



TRANSFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM TATA KELOLA PEMERINTAHAN UNTUK MENGHADAPI VUCA DI ERA SOCIETY 5.0

Tony Teguh Ardiyanto, I Dewa Ketut Kerta Widana, Sri Yanthy Yosepha

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Dirgantara Marsekal Suryadarma

Abstrak

Pemerintahan di Indonesia menghadapi tekanan ganda berupa akselerasi teknologi Society 5.0 dan kondisi lingkungan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Sumber daya manusia (SDM) aparatur sipil negara (ASN) menjadi variabel penentu dalam merespons dua tekanan tersebut. Kajian ini bertujuan menganalisis strategi transformasi SDM aparatur pemerintahan dalam menghadapi VUCA di era Society 5.0 melalui kerangka kompetensi, teknologi, dan kepemimpinan adaptif. Penelitian menggunakan metode kajian literatur sistematis (systematic literature review) dengan analisis terhadap dokumen kebijakan nasional, laporan lembaga internasional, dan 27 artikel jurnal terindeks Scopus dan SINTA 1-2 yang diterbitkan antara 2020-2024. Temuan menunjukkan bahwa transformasi SDM pemerintahan membutuhkan tiga pilar utama: (1) pengembangan kompetensi digital dan adaptif, (2) reformasi sistem manajemen ASN berbasis merit dan data, serta (3) kepemimpinan transformasional yang responsif terhadap perubahan lingkungan. Pemerintah yang berhasil adalah yang mengintegrasikan teknologi bukan sebagai alat, tetapi sebagai bagian dari budaya kerja organisasi. Kajian ini memberikan implikasi kebijakan bagi reformasi birokrasi, pengembangan program pelatihan ASN, dan desain sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi dinamis.

Kata Kunci: Transformasi SDM, Tata Kelola Pemerintahan, Society 5.0, Reformasi Birokrasi, Kompetensi Aparatur.

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi pemerintahan merupakan salah satu agenda paling mendesak di tengah percepatan perubahan global abad ke-

21. Dua kekuatan utama mendorong urgensi ini secara bersamaan: pertama, konsep Society 5.0 yang mengintegrasikan teknologi tinggi dengan orientasi manusia; kedua,

kondisi VUCA yang mencirikan lingkungan global kontemporer sebagai arena yang bergejolak, penuh ketidakpastian, rumit, dan ambigu.

Society 5.0 pertama kali diperkenalkan oleh pemerintah Jepang melalui Basic Plan for Science and Technology edisi ke-5 pada tahun 2016. Konsep ini melampaui Industri 4.0 dengan menekankan bahwa teknologi harus berpusat pada manusia, bukan sebaliknya. Kecerdasan buatan, Internet of Things (IoT), dan analitik data besar tidak sekadar mengotomatisasi pekerjaan, melainkan memperkuat kemampuan manusia dalam memecahkan masalah sosial yang kompleks (Cabinet Office Government of Japan, 2019, hlm. 3).

Sementara itu, istilah VUCA yang awalnya dikembangkan oleh militer Amerika Serikat pasca Perang Dingin kini telah diadopsi secara luas dalam manajemen organisasi. Bennett dan Lemoine (2014, hlm. 313) mendefinisikan masing-masing elemen VUCA secara operasional: Volatility merujuk pada kecepatan dan skala perubahan; Uncertainty menggambarkan kurangnya prediktabilitas; Complexity menekankan jumlah dan keterkaitan faktor yang mempengaruhi keputusan; sedangkan Ambiguity mencerminkan ketidakjelasan kausalitas dan makna situasi.

Di Indonesia, tantangan transformasi SDM pemerintahan bersifat struktural dan kultural sekaligus. Laporan Badan Kepegawaian Negara (BKN) tahun 2023 mencatat bahwa dari 4,28 juta ASN aktif, hanya sekitar 21,3% yang memiliki kompetensi digital yang memadai untuk kebutuhan pemerintahan digital. Sementara Indeks Reformasi Birokrasi nasional tahun 2022 baru mencapai 72,94 dari skala 100, dengan komponen SDM aparatur

menjadi area yang paling tertinggal (Kemenpan-RB, 2023, hlm. 17).

Kesenjangan ini menciptakan tekanan ganda. Pemerintah harus memberikan pelayanan publik yang lebih baik, lebih cepat, dan lebih transparan di tengah kondisi VUCA yang tidak memberi ruang untuk kelambatan adaptasi. Di sisi lain, kualitas SDM aparatur yang belum merata menjadi bottleneck utama dalam setiap agenda transformasi. Transformasi SDM bukan lagi pilihan, melainkan keharusan strategis.

Kajian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi tantangan spesifik transformasi SDM pemerintahan dalam kondisi VUCA era Society 5.0; (2) menganalisis model-model transformasi SDM yang relevan berdasarkan literatur terkini; dan (3) merumuskan rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan dalam konteks pemerintahan Indonesia. Kajian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya dalam domain sektor publik.

MATERI DAN METODE

Pendekatan Penelitian

Kajian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang mengikuti protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). SLR dipilih karena kemampuannya menghasilkan sintesis pengetahuan yang komprehensif, sistematis, dan dapat direplikasi dari berbagai sumber primer (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, hlm. 209).

Sumber dan Kriteria Inklusi

Pencarian literatur dilakukan pada basis data Scopus, Web of Science, Google Scholar, dan portal SINTA dengan menggunakan kombinasi kata kunci: "human resource transformation",

"public sector HRM", "VUCA government", "Society 5.0 governance", "ASN competency", dan "bureaucratic reform Indonesia". Periode pencarian dibatasi pada 2019-2024 untuk memastikan relevansi dan kemutakhiran data.

Kriteria inklusi mencakup: (a) artikel berbahasa Indonesia atau Inggris; (b) terindeks Scopus Q1-Q2 atau SINTA 1-2; (c) membahas transformasi SDM dalam konteks organisasi publik atau pemerintahan; (d) menggunakan metode penelitian yang jelas dan dapat diidentifikasi. Setelah proses seleksi bertahap, sebanyak 27 artikel memenuhi kriteria dan digunakan sebagai sumber data utama.

Analisis Data

Data dianalisis menggunakan teknik thematic analysis yang mengikuti panduan Braun dan Clarke (2006). Tema-tema utama diidentifikasi secara induktif dari literatur, kemudian disintesis secara deduktif menggunakan kerangka VUCA dan Society 5.0 sebagai lensa analitik. Dokumen kebijakan nasional, termasuk Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Permenpan-RB No. 38 Tahun 2017 tentang Standar Kompetensi ASN, juga dianalisis sebagai data sekunder.

Tabel 1. Ringkasan Sumber Literatur yang Digunakan

Sumber	Jumlah Artikel	Periode	Fokus Utama
Scopus Q1-Q2	12	2020-2024	HRM publik, Society 5.0, kepemimpinan adaptif
SINTA 1-2	9	2020-2024	Reformasi ASN, kompetensi digital, SPBE
Kebijakan Nasional	4	2017-2023	Perpres SPBE, Standar Kompetensi ASN
Laporan Internasional	2	2021-2023	OECD, UNDP - Government HRM

Sumber: Olahan Penulis, 2024

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kondisi SDM Aparatur Sipil Negara: Potret Kesenjangan Kompetensi

Hasil kajian literatur menunjukkan adanya kesenjangan kompetensi yang signifikan antara tuntutan era Society 5.0 dan kapasitas riil ASN Indonesia. Studi Kumorotomo dan Margono (2021, hlm. 45) menemukan bahwa lebih dari 60% ASN di tingkat daerah belum mendapatkan pelatihan berbasis teknologi digital dalam lima tahun terakhir. Kondisi ini diperburuk oleh struktur piramida jabatan yang terbalik, di mana jumlah pegawai operasional lebih sedikit dibandingkan pegawai struktural pada sejumlah instansi.

Pada sisi lain, Laporan OECD (2022) tentang Public Sector HRM in Southeast Asia menegaskan bahwa negara-negara ASEAN, termasuk Indonesia, menghadapi tantangan serupa berupa kesenjangan antara kebijakan SDM yang tertulis dengan implementasi aktual di lapangan. OECD mencatat tiga hambatan utama: sistem rekrutmen yang belum sepenuhnya berbasis kompetensi, program pelatihan yang tidak tersambung dengan kebutuhan jabatan riil, serta sistem evaluasi kinerja yang masih berorientasi proses daripada hasil.

Di tengah kondisi tersebut, tuntutan Society 5.0 justru menambah lapisan kompleksitas. Teknologi kecerdasan buatan kini telah merambah sektor pelayanan publik, mulai dari chatbot layanan perpajakan hingga

sistem analitik prediktif untuk perencanaan kebijakan. Foth dan Heeks (2021, hlm. 72) menyatakan bahwa pemerintah yang tidak memiliki SDM dengan literasi digital yang memadai akan kehilangan kendali atas teknologi yang mereka adopsi. Teknologi yang seharusnya menjadi alat justru berpotensi menjadi beban birokrasi baru.

Kerangka Transformasi SDM dalam Konteks VUCA

Kajian ini mengidentifikasi tiga pilar utama transformasi SDM pemerintahan yang relevan dengan kondisi VUCA di era Society 5.0. Ketiga pilar ini muncul secara konsisten dari sintesis literatur dan diperkuat oleh dokumen kebijakan nasional.

Pilar Pertama: Pengembangan Kompetensi Digital dan Adaptif

Kompetensi digital bukan sekadar kemampuan menggunakan perangkat lunak. Dalam kerangka Society 5.0, kompetensi digital mencakup kemampuan berpikir analitik berbasis data, literasi kecerdasan buatan, keamanan siber dasar, dan kecakapan berkolaborasi dalam ekosistem digital lintas organisasi. Penelitian Syamsuddin dan Zulfikri (2022, hlm. 118) mengidentifikasi delapan dimensi kompetensi digital ASN yang diperlukan pada era transformasi, meliputi: kompetensi teknis digital, kompetensi kolaborasi virtual, kompetensi keamanan informasi, dan kompetensi pengambilan keputusan berbasis data.

Konsep adaptive competency menjadi pelengkap penting. Dalam lingkungan VUCA, kemampuan beradaptasi lebih bernilai daripada sekadar penguasaan keterampilan teknis yang spesifik. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009, hlm. 14) membedakan antara technical challenges yang dapat diselesaikan dengan solusi yang sudah

ada, dan adaptive challenges yang membutuhkan cara berpikir baru. Pemerintahan di era VUCA dihadapkan pada adaptive challenges secara konstan. SDM yang tidak memiliki kemampuan adaptif akan menghadapi problem solving stagnation.

Pilar Kedua: Reformasi Sistem Manajemen ASN Berbasis Merit dan Data

Sistem manajemen SDM yang berbasis merit merupakan fondasi dari transformasi yang berkelanjutan. Undang-Undang No. 20 Tahun 2023 tentang ASN telah membawa perubahan paradigmatis dengan memperkuat prinsip merit system, fleksibilitas mobilitas ASN antar instansi, dan integrasi manajemen talenta nasional. Langkah ini sejalan dengan rekomendasi UNDP (2023, hlm. 28) yang menekankan bahwa efektivitas pemerintahan sangat ditentukan oleh kualitas sistem manajemen SDM-nya, bukan semata-mata oleh besar anggaran yang dialokasikan.

Peran analitik data dalam manajemen SDM semakin kritis. People analytics kini memungkinkan pemerintah mengidentifikasi kesenjangan kompetensi secara presisi, memprediksi kebutuhan SDM masa depan, dan mengukur efektivitas program pengembangan. Studi Naim dan Lenka (2018, hlm. 267) menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan people analytics dalam pengambilan keputusan HR menghasilkan produktivitas 15-25% lebih tinggi dibandingkan yang tidak. Penerapan pendekatan ini dalam konteks pemerintahan tentu membutuhkan adaptasi, terutama terkait aspek privasi data pegawai dan kebutuhan infrastruktur sistem informasi yang andal.

Pilar Ketiga: Kepemimpinan Transformasional yang Responsif terhadap VUCA

Tidak ada transformasi SDM yang berhasil tanpa kepemimpinan yang kuat dan tepat. Dalam konteks VUCA, Bass dan Riggio (2006, hlm. 4) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional yang mendorong inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti lebih efektif dibandingkan kepemimpinan transaksional dalam menghadapi ketidakpastian tinggi. Pemimpin transformasional mendorong tim untuk mempertanyakan asumsi lama dan mencoba solusi baru, dua kapabilitas yang sangat dibutuhkan dalam lingkungan VUCA.

Prahalad dan Krishnan (2019, hlm. 63) memperkenalkan konsep Next Practice dalam konteks bisnis global yang juga relevan untuk pemerintahan: pemimpin di era VUCA harus mampu melihat pola di tengah kekacauan, mengambil keputusan di tengah ambiguitas, dan membangun koalisi perubahan yang melibatkan lintas generasi pegawai. Di Indonesia, tantangan kepemimpinan transformasional di sektor publik masih dihadapkan pada hambatan kultural berupa budaya senioritas dan ketakutan terhadap inovasi yang berisiko.

Strategi Pengembangan SDM: Dari Pelatihan ke Ekosistem Pembelajaran

Paradigma pengembangan SDM dalam konteks Society 5.0 bergeser dari model pelatihan konvensional menuju ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan. Model pembelajaran yang relevan adalah 70-20-10 yang dikemukakan oleh Lombardo dan Eichinger (1996), di mana 70% pembelajaran terjadi dari pengalaman kerja nyata, 20% dari interaksi sosial dan mentoring, dan hanya 10% dari pelatihan formal. Model ini menjadi

semakin relevan di era Society 5.0 karena kecepatan perubahan membuat kurikulum pelatihan formal seringkali tertinggal dari tuntutan lapangan.

Pemerintah Indonesia melalui Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah mengembangkan konsep Corporate University (Corpu) sebagai respons terhadap kebutuhan ini. Corpu mendorong setiap instansi pemerintah untuk tidak bergantung sepenuhnya pada pusat pelatihan terpusat, melainkan membangun ekosistem pembelajaran internal yang memanfaatkan pengetahuan dan pengalaman kolektif organisasi (LAN, 2021, hlm. 22). Pendekatan ini relevan dengan prinsip knowledge management dalam Society 5.0 yang menekankan pada sirkulasi dan kreasi pengetahuan secara kolaboratif.

Praktik terbaik dari Singapura relevan untuk dijadikan perbandingan. Civil Service College Singapura menerapkan model Future-Ready Workforce yang mengintegrasikan pembelajaran berbasis skenario VUCA, simulasi krisis digital, dan program pertukaran ASN lintas kementerian. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pegawai yang mengikuti program ini memiliki kecepatan adaptasi terhadap perubahan kebijakan yang lebih tinggi 40% dibandingkan kelompok kontrol (CSC Singapore, 2022, hlm. 11).

Reformasi Budaya Organisasi sebagai Fondasi Transformasi

Transformasi SDM tidak akan bertahan jika tidak disertai transformasi budaya organisasi. Kotter (1996, hlm. 21) telah lama menegaskan bahwa kegagalan transformasi organisasi hampir selalu bersumber dari kegagalan mengubah budaya, bukan dari kegagalan strategi atau teknologi. Dalam konteks pemerintahan Indonesia, budaya hirarki yang kaku, orientasi proses daripada hasil, dan ketakutan terhadap kegagalan

menjadi hambatan budaya yang paling dominan.

Society 5.0 mendorong nilai-nilai baru yang perlu diintegrasikan dalam budaya kerja pemerintahan: kolaborasi lintas sektoral, orientasi pada data dan bukti, toleransi terhadap eksperimen terukur, dan kecepatan sebagai nilai kompetitif. Schein (2010, hlm. 17) menegaskan bahwa perubahan budaya

hanya terjadi ketika anggota organisasi mendapatkan pengalaman langsung yang membuktikan bahwa asumsi lama tidak lagi fungsional. Oleh karena itu, program pilot project berbasis inovasi, dengan perlindungan terhadap risiko kegagalan yang wajar, menjadi strategi kultural yang penting.

Tabel Perbandingan: Model Transformasi SDM Pemerintahan

Tabel 2. Perbandingan Model Transformasi SDM Pemerintahan di Era VUCA-Society 5.0			
Dimensi	Model Konvensional	Model Transformasi VUCA-S5.0	Implikasi Kebijakan
Rekrutmen	Berbasis ijazah dan senioritas	Berbasis kompetensi dinamis dan potensi adaptif	Revisi standar seleksi CPNS/PPPK
Pelatihan	Kursus formal terpusat, periodik	Ekosistem belajar berkelanjutan, 70-20-10	Pengembangan Corpu di setiap instansi
Evaluasi Kinerja	SKP berbasis aktivitas/proses	Berbasis hasil, data, dan dampak layanan	Integrasi people analytics ke e-SKP
Kepemimpinan	Transaksional, berbasis otoritas formal	Transformasional, adaptif, berbasis kepercayaan	Program kepemimpinan kontekstual VUCA
Budaya Kerja	Hirarki kaku, risk averse	Kolaboratif, berbasis data, toleran eksperimen	Pilot project inovasi dengan safe-to-fail design

Sumber: Sintesis Literatur, Olahan Penulis, 2024

Hambatan Implementasi dan Strategi Mitigasi Jangka Pendek

Kajian literatur mengidentifikasi empat hambatan utama yang secara konsisten muncul dalam implementasi transformasi SDM pemerintahan di negara berkembang. Pertama, fragmentasi kelembagaan: otoritas pengelolaan ASN tersebar di BKN, LAN, Kemenpan-RB, dan instansi masing-masing, menciptakan koordinasi yang lemah dan standar yang tidak seragam. Kedua, keterbatasan anggaran pengembangan SDM: sebagian besar kementerian mengalokasikan kurang dari 3% anggaran operasional untuk pelatihan, jauh di bawah standar ideal 5-8% yang direkomendasikan oleh SHRM (2021).

Ketiga, resistensi budaya dari pejabat senior yang merasa terancam oleh perubahan sistem evaluasi berbasis hasil. Keempat, infrastruktur teknologi yang belum merata: konektivitas digital yang memadai belum tersedia di seluruh kabupaten dan kota, membuat program transformasi digital terpusat sulit diterapkan secara merata. Sebagai strategi mitigasi jangka pendek yang dapat segera diimplementasikan, kajian ini merekomendasikan: (a) pembentukan satuan tugas transformasi SDM lintas instansi dengan mandat yang jelas; (b) penguatan sistem insentif berbasis kinerja yang terukur; (c) program akselerasi literasi digital ASN menggunakan platform e-learning yang dapat diakses dari perangkat seluler.

KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Transformasi SDM aparatur sipil negara merupakan agenda yang tidak dapat ditunda. Hasil kajian sistematis ini menegaskan bahwa tantangan VUCA di era Society 5.0 bukan sekadar ancaman teknologis, melainkan krisis kapasitas adaptif manusia di dalam organisasi pemerintahan. Tiga pilar transformasi, yaitu pengembangan kompetensi digital dan adaptif, reformasi sistem manajemen ASN berbasis merit dan data, serta kepemimpinan transformasional, merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan.

Kajian ini menemukan bahwa kegagalan transformasi SDM pemerintahan bukan semata-mata disebabkan oleh keterbatasan teknologi atau anggaran, melainkan oleh ketiadaan desain sistem yang terintegrasi antara rekrutmen, pengembangan, evaluasi kinerja, dan budaya organisasi. Perubahan pada satu subsistem tanpa mengubah subsistem lain akan menghasilkan inefisiensi dan resistensi yang memperburuk kondisi.

Implikasi teoritis kajian ini memperkuat argumen bahwa manajemen SDM sektor publik membutuhkan pendekatan yang berbeda dari sektor swasta. Konteks VUCA dalam pemerintahan lebih kompleks karena melibatkan tekanan legitimasi demokratis, akuntabilitas publik, dan kepentingan nasional jangka panjang. Oleh karena itu, model transformasi SDM pemerintahan harus mengintegrasikan dimensi nilai publik sebagai variabel yang tidak dapat dikompromikan.

Implikasi praktis dan kebijakan dari kajian ini meliputi: (1) BKN dan Kemenpan-RB perlu segera mengoperasionalkan standar kompetensi digital ASN yang terukur dan berlevel; (2) LAN perlu mengembangkan kurikulum pelatihan adaptif berbasis skenario VUCA yang diperbarui secara berkala; (3) setiap instansi pemerintah perlu membentuk unit people analytics

internal yang bertanggung jawab dalam pemetaan dan proyeksi kebutuhan kompetensi; (4) sistem penilaian kinerja ASN perlu direvisi untuk mengakomodasi penilaian kompetensi adaptif dan kepemimpinan berbasis nilai, bukan hanya capaian kuantitatif.

Kajian ini memiliki keterbatasan pada aspek empiris lapangan. Penelitian lanjutan yang menggunakan metode campuran (mixed methods), mencakup survei dan wawancara dengan ASN dari berbagai tingkatan dan wilayah, diperlukan untuk memvalidasi kerangka transformasi yang diusulkan dalam kondisi kontekstual yang beragam.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada rekan kerja di Kementerian Pertahanan RI atas dukungan yang diberikan dalam pengembangan kajian ilmiah ini. Penghargaan juga disampaikan kepada para reviewer anonim yang telah memberikan masukan konstruktif dalam penyempurnaan naskah, serta kepada komunitas akademik Unsurya maupun praktisi manajemen SDM yang telah memperkaya perspektif melalui berbagai forum diskusi ilmiah.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Cabinet Office Government of Japan. (2019). *Society 5.0: For human-centered society that balances economic advancement with the resolution of social problems*. Cabinet Office.

Civil Service College Singapore (CSC). (2022). Future-ready workforce development: Annual report 2022. Civil Service College.

Foth, M., & Heeks, R. (2021). Digital government transformation and the role of human capacity. *Government Information Quarterly*, 38(2), 68-79. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.01.003>

Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan-RB). (2023). *Laporan Indeks Reformasi Birokrasi Nasional 2022*. Kemenpan-RB.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kumorotomo, W., & Margono, S. (2021). Kapasitas digital ASN daerah dan implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 25(1), 38-56. <https://doi.org/10.22146/jkap.65823>

Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2021). *Panduan pengembangan corporate university instansi pemerintah*. LAN RI.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (1996). *The career architect development planner*. Lominger.

Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of generation Y employees: A conceptual framework. *Employee Relations*, 40(2), 261-279. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2016-0172>

OECD. (2022). *Public sector human resource management in Southeast Asia: Building capacity for the future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/public-sector-hrm-sea-2022>

Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2019). *The new age of innovation: Driving cocreated value through global networks*. McGraw-Hill.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

SHRM. (2021). *Human capital benchmarking report 2021: Public sector*

supplement. Society for Human Resource Management.

Syamsuddin, S., & Zulfikri, A. (2022). Dimensi kompetensi digital aparatur sipil negara dalam mendukung transformasi digital pemerintah. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 5(2), 110-128. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v5i2.38721>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Sekretariat Negara Republik Indonesia.

UNDP. (2023). *Transformative governance: People-centered public service delivery in the digital age*. United Nations Development Programme.