praktik pemberdayaan aparatur.

Meskipun tidak menjadi unit pelayanan langsung kepada masyarakat, BKPSDM tetap menyediakan berbagai kanal pengaduan publik seperti aplikasi Sambat dan Lapor.go.id. Kanal multisaluran ini memungkinkan masyarakat memberikan umpan balik terkait layanan yang berkaitan dengan manajemen ASN. Penyediaan kanal pengaduan memperkuat prinsip pemerintahan yang responsif. Hal ini menunjukkan bahwa BKPSDM tetap menjaga keterbukaan informasi dan akuntabilitas publik. Kehadiran kanal pengaduan ini memperluas ruang partisipasi masyarakat. Dengan demikian, BKPSDM turut memperkuat prinsip pelayanan publik yang berorientasi pelanggan.

Namun, partisipasi masyarakat dalam pengawasan manajemen ASN masih terbatas karena sifat layanan BKPSDM yang tidak langsung bersentuhan dengan publik. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri karena keterlibatan publik dapat menjadi sumber masukan penting untuk peningkatan kinerja. Keterbatasan tersebut mengurangi peluang co-production dalam layanan kepegawaian. Dibutuhkan strategi untuk memperluas ruang partisipasi publik, misalnya melalui survei kepuasan layanan internal atau forum konsultatif. Upaya ini dapat meningkatkan legitimasi kebijakan kepegawaian. Dengan demikian, keterlibatan masyarakat masih perlu diperkuat dalam kerangka pemberdayaan ASN.

Secara keseluruhan, praktik pemberdayaan ASN di BKPSDM menggambarkan komitmen kuat untuk mengintegrasikan prinsip *Reinventing Government* dalam pengembangan manajemen aparatur. Upaya ini mencakup penguatan kompetensi, pemanfaatan teknologi, pembentukan budaya kerja, serta peningkatan akuntabilitas. Transformasi tersebut berjalan dalam konteks dinamika organisasi dan tuntutan publik yang terus berkembang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan aparatur telah memberikan dampak signifikan terhadap kualitas pelayanan internal. Dengan demikian, pemberdayaan ASN dapat dipahami sebagai proses strategis dalam memperkuat transformasi birokrasi daerah.

2. Strategi Pemberdayaan, Dinamika Implementasi, serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Transformasi Birokrasi

Pelaksanaan strategi pemberdayaan ASN di BKPSDM dipengaruhi oleh berbagai faktor internal lembaga. Keterbatasan anggaran pelatihan dan sarana pendukung menjadi kendala yang berdampak pada konsistensi program pengembangan kompetensi ASN. Kesenjangan antara jumlah pegawai dan beban kerja juga menjadi tantangan yang harus dihadapi. Meskipun demikian, BKPSDM tetap berupaya mengoptimalkan sumber daya yang ada dengan memprioritaskan pelatihan yang dianggap paling relevan. Adaptasi tersebut menunjukkan bahwa strategi pemberdayaan memerlukan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan kondisi organisasi. Dengan demikian, faktor internal lembaga memiliki peran penting dalam keberhasilan implementasi pemberdayaan ASN.

Dukungan kepemimpinan merupakan salah satu faktor terkuat dalam keberhasilan transformasi birokrasi di BKPSDM Kota Malang. Pimpinan lembaga menunjukkan visi yang jelas mengenai arah perubahan dan memberikan dorongan bagi ASN untuk berinovasi. Kepemimpinan yang komunikatif dan konsisten mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung transformasi. Hal ini sesuai dengan literatur yang menekankan bahwa kepemimpinan efektif adalah motor utama dalam reformasi birokrasi. Dukungan pimpinan juga memperkuat rasa percaya diri ASN dalam menghadapi perubahan. Dengan demikian, kepemimpinan berperan besar dalam keberhasilan strategi pemberdayaan.

Selain kepemimpinan, regulasi nasional memberikan landasan penting bagi pelaksanaan program pemberdayaan ASN. Undang-Undang ASN dan Permenpan-RB memberikan pedoman jelas terkait standar kompetensi dan pengembangan karier aparatur. Regulasi tersebut diadopsi BKPSDM melalui kebijakan internal yang memastikan pelaksanaan asesmen dan pelatihan berjalan

sesuai standar nasional. Dengan adanya regulasi yang kuat, proses pemberdayaan menjadi lebih terarah dan memiliki legitimasi. Regulasi ini juga menjadi pendorong bagi pemerintah daerah untuk terus meningkatkan kualitas ASN. Dengan demikian, kerangka regulasi menjadi faktor pendukung dalam keberhasilan transformasi birokrasi.

Dinamika lainnya muncul dari kesiapan ASN dalam mengikuti perubahan. Tidak semua ASN memiliki tingkat motivasi dan kesiapan yang sama untuk terlibat dalam program pengembangan kompetensi. Faktor usia, kebiasaan kerja lama, dan beban kerja memengaruhi partisipasi aparatur dalam proses pemberdayaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pembinaan internal perlu dilakukan secara terus-menerus agar perubahan budaya kerja dapat berjalan optimal. Perubahan perilaku aparatur membutuhkan proses yang gradual dan dukungan lingkungan organisasi. Dengan demikian, kesiapan individu menjadi faktor kunci dalam keberhasilan implementasi pemberdayaan ASN.

Berbagai faktor pendukung juga ditemukan dalam penelitian, salah satunya adalah ketersediaan sistem informasi kepegawaian yang mempermudah pengelolaan data kompetensi ASN. Akses yang lebih luas terhadap lembaga pelatihan berkualitas turut memperkuat peluang peningkatan kapasitas aparatur. Selain itu, kerja sama dengan berbagai pihak mendukung penyediaan program pelatihan yang relevan dan variatif. Elemen-elemen ini menjadi modal penting dalam mengakselerasi proses pemberdayaan aparatur di BKPSDM. Manajemen kinerja yang semakin terstruktur juga mendukung proses identifikasi kebutuhan kompetensi. Dengan demikian, faktor-faktor pendukung tersebut memperkuat efektivitas program pemberdayaan.

Transformasi birokrasi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti ekspektasi masyarakat dan dinamika pelayanan publik di tingkat daerah maupun nasional. Tren maladministrasi yang masih terjadi pada beberapa OPD menjadi tekanan tersendiri bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas tata kelola. Dalam konteks tersebut, BKPSDM dituntut untuk mengembangkan aparatur yang mampu menyesuaikan diri dengan dinamika pelayanan publik. Perubahan indikator kinerja dan standar pelayanan publik turut memengaruhi arah pengembangan kompetensi ASN. Dinamika eksternal ini mendorong BKPSDM untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan strategis. Dengan demikian, konteks eksternal menjadi faktor penting dalam arah transformasi birokrasi.

Penelitian juga menemukan adanya kesenjangan antara kebutuhan kompetensi ASN dengan program pelatihan yang tersedia. Beberapa kompetensi yang dibutuhkan dalam pelayanan publik modern belum sepenuhnya terakomodasi dalam kegiatan pelatihan yang ada. Keterbatasan ini menunjukkan perlunya penyesuaian kurikulum pelatihan agar lebih responsif terhadap kebutuhan layanan berbasis digital dan tuntutan masyarakat. Kondisi tersebut mengindikasikan perlunya inovasi dalam desain program pemberdayaan ASN. Keselarasan antara kebutuhan kompetensi dan pelatihan menjadi kunci efektivitas pemberdayaan. Dengan demikian, kesenjangan kompetensi harus menjadi perhatian penting dalam pengembangan program ke depan.

Perubahan budaya organisasi juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan strategi pemberdayaan ASN. Resistensi terhadap perubahan masih ditemukan, terutama di kalangan pegawai yang telah lama bekerja dalam pola birokrasi tradisional. Preferensi terhadap rutinitas lama seringkali menghambat proses adopsi inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi perubahan perlu diperkuat untuk mengurangi resistensi tersebut. Organisasi perlu memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai manfaat perubahan bagi kinerja ASN maupun lembaga. Dengan demikian, penguatan budaya kerja adaptif menjadi elemen penting dalam transformasi birokrasi.

Walaupun demikian, perubahan positif tetap terlihat dari berbagai aspek manajemen ASN di BKPSDM. Penguatan disiplin kerja, perbaikan mekanisme pelayanan internal, dan integrasi sistem digital menunjukkan bahwa transformasi birokrasi sedang berlangsung secara bertahap. Kemajuan tersebut sejalan dengan konsep entrepreneurial government yang menekankan pentingnya inovasi dalam proses penyelenggaraan pemerintahan. Perubahan ini juga mencerminkan meningkatnya kedewasaan organisasi dalam menghadapi tantangan tata kelola modern. Transformasi birokrasi yang terjadi menunjukkan kapasitas adaptasi yang semakin meningkat. Dengan demikian, BKPSDM berada pada jalur yang tepat dalam memperkuat kualitas birokrasi daerah.

Tabel 2. Perubahan Kualitas Pelayanan Publik Setelah Diterapkannya Strategi *Reinventing Government*

Strategi <i>Reinventing Government</i>	Kondisi Eksisting	Arah Perubahan yang terintervensi strategi	Relevansi terhadap Peningkatan Pelayanan Publik
1. Strategi Inti (Core Strategy)	Visi–misi belum sepenuhnya dijadikan dasar pengelolaan SDM; perencanaan cenderung administratif.	Penyelarasan perencanaan SDM dengan RPJMD, RPD, dan indikator profesionalitas ASN (IP ASN).	Arah layanan lebih konsisten dengan visi kota; aparatur lebih memahami tujuan pelayanan.
2. Strategi Konsekuensi	Insentif kurang berbasis kinerja; penilaian tidak sepenuhnya mengacu pada merit system.	Tunjangan dan mobilitas karier semakin terkait kinerja; evaluasi berbasis e-kinerja.	Motivasi aparatur meningkat sehingga perilaku kerja lebih mendukung layanan publik.
3. Strategi Pelanggan (Customer Strategy)	Keluhan dan kebutuhan ASN belum terpetakan secara sistematis; layanan kepegawaian manual.	Penggunaan SIMPEG, SIMAS, I-Mut; keluhan cepat ditangani; program pelatihan berbasis kebutuhan.	Layanan administrasi ASN menjadi lebih cepat dan efisien, mendukung kualitas layanan masyarakat.
4. Strategi Kontrol (Control Strategy)	Pengawasan kinerja berbasis dokumen manual; data terfragmentasi.	Pengawasan berbasis aplikasi, evaluasi periodik, dan pelaporan digital.	Kecepatan, akurasi, dan transparansi proses meningkat, meminimalkan kesalahan layanan.
5. Strategi Budaya Organisasi	Budaya kerja cenderung prosedural; inovasi sporadis; mindset belum adaptif.	Peningkatan budaya inovasi, pelatihan kepemimpinan, dan internalisasi nilai ASN.	ASN lebih berorientasi pada perbaikan layanan, bukan sekadar kepatuhan prosedur.

Sumber: Hasil Analisis Penelitian (2025)

Secara keseluruhan, strategi pemberdayaan ASN di BKPSDM Kota Malang dipengaruhi berbagai faktor struktural, kultural, dan eksternal yang saling berinteraksi. Transformasi birokrasi merupakan proses bertahap yang memerlukan konsistensi, adaptasi, dan dukungan kelembagaan yang kuat. Meskipun menghadapi beberapa hambatan, BKPSDM berhasil menunjukkan komitmen dalam memperkuat kapasitas aparatur dan mengintegrasikan prinsip *Reinventing Government* dalam manajemen ASN. Upaya ini berimplikasi pada peningkatan profesionalisme, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan internal. Dengan demikian, pemberdayaan ASN telah memberikan kontribusi signifikan terhadap upaya transformasi birokrasi di Kota Malang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa pemberdayaan ASN di BKPSDM Kota Malang telah berjalan dalam kerangka transformasi birokrasi yang sejalan dengan konsep *Reinventing Government*. Upaya peningkatan kapasitas melalui pelatihan, asesmen kompetensi, dan pemanfaatan teknologi digital menunjukkan pergeseran signifikan dari pola birokrasi tradisional ke arah yang lebih adaptif dan berorientasi hasil. Praktik ini memperlihatkan bahwa organisasi telah memahami kebutuhan perubahan dan menempatkan aparatur sebagai pusat penggerak inovasi. Selain itu, pelibatan ASN dalam penyusunan kebutuhan pengembangan diri memperkuat prinsip partisipatif dalam manajemen aparatur. Temuan ini menunjukkan bahwa pemberdayaan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural. Dengan demikian, strategi pemberdayaan yang diterapkan BKPSDM telah memberikan kontribusi nyata pada pencapaian tujuan reformasi birokrasi daerah.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa dinamika implementasi strategi pemberdayaan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berinteraksi. Keterbatasan anggaran,

beban kerja, dan kesiapan individu ASN menjadi tantangan yang memengaruhi konsistensi pelaksanaan program. Namun, dukungan kepemimpinan, regulasi nasional, serta ketersediaan sistem informasi kepegawaian terbukti menjadi faktor pendorong yang memperkuat efektivitas strategi pemberdayaan. Lingkungan eksternal seperti ekspektasi masyarakat dan standar pelayanan publik yang terus berkembang turut membentuk arah transformasi birokrasi di Kota Malang. Kondisi ini menunjukkan bahwa perubahan birokrasi merupakan proses bertahap yang membutuhkan penyesuaian berkelanjutan. Oleh karena itu, pemberdayaan ASN harus terus dikembangkan agar lebih responsif terhadap tantangan masa depan.

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa integrasi antara inovasi digital, pembinaan budaya kerja, dan peningkatan kompetensi menjadi kombinasi strategis dalam memperkuat transformasi birokrasi di BKPSDM. Sistem digitalisasi manajemen ASN memungkinkan proses pelayanan internal menjadi lebih transparan, akuntabel, dan cepat. Pada saat yang sama, penguatan budaya kerja melalui pembinaan dan pengembangan soft skills mendorong terbentuknya perilaku positif di lingkungan organisasi. Kedua pendekatan tersebut saling melengkapi dan membentuk fondasi yang kuat untuk mendukung pelayanan publik yang berkualitas. Strategi ini juga menunjukkan bahwa transformasi birokrasi tidak hanya membutuhkan perubahan struktural, tetapi juga perubahan nilai dan perilaku aparatur. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia menjadi pusat penting dalam keberhasilan reformasi birokrasi. Penelitian ini menegaskan bahwa pemberdayaan ASN merupakan aspek strategis dalam memperkuat kinerja organisasi publik.

Berdasarkan simpulan tersebut, penelitian ini merekomendasikan agar BKPSDM Kota Malang memperluas desain program pemberdayaan ASN dengan mengintegrasikan kebutuhan kompetensi yang lebih spesifik sesuai tuntutan pelayanan publik modern. Penguatan kurikulum pelatihan di bidang teknologi digital, manajemen data, dan inovasi pelayanan menjadi langkah penting dalam menjawab perkembangan tata kelola pemerintahan. Selain itu, BKPSDM perlu memperkuat sistem monitoring dan evaluasi pelatihan agar dampak peningkatan kompetensi dapat terukur dan berkelanjutan. Pengembangan model asesmen berbasis kompetensi dapat digunakan untuk memastikan pelatihan sesuai kebutuhan organisasi. Upaya ini penting agar pemberdayaan ASN tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menghasilkan dampak nyata terhadap kualitas layanan publik. Dengan demikian, program pemberdayaan akan lebih efektif mendukung transformasi birokrasi.

Penelitian ini juga merekomendasikan perlunya strategi komunikasi perubahan yang lebih intensif untuk mengurangi resistensi kultural di lingkungan ASN. Sosialisasi manfaat inovasi, penyediaan ruang dialog, serta pemberian insentif bagi aparatur yang berprestasi dapat memperkuat motivasi ASN dalam mengikuti perubahan. BKPSDM juga perlu mendorong mekanisme partisipasi publik yang lebih luas, meskipun lembaga ini tidak berinteraksi langsung dalam layanan publik. Pelibatan masyarakat melalui survei dan forum konsultasi dapat meningkatkan kualitas evaluasi kinerja organisasi. Hal ini sejalan dengan prinsip tata kelola yang responsif dan kolaboratif. Oleh karena itu, penguatan dimensi kultural dan partisipatif menjadi prioritas penting dalam memperkuat transformasi birokrasi.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar kajian diperluas pada implementasi pemberdayaan ASN di OPD lain sehingga dapat dilakukan perbandingan antarinstansi dalam satu daerah. Penelitian komparatif dapat memberikan pemahaman mengenai variasi strategi pemberdayaan ASN dan menganalisis faktor keberhasilan yang berlaku di lintas konteks organisasi. Selain itu, penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan studi longitudinal untuk melihat perubahan kinerja ASN dalam jangka panjang setelah mengikuti program pemberdayaan. Pendekatan kuantitatif atau *mixed-method* juga dapat menguatkan temuan melalui pengukuran variabel kompetensi, motivasi, dan kinerja secara lebih terstruktur. Kajian mengenai dampak pemberdayaan terhadap inovasi pelayanan publik juga menjadi peluang penelitian yang relevan. Dengan demikian, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai transformasi birokrasi di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ashari, H. (2010). Reformasi manajemen SDM aparatur. Jakarta: Pustaka Pelajar.

- [2] Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2003). *The new public service: Serving, not steering*. M.E. Sharpe.
- [3] Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *Public administration: An action orientation* (7th ed.). Cengage Learning.
- [4] Dewanto, A., & Denhardt, R. (2015). *Public service ethics: Developing moral competence in public service*. Oxford University Press.
- [5] Dwiyanto, A. (2008). *Mewujudkan good governance melalui pelayanan publik*. Gadjah Mada University Press.
- [6] Dwiyanto, A. (2017). *Reformasi birokrasi publik*. Gadjah Mada University Press.
- [7] Fathya, R. (2017). *Pengembangan kapasitas aparatur dalam pelayanan publik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- [8] Hayat. (2014). *Manajemen pelatihan dan pengembangan ASN*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- [9] Moleong, L. J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif* (Edisi revisi). PT Remaja Rosdakarya.
- [10] Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.
- [11] Osborne, D., & Plastrik, P. (1997). *Banishing bureaucracy: The five strategies for reinventing government*. Addison-Wesley.
- [12] Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN.
- [13] Prasojo, E., & Rudita, I. (2014). *Manajemen kinerja aparatur*. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- [14] Sedarmayanti. (2018). *Reformasi administrasi publik*. PT Refika Aditama.
- [15] Semiawan, C. R. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Grasindo.
- [16] Strokosch, K., & Osborne, S. P. (2016). *Co-production and public services: A critical discussion*. Palgrave Macmillan.
- [17] Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [18] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.