

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Era Transformasi Digital* menghadirkan pembahasan komprehensif mengenai perubahan paradigma pengelolaan Aparatur Sipil Negara (ASN) di tengah arus digitalisasi pemerintahan dan perkembangan teknologi global. Buku ini menempatkan transformasi digital bukan sekadar sebagai penggunaan teknologi dalam birokrasi, melainkan sebagai proses strategis untuk membangun tata kelola pemerintahan yang lebih lincah, transparan, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik. Melalui pendekatan teoritis dan praktis, penulis menjelaskan bagaimana manajemen sumber daya manusia aparatur mengalami pergeseran dari pola administrasi personalia tradisional menuju manajemen talenta strategis berbasis data dan kompetensi digital.

Pembahasan dalam buku ini mencakup berbagai aspek penting, mulai dari perencanaan SDM aparatur berbasis *e-government*, sistem rekrutmen digital berbasis merit, pengembangan kompetensi ASN melalui *corporate university*, hingga penerapan manajemen kinerja digital secara *real-time*. Selain itu, buku ini juga mengulas kepemimpinan agile di sektor publik, etika birokrasi dalam ruang digital, fleksibilitas kerja aparatur, serta tantangan integrasi kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dalam tata kelola pemerintahan masa depan. Setiap pembahasan disusun secara sistematis dengan mengaitkan dinamika reformasi birokrasi di Indonesia, konsep *Digital Era Governance*, serta tuntutan *Society 5.0* yang menempatkan manusia sebagai pusat inovasi teknologi.

Melalui buku ini, pembaca diajak memahami bahwa keberhasilan transformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, tetapi juga pada kesiapan SDM aparatur untuk menjadi pembelajar sepanjang hayat, pekerja pengetahuan (*knowledge worker*), dan agen perubahan yang mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, buku ini menjadi referensi penting bagi akademisi, mahasiswa, praktisi pemerintahan, maupun pengambil kebijakan yang ingin memahami arah baru manajemen ASN menuju birokrasi digital yang profesional, responsif, dan berkelas dunia.



nasmedia

Penerbit Anggota IKAPI
PT Nas Media Indonesia
Gedung Tempo Lt.8
Jl. Patimura Barat No.8, Jakarta 12110
+6221-41-2017
@nasmedia.id @nasmedia



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Harbani Pasolong
Dr. Drs. Tunggul Prasodjo, M.Si



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA
APARATUR
DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL**



Sanksi Pelanggaran Hak Cipta
**UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA**

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- 1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
- 2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- 3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- 4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

**Harbani Pasolong
Dr. Drs. Tunggul Prasodjo, M.Si**



Diterbitkan Oleh
PT. Nas Media Indonesia
Jakarta



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR DI ERA TRANSFORMASI DIGITAL

Harbani Pasolong

Dr. Drs. Tunggul Prasodjo, M.Si

Copyright © H. Pasolong, T. Prasodjo 2026

All rights reserved

Layout : Annur Nadia Felicia Denanda
Desain Cover : Annur Nadia Felicia Denanda
Image Cover : Magnific.com

Cetakan Pertama, Mei 2026

viii + 241 hlm; 15.5 x 23 cm

ISBN 978-634-296-275-6

E-ISBN 978-634-296-276-3 (PDF)

Diterbitkan oleh Penerbit Nasmedia

PT. Nas Media Indonesia

Anggota IKAPI

No. 018/SSL/2018

Gedung Tempo Lt.8

Jl. Palmerah Barat No.8, Jakarta 12210

Telp. 0811 42 2017

0811 49 2022

redaksi@nasmedia.id

www.nasmedia.id

Instagram: @nasmedia.id

Fanspage: nasmedia.id

Youtube: nasmedia entertainment




KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku referensi berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur di Era Transformasi Digital ini dapat diselesaikan dengan baik. Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara kerja birokrasi dan ekspektasi publik terhadap pelayanan pemerintah. Aparatur sipil negara sebagai penggerak utama organisasi pemerintahan dituntut untuk memiliki kompetensi digital, kelincahan berpikir, serta etos kerja yang adaptif. Dalam konteks tersebut, manajemen sumber daya manusia aparatur tidak lagi dapat dijalankan dengan pendekatan konvensional. Diperlukan paradigma baru yang mampu mengintegrasikan teknologi, budaya kerja, dan pengembangan talenta secara berkelanjutan.

Buku ini disusun sebagai upaya untuk memberikan landasan konseptual dan praktis bagi pengelola sumber daya manusia di lingkungan pemerintahan, akademisi, mahasiswa, serta pemerhati kebijakan publik. Pembahasan dalam buku ini mencakup perencanaan ASN berbasis digital, rekrutmen dan seleksi dengan dukungan *artificial intelligence*, pengembangan kompetensi melalui *learning management system*, manajemen kinerja digital, hingga isu etika dan keamanan data aparatur. Setiap bab dilengkapi dengan studi kasus, regulasi terkini, serta praktik baik dari instansi pemerintah di Indonesia.

Penulis menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih disampaikan kepada pimpinan instansi, rekan sejawat, para narasumber, serta keluarga yang telah memberikan masukan, data, dan motivasi selama proses penulisan. Apresiasi juga diberikan kepada penerbit yang telah memfasilitasi penerbitan buku ini sehingga dapat sampai ke tangan pembaca. Penulis menyadari bahwa buku ini masih jauh dari sempurna. Keterbatasan waktu, akses data, serta dinamika teknologi yang sangat cepat memungkinkan adanya kekurangan dalam substansi maupun penyajian. Untuk itu, kritik dan saran yang membangun dari para pembaca sangat diharapkan guna penyempurnaan pada edisi berikutnya. Akhir



kata, semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menjadi referensi dalam mewujudkan manajemen ASN yang profesional, adaptif, dan berdaya saing di era transformasi digital.

Makassar, Mei 2026

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR..... v

BAB I

PARADIGMA BARU MSDM APARATUR DALAM KONTEKS
DIGITAL GOVERNANCE 1

- 1.1 Pergeseran Administrasi Personalia ke Manajemen Talenta
Strategis..... 1
- 1.2 Karakteristik SDM Aparatur di Era Society 5.0.....9
- 1.3 Urgensi Restrukturisasi Jabatan dan Peran ASN Masa Depan..... 18

BAB II

PERENCANAAN SDM APARATUR BERBASIS E-GOVERNMENT..... 25

- 2.1 Integrasi Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja
(ABK) Digital..... 28
- 2.2 Strategi Penataan Komposisi Aparatur di Era Automasi 36
- 2.3 Mitigasi *Surplus* dan *Shortage* Pegawai melalui Sistem Prediksi
Digital..... 44

BAB III

REKRUTMEN DAN SELEKSI CASN BERBASIS SISTEM MERIT

DIGITAL..... 49

- 3.1 Implementasi *Computer Assisted Test* (CAT) dan Transparansi
Seleksi..... 49
- 3.2 Seleksi Kompetensi Manajerial dan Sosio-Kultural Berbasis AI ... 57
- 3.3 *Rebranding* Instansi Pemerintah sebagai "*Employer of Choice*"
bagi Generasi Z..... 63

BAB IV

PENGEMBANGAN KOMPETENSI ASN: MENUJU CORPORATE

UNIVERSITY (CORPU)..... 71

- 4.1 Transformasi Model Pelatihan Klasikal ke *Digital Learning*
Ecosystem..... 71

4.2	Pemanfaatan Teknologi <i>Imersif</i> (VR/AR) dalam Pelatihan Pelayanan Publik.....	78
4.3	Strategi Pengembangan Literasi Digital dan Etika Siber bagi ASN	88

BAB V

MANAJEMEN KINERJA APARATUR REAL-TIME (E-KINERJA)..... 95

5.1	Evolusi Penilaian Kinerja: Dari DP3 ke Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) Digital	95
5.2	Monitoring Kinerja Berbasis <i>Output</i> dan <i>Outcome</i> dalam Pelayanan Publik.....	106
5.3	Pemanfaatan Big Data untuk Evaluasi Kedisiplinan dan Produktivitas.....	111

BAB VI

KOMPENSASI, TUNJANGAN KINERJA, DAN KESEJAHTERAAN DIGITAL..... 119

6.1	Transformasi Sistem Penggajian dan Tunjangan Berbasis Capaian Digital.....	119
6.2	Digitalisasi Jaminan Sosial dan Dana Pensiun Aparatur.....	124
6.3	Pengakuan (<i>Recognition</i>) Non-Finansial Melalui Platform Apresiasi Digital	131

BAB VII

KEPEMIMPINAN AGIL (AGILE LEADERSHIP) DI SEKTOR PUBLIK .. 135

7.1	Karakteristik Kepemimpinan Digital dalam Birokrasi yang Hierarkis	138
7.2	Membangun Budaya Inovasi dan Agilitas di Lingkungan Instansi Pemerintah.....	146
7.3	Manajemen Perubahan: Mengatasi Resistensi Digital di Kalangan Aparatur	149

BAB VIII

ETIKA BIROKRASI DAN PRIVASI DATA DALAM SISTEM

INFORMASI ASN155

8.1 Kode Etik ASN di Ruang Digital dan Media Sosial 155

8.2 Perlindungan Data Pribadi Pegawai dalam Basis Data
Kepegawaian Nasional..... 165

BAB IX

TRANSFORMASI KERJA: FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT

(FWA) BAGI ASN.....173

9.1 Kebijakan Kerja Jarak Jauh (WFA) di Sektor Publik: Peluang
dan Tantangan 173

9.2 *Digital Well-being*: Menjaga Kesehatan Mental Aparatur
di Era *Always-On*..... 180

9.3 Pengaturan Regulasi dan Akuntabilitas Kerja Fleksibel bagi
Aparatur 185

BAB X

MASA DEPAN BIROKRASI: SINERGI HUMAN-CAPITAL DAN

ARTIFICIAL INTELLIGENCE193

10.1 Proyeksi Birokrasi Tanpa Eselon: Automasi Pelayanan
Administrasi..... 193

10.2 Sinergi Kecerdasan Buatan (AI) dalam Pengambilan
Keputusan Publik 198

10.3 Membangun Resiliensi Organisasi Publik Menuju *World*
Class Bureaucracy 206

DAFTAR PUSTAKA222

BIOGRAFI PENULIS239



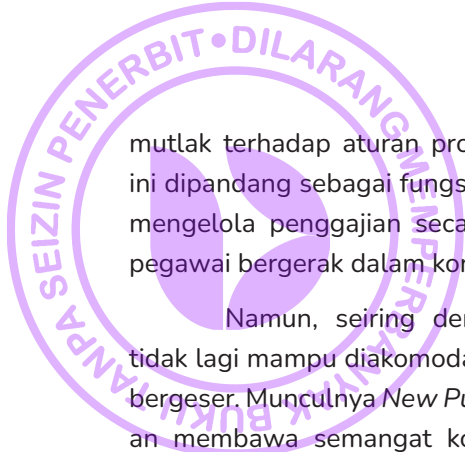


PARADIGMA BARU MSDM APARATUR DALAM KONTEKS DIGITAL GOVERNANCE

1.1 Pergeseran Administrasi Personalia ke Manajemen Talenta Strategis

1.1.1 Dinamika Administrasi Publik: Dari *Old Public Administration* (OPA) ke *Digital Era Governance* (DEG)

Transformasi fundamental dalam tata kelola pemerintahan global telah memicu reorganisasi besar-besaran terhadap cara negara mengelola sumber daya manusia (SDM) miliknya. Dinamika ini tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan merupakan respons terhadap evolusi teori administrasi publik yang terus berkembang mengikuti tuntutan zaman. Pada awalnya, paradigma *Old Public Administration* (OPA) yang berakar pada pemikiran Max Weber dan Woodrow Wilson mendominasi struktur birokrasi di seluruh dunia. Dalam kerangka OPA, fokus utama manajemen aparatur adalah pada standarisasi, hierarki yang kaku, dan kepatuhan

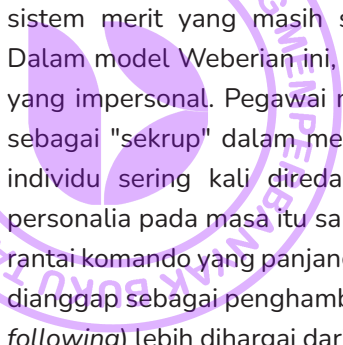


mutlak terhadap aturan prosedural. Administrasi personalia dalam era ini dipandang sebagai fungsi klerikal yang bertugas mencatat kehadiran, mengelola penggajian secara manual, dan memastikan bahwa setiap pegawai bergerak dalam koridor regulasi yang linear.

Namun, seiring dengan kompleksitas persoalan publik yang tidak lagi mampu diakomodasi oleh struktur yang kaku, paradigma mulai bergeser. Munculnya *New Public Management* (NPM) pada dekade 1980-an membawa semangat korporatisasi ke dalam sektor publik. Fokus beralih pada efisiensi, efektivitas, dan ekonomi (3E), di mana aparatur sipil mulai dipandang sebagai aset yang harus dikelola dengan prinsip-prinsip manajerial sektor swasta. Meskipun NPM berhasil meningkatkan orientasi hasil, kritik tajam muncul karena model ini cenderung mengabaikan nilai-nilai demokrasi dan akuntabilitas publik yang esensial. Hal ini kemudian melahirkan *New Public Service* (NPS) yang menekankan pada pelayanan warga negara di atas sekadar pengelolaan pelanggan.

Kini, di tengah gelombang disrupsi teknologi, kita memasuki era *Digital Era Governance* (DEG). Menurut Dunleavy et al. (2006), DEG bukan sekadar penggunaan komputer dalam kantor pemerintah, melainkan sebuah reintegrasi layanan publik melalui digitalisasi yang mendalam. Dalam konteks ini, MSDM Aparatur tidak lagi bisa dikelola dengan cara-cara konvensional yang memisahkan antara strategi organisasi dengan fungsi administratif SDM. Pergeseran dari administrasi personalia menuju manajemen talenta strategis menjadi keniscayaan. Hal ini menuntut birokrasi untuk mengadopsi fleksibilitas, keterbukaan data, dan integrasi sistem yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Di Indonesia, transisi ini menjadi jantung dari upaya menciptakan birokrasi yang berkelas dunia, di mana setiap aparatur dituntut untuk memiliki kelincahan (*agility*) dalam menghadapi perubahan yang bersifat *volatile, uncertain, complex, and ambiguous* (VUCA). Transformasi ini menandai berakhirnya era birokrasi yang lamban dan dimulainya era birokrasi digital yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat di era informasi.

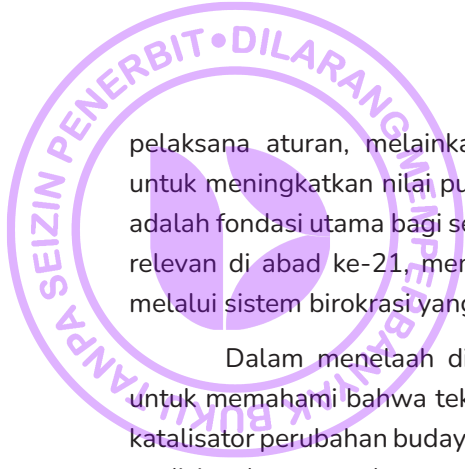
Karakteristik utama dari *Old Public Administration* (OPA) adalah pemisahan yang tegas antara politik dan administrasi, serta penerapan



sistem merit yang masih sangat tradisional dan bersifat mekanistik. Dalam model Weberian ini, birokrasi berfungsi sebagai instrumen teknis yang impersonal. Pegawai negeri atau aparatur sipil negara diposisikan sebagai "sekrup" dalam mesin besar pemerintahan, di mana kreativitas individu sering kali diredam demi konsistensi prosedur. Manajemen personalia pada masa itu sangat bergantung pada dokumentasi fisik dan rantai komando yang panjang, yang dalam konteks modern saat ini, sering dianggap sebagai penghambat inovasi. Kepatuhan terhadap aturan (*rule-following*) lebih dihargai daripada pencapaian hasil atau kualitas layanan. Akibatnya, birokrasi cenderung menjadi institusi yang resisten terhadap perubahan dan lambat dalam mengadopsi teknologi baru.

Kelemahan inheren dalam OPA ini memicu lahirnya gerakan reformasi administrasi publik global. Transisi menuju *New Public Management* (NPM) mencoba mematahkan kekakuan tersebut dengan memperkenalkan konsep insentif kinerja dan desentralisasi otoritas. Namun, di banyak negara berkembang, penerapan NPM sering kali menghadapi kendala budaya organisasi yang masih feodal. Tantangan ini semakin diperumit dengan munculnya teknologi digital yang mengubah pola interaksi antara pemerintah dan warga. Masyarakat tidak lagi bersedia menunggu proses birokrasi yang berbelit-belit. Mereka menuntut layanan yang cepat, transparan, dan dapat diakses dari genggaman tangan. Tekanan eksternal inilah yang memaksa paradigma manajemen aparatur untuk bermigrasi secara total ke arah digitalisasi.

Digital Era Governance (DEG) membawa tiga elemen kunci: reintegrasi, holisme berbasis kebutuhan, dan digitalisasi intensif. Reintegrasi berarti menyatukan kembali fungsi-fungsi pemerintahan yang sebelumnya terfragmentasi akibat spesialisasi yang berlebihan pada era NPM. Holisme menekankan pada penyediaan layanan yang berpusat pada pengguna (*user-centric*), di mana data pegawai dan data kinerja terintegrasi dalam satu ekosistem digital. Digitalisasi intensif menuntut seluruh proses bisnis MSDM, mulai dari rekrutmen hingga pensiun, dilakukan secara elektronik. Paradigma DEG mengubah wajah MSDM Aparatur dari yang semula bersifat reaktif-administratif menjadi proaktif-strategis. Dalam pandangan ini, aparatur bukan lagi sekadar

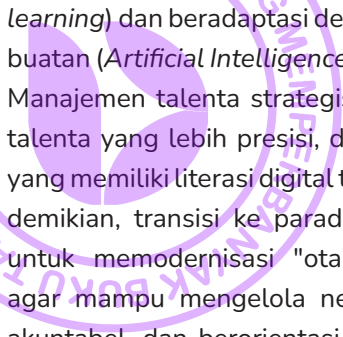


pelaksana aturan, melainkan agen inovasi yang memanfaatkan data untuk meningkatkan nilai publik (*public value*). Perubahan paradigma ini adalah fondasi utama bagi setiap instansi pemerintah untuk bertahan dan relevan di abad ke-21, memastikan bahwa negara hadir secara efektif melalui sistem birokrasi yang cerdas dan terintegrasi.

Dalam menelaah dinamika transisi dari OPA ke DEG, penting untuk memahami bahwa teknologi bukan sekadar alat bantu, melainkan katalisator perubahan budaya organisasi. Pada era administrasi personalia tradisional, pengembangan karier aparatur bersifat linear dan sangat bergantung pada senioritas serta pangkat. Namun, dalam ekosistem *Digital Era Governance*, manajemen talenta strategis lebih menekankan pada kompetensi, kinerja nyata, dan potensi individu yang diukur melalui analisis data yang objektif. Hal ini selaras dengan konsep *Strategic Human Resource Management* (SHRM) yang menyatakan bahwa SDM harus diselaraskan dengan tujuan strategis organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Di sektor publik, keunggulan ini diterjemahkan sebagai kemampuan organisasi untuk memberikan layanan berkualitas tinggi dengan biaya yang efisien dan tingkat kepercayaan publik yang kuat.

Integrasi teknologi dalam MSDM Aparatur juga mengubah cara pandang terhadap struktur organisasi. Jika dahulu struktur organisasi bersifat piramidal dengan banyak lapisan manajerial (eselonisasi), kini tuntutan akan kecepatan informasi mendorong terciptanya struktur yang lebih datar (*flat organization*). Digitalisasi memungkinkan komunikasi horizontal yang lebih efektif dan kolaborasi lintas fungsi tanpa terhambat oleh sekat-sekat birokrasi yang kaku. Aparatur sipil di era DEG diharapkan mampu bekerja dalam tim virtual dan menggunakan platform kolaboratif untuk menyelesaikan masalah publik yang kompleks. Ini adalah pergeseran dari "birokrasi kertas" ke "birokrasi data", di mana informasi mengalir secara *real-time* dan transparan.

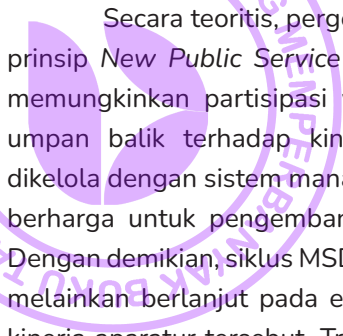
Lebih jauh lagi, perubahan ini menuntut kepemimpinan yang berbeda. Pemimpin di era digital tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengawas kepatuhan, melainkan sebagai fasilitator transformasi. Mereka harus mampu menginspirasi aparatur untuk terus belajar (*continuous*



learning) dan beradaptasi dengan alat-alat digital baru seperti kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) dan analisis data besar (*Big Data Analytics*). Manajemen talenta strategis di sektor publik kini melibatkan pemetaan talenta yang lebih presisi, di mana posisi-posisi kunci diisi oleh individu yang memiliki literasi digital tinggi dan komitmen moral yang kuat. Dengan demikian, transisi ke paradigma DEG merupakan upaya komprehensif untuk memodernisasi "otak" pemerintahan, yakni para aparaturnya, agar mampu mengelola negara dengan cara-cara yang lebih cerdas, akuntabel, dan berorientasi pada masa depan. Keberhasilan transisi ini akan menentukan sejauh mana sebuah negara dapat berkompetisi dalam ekonomi digital global dan memenuhi ekspektasi warga yang semakin tereduksi dan kritis.

Konteks *Digital Era Governance* (DEG) secara inheren menuntut adanya transparansi radikal dalam setiap proses MSDM. Salah satu pilar utama DEG menurut Patrick Dunleavy adalah penguatan tata kelola melalui pemanfaatan sistem informasi yang terbuka bagi publik. Dalam manajemen aparatur, hal ini diimplementasikan melalui sistem seleksi yang terbuka, penilaian kinerja yang dapat dipantau, dan mekanisme promosi yang didasarkan pada rekam jejak digital yang tidak dapat dimanipulasi. Fenomena ini menghancurkan praktik-praktik nepotisme dan kronisme yang sering menghantui model birokrasi lama. Ketika data menjadi otoritas tunggal dalam pengambilan keputusan terkait SDM, maka integritas organisasi publik akan meningkat secara signifikan.

Selain itu, dinamika DEG mendorong terciptanya layanan publik yang bersifat "otomatis secara *default*" (*digital by default*). Hal ini berdampak langsung pada jumlah dan jenis pekerjaan di sektor publik. Pekerjaan-pekerjaan yang bersifat rutin dan repetitif dalam administrasi personalia, seperti pengarsipan dokumen fisik atau pemrosesan klaim tunjangan secara manual, kini mulai digantikan oleh sistem automasi. Akibatnya, profil aparatur yang dibutuhkan bergeser dari tenaga administratif ke tenaga ahli yang memiliki kemampuan analitis, kreatif, dan interpersonal yang tinggi. MSDM Aparatur harus mampu melakukan *reskilling* dan *upskilling* terhadap tenaga kerja yang ada agar tidak tertinggal oleh kemajuan teknologi.

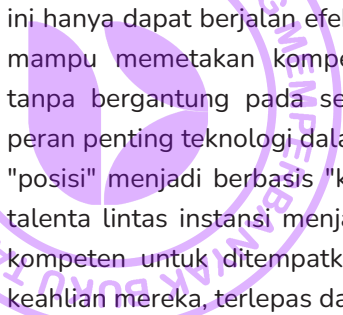


Secara teoritis, pergeseran ke DEG juga mengakomodasi prinsip-prinsip *New Public Service* (NPS) dengan lebih baik. Teknologi digital memungkinkan partisipasi warga yang lebih luas dalam memberikan umpan balik terhadap kinerja aparatur. Umpan balik tersebut, jika dikelola dengan sistem manajemen kinerja yang baik, dapat menjadi data berharga untuk pengembangan kompetensi pegawai secara personal. Dengan demikian, siklus MSDM tidak lagi berakhir pada penilaian internal, melainkan berlanjut pada evaluasi dampak sosial yang dihasilkan oleh kinerja aparatur tersebut. Transformasi dari OPA ke DEG bukan sekadar perubahan label, melainkan evolusi nilai-nilai birokrasi: dari kontrol menjadi layanan, dari prosedur menjadi substansi, dan dari tertutup menjadi terbuka. Inilah esensi dari reformasi birokrasi di era digital yang bertujuan untuk menciptakan aparatur sipil yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga luhur dalam pengabdian kepada bangsa dan negara di tengah arus globalisasi yang kian kencang.

1.1.2 Relevansi Transformasi Digital bagi Reformasi Birokrasi dan Grand Design ASN 2024-2029

Transformasi digital dalam sektor publik di Indonesia bukanlah sekadar tren teknologi, melainkan sebuah instrumen strategis untuk mencapai tujuan reformasi birokrasi yang substansial. Reformasi birokrasi bertujuan untuk menciptakan pemerintah yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi, serta memiliki pelayanan publik yang prima. Dalam konteks ini, digitalisasi berperan sebagai "*enabler*" yang mempercepat pencapaian target-target tersebut. Sejak diluncurkannya Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), arah kebijakan nasional telah bergeser menuju integrasi data dan layanan secara nasional. Hal ini sangat relevan bagi manajemen ASN karena tanpa dukungan teknologi yang terintegrasi, manajemen talenta secara nasional sulit untuk diwujudkan.

Relevansi transformasi digital terlihat jelas dalam upaya penyederhanaan birokrasi. Penghapusan jabatan struktural eselon III dan IV yang dilakukan secara masif di Indonesia bertujuan untuk menciptakan organisasi yang lebih lincah dan berorientasi fungsional. Transformasi

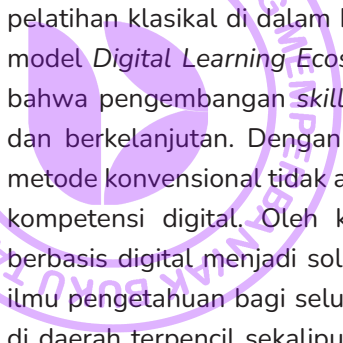


ini hanya dapat berjalan efektif jika didukung oleh sistem informasi yang mampu memetakan kompetensi dan kinerja pegawai secara akurat tanpa bergantung pada sekat-sekat struktural lama. Di sinilah letak peran penting teknologi dalam mengubah kultur kerja dari yang berbasis "posisi" menjadi berbasis "kontribusi". Dengan sistem digital, mobilitas talenta lintas instansi menjadi lebih mudah, memungkinkan ASN yang kompeten untuk ditempatkan pada posisi yang paling membutuhkan keahlian mereka, terlepas dari batas-batas kedaerahan atau sektoral.

Lebih lanjut, transformasi digital menjadi kunci utama dalam penerapan sistem merit secara nasional. Melalui platform digital, setiap tahapan dalam manajemen ASN—mulai dari perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan kompetensi, hingga pemberhentian—dapat dilakukan secara transparan dan akuntabel. Ini sejalan dengan visi reformasi birokrasi untuk meminimalisir intervensi politik dan subjektivitas dalam pengelolaan pegawai negeri. Dengan data yang terstandardisasi, pemerintah pusat dapat melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap manajemen ASN di seluruh wilayah Indonesia secara *real-time*. Hal ini memastikan bahwa standar profesionalisme ASN tetap terjaga merata dari Sabang sampai Merauke, mendukung visi Indonesia Emas 2045 melalui birokrasi yang unggul dan kompetitif di kancah global.

Pemerintah Indonesia telah menetapkan langkah-langkah strategis yang tertuang dalam *Grand Design* ASN 2024-2029, yang menempatkan transformasi digital sebagai prioritas utama. Fokus dari rencana besar ini adalah menciptakan "ASN Merdeka" yang memiliki kompetensi masa depan dan mampu beradaptasi dengan ekosistem digital yang dinamis. Salah satu pilar utamanya adalah penguatan arsitektur teknologi informasi kepegawaian yang terpadu. Selama bertahun-tahun, pengelolaan data ASN di Indonesia sering kali terkendala oleh ego sektoral dan fragmentasi sistem di masing-masing instansi. *Grand Design* ini mengamanatkan penyatuan seluruh basis data tersebut ke dalam satu sistem yang koheren, yang memungkinkan analisis data tingkat tinggi untuk mendukung pengambilan kebijakan strategis nasional.

Relevansi digitalisasi dalam *Grand Design* ini juga mencakup aspek pengembangan kompetensi. Paradigma lama yang mengandalkan



pelatihan klasikal di dalam kelas mulai ditinggalkan dan diganti dengan model *Digital Learning Ecosystem*. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pengembangan *skill* ASN dapat dilakukan secara masif, murah, dan berkelanjutan. Dengan jumlah ASN yang mencapai jutaan orang, metode konvensional tidak akan pernah mampu mengejar ketertinggalan kompetensi digital. Oleh karena itu, platform pembelajaran mandiri berbasis digital menjadi solusi untuk mendemokratisasi akses terhadap ilmu pengetahuan bagi seluruh pegawai, bahkan mereka yang bertugas di daerah terpencil sekalipun. Ini adalah bentuk nyata dari transformasi birokrasi yang inklusif dan progresif.

Selain itu, *Grand Design* ASN 2024-2029 menekankan pada pembentukan budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Transformasi digital menuntut ASN untuk tidak hanya mahir menggunakan aplikasi, tetapi juga memiliki pola pikir digital (*digital mindset*). Pola pikir ini melibatkan kemampuan untuk berkolaborasi secara virtual, memecahkan masalah dengan bantuan data, dan selalu berorientasi pada kemudahan layanan bagi publik. Pemerintah menyadari bahwa secanggih apa pun sistem yang dibangun, keberhasilannya sangat bergantung pada kesiapan mental dan keterampilan orang-orang di dalamnya. Oleh sebab itu, strategi manajemen perubahan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam implementasi *Grand Design* ini, memastikan setiap ASN memiliki rasa kepemilikan terhadap perubahan dan siap berkontribusi dalam mewujudkan pemerintahan yang cerdas (*smart government*) melalui pemanfaatan teknologi secara optimal dan etis.

Implementasi *Grand Design* ASN 2024-2029 juga memberikan penekanan khusus pada aspek kesejahteraan dan penghargaan yang berbasis pada performa digital. Dalam birokrasi masa depan, sistem kompensasi dirancang untuk lebih fleksibel dan mencerminkan kontribusi nyata individu. Penggunaan aplikasi kinerja yang terintegrasi memungkinkan pemerintah untuk memberikan insentif secara lebih adil berdasarkan data yang objektif. Hal ini merupakan pergeseran besar dari sistem penggajian tradisional yang cenderung flat dan kurang memotivasi pegawai berprestasi. Relevansi transformasi digital di sini adalah kemampuannya untuk menyediakan alat ukur yang presisi, sehingga

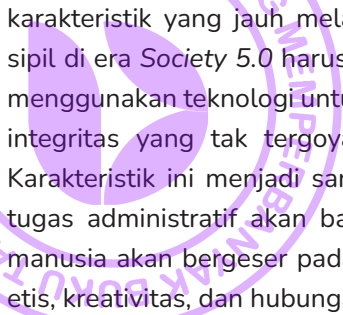
setiap tetes keringat dan inovasi yang dihasilkan oleh ASN dapat dihargai secara layak, yang pada gilirannya akan meningkatkan retensi talenta terbaik di sektor publik.

Di sisi lain, reformasi birokrasi melalui digitalisasi juga menuntut adanya mitigasi terhadap risiko siber dan perlindungan privasi. Sebagai pengelola data publik yang besar, ASN harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang keamanan data. Oleh karena itu, *Grand Design* ini juga mencakup literasi keamanan siber sebagai kompetensi wajib bagi seluruh aparatur. Hal ini sangat krusial karena kepercayaan publik terhadap pemerintah digital sangat bergantung pada sejauh mana negara mampu menjamin keamanan data warganya. Dengan demikian, transformasi digital ASN bukan hanya tentang efisiensi internal, tetapi juga tentang memperkuat kedaulatan digital bangsa.

Secara keseluruhan, relevansi transformasi digital bagi reformasi birokrasi di Indonesia adalah sebagai motor penggerak terciptanya tata kelola pemerintahan yang lincah (*agile governance*). Birokrasi yang lincah adalah birokrasi yang mampu mendeteksi perubahan lingkungan dengan cepat dan meresponsnya secara efektif melalui kebijakan yang didukung oleh data. Dalam kurun waktu 2024-2029, Indonesia diproyeksikan memiliki fondasi MSDM Aparatur yang solid, di mana setiap kebijakan didasarkan pada analisis *Big Data* dan manajemen talenta yang terintegrasi secara nasional. Langkah ini merupakan syarat mutlak bagi Indonesia untuk naik kelas menjadi negara maju, di mana layanan publik tidak lagi menjadi beban, melainkan menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial di era digital yang penuh tantangan.

1.2 Karakteristik SDM Aparatur di Era Society 5.0

Era *Society 5.0* membawa visi baru di mana kemajuan teknologi bukan sekadar untuk automasi, melainkan untuk meningkatkan kualitas hidup manusia secara holistik melalui integrasi ruang fisik dan ruang siber yang sangat dalam. Jika industri 4.0 berfokus pada efisiensi mesin dan data, *Society 5.0* berfokus pada manusia sebagai pusat dari inovasi teknologi (*human-centered society*). Bagi SDM Aparatur, era ini menuntut



karakteristik yang jauh melampaui sekadar kemahiran teknis. Aparatur sipil di era *Society 5.0* harus memiliki empati digital yang tinggi, mampu menggunakan teknologi untuk memecahkan masalah sosial, dan memiliki integritas yang tak tergoyahkan di tengah derasnya arus informasi. Karakteristik ini menjadi sangat penting karena di masa depan, tugas-tugas administratif akan banyak diambil alih oleh AI, sehingga peran manusia akan bergeser pada hal-hal yang membutuhkan pertimbangan etis, kreativitas, dan hubungan antarmanusia.

Karakteristik pertama yang menonjol adalah kemampuan untuk menjadi "pembelajar sepanjang hayat" (*lifelong learner*). Dalam dunia yang berubah setiap detik, pengetahuan yang dipelajari hari ini mungkin akan usang dalam beberapa tahun ke depan. ASN di era *Society 5.0* tidak boleh merasa puas dengan gelar akademis atau posisi yang mereka miliki. Mereka harus memiliki rasa ingin tahu yang besar untuk terus mengeksplorasi cara-cara baru dalam bekerja. Kecepatan dalam belajar (*learning agility*) menjadi pembeda utama antara aparatur yang relevan dengan yang terpinggirkan. Hal ini didukung oleh ekosistem digital yang menyediakan akses tanpa batas terhadap informasi, sehingga tidak ada alasan bagi ASN untuk tidak memperbarui keterampilannya secara mandiri.

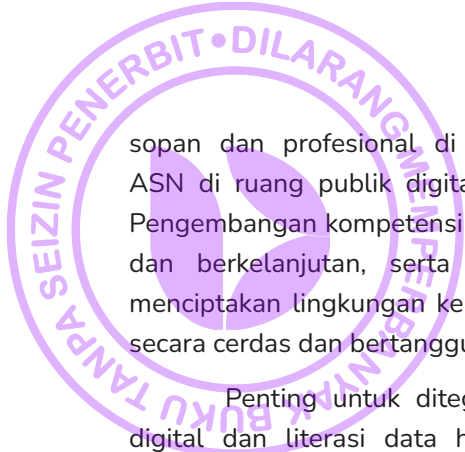
Selain itu, ASN di era ini harus memiliki karakteristik sebagai "kolaborator lintas batas". Masalah-masalah publik di era *Society 5.0*, seperti perubahan iklim, keamanan siber, atau pandemi global, tidak dapat diselesaikan oleh satu instansi saja. ASN harus mampu bekerja sama dengan sektor swasta, akademisi, dan komunitas masyarakat melalui platform digital. Kemampuan untuk membangun jejaring, berkomunikasi secara efektif di ruang virtual, dan menghargai keberagaman perspektif adalah kunci untuk menciptakan solusi yang komprehensif. Karakteristik ini menuntut ASN untuk keluar dari tempurung sektoralnya dan melihat dirinya sebagai bagian dari ekosistem yang lebih besar yang bekerja untuk kepentingan kemanusiaan secara luas. Inilah esensi dari aparatur masa depan: cerdas secara teknologi, bijak secara sosial, dan lincah dalam beraksi.

1.2.1 Kompetensi Digital dan Literasi Data bagi Birokrat

Kompetensi digital bagi birokrat saat ini bukan lagi merupakan nilai tambah, melainkan sebuah kebutuhan dasar (*basic requirement*). Namun, definisi kompetensi digital sering kali disalahpahami hanya sebatas kemampuan mengoperasikan komputer atau perangkat lunak perkantoran. Dalam konteks MSDM aparatur modern, kompetensi digital mencakup spektrum yang jauh lebih luas, meliputi literasi informasi, pembuatan konten digital, keamanan siber, hingga kemampuan untuk memecahkan masalah secara digital. Literasi data, sebagai bagian integral dari kompetensi ini, adalah kemampuan untuk membaca, memahami, menganalisis, dan berkomunikasi dengan data. Di era birokrasi digital, data adalah "bahan bakar" baru bagi pengambilan keputusan. Seorang birokrat yang tidak memiliki literasi data yang baik akan kesulitan dalam merumuskan kebijakan yang tepat sasaran dan objektif.

Literasi data memungkinkan birokrat untuk melakukan diagnosis masalah dengan lebih akurat. Sebagai contoh, dalam merancang program bantuan sosial, birokrat yang melek data tidak akan hanya mengandalkan laporan administratif yang bersifat statis, melainkan akan mampu mengolah data demografis dan ekonomi secara dinamis untuk mengidentifikasi siapa yang paling membutuhkan bantuan. Mereka mampu membedakan antara korelasi dan kausalitas dalam data, sehingga kebijakan yang diambil memiliki dasar argumen yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa kompetensi ini, birokrasi akan terus terjebak dalam siklus pengambilan keputusan yang bersifat "kira-kira" atau sekadar mengikuti kebiasaan lama yang mungkin sudah tidak relevan lagi dengan realitas di lapangan.

Selain literasi data, kompetensi digital juga melibatkan pemahaman tentang etika digital dan privasi. Birokrat sering kali mengelola data sensitif milik warga negara. Kegagalan dalam memahami prinsip-prinsip perlindungan data dapat berdampak fatal, baik secara hukum maupun terhadap kepercayaan publik. Oleh karena itu, kompetensi digital harus mencakup kesadaran akan ancaman keamanan siber dan kemampuan untuk menjalankan protokol keamanan data dalam aktivitas kerja sehari-hari. Kompetensi ini juga mencakup cara berinteraksi yang

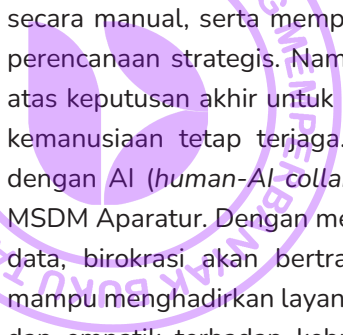


sopan dan profesional di media sosial, mengingat setiap tindakan ASN di ruang publik digital mencerminkan citra institusi pemerintah. Pengembangan kompetensi ini membutuhkan kurikulum yang sistematis dan berkelanjutan, serta komitmen dari pimpinan instansi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penggunaan teknologi secara cerdas dan bertanggung jawab.

Penting untuk ditegaskan bahwa pengembangan kompetensi digital dan literasi data harus dilakukan dengan pendekatan yang inklusif, mengingat disparitas usia dan latar belakang pendidikan di kalangan ASN. Di Indonesia, tantangan muncul dari perbedaan generasi, di mana kelompok *Baby Boomers* dan Generasi X mungkin memerlukan pendekatan yang berbeda dibandingkan dengan Generasi Z yang merupakan *digital natives*. Program pelatihan harus dirancang secara personal (*personalized learning*) yang memungkinkan setiap individu untuk belajar sesuai dengan kecepatan dan tingkat kemampuan awalnya. Pemanfaatan platform belajar mandiri yang interaktif dapat membantu menjembatani celah kompetensi ini, asalkan kontennya relevan dengan tugas fungsi harian masing-masing birokrat.

Selain itu, literasi data bagi birokrat juga mencakup kemampuan untuk melakukan visualisasi data. Kemampuan untuk menyajikan data yang kompleks ke dalam bentuk grafik atau *dashboard* yang mudah dipahami adalah keterampilan yang sangat berharga dalam komunikasi kebijakan. Melalui visualisasi data yang baik, birokrat dapat meyakinkan para pemangku kepentingan dan publik mengenai efektivitas suatu program. Ini adalah bagian dari upaya transparansi pemerintahan, di mana masyarakat dapat melihat dan memahami dasar dari setiap kebijakan yang diambil. Dengan demikian, kompetensi digital bukan hanya soal teknis di balik layar, melainkan juga soal kemampuan berkomunikasi di era keterbukaan informasi.

Terakhir, penguasaan terhadap teknologi baru seperti *Artificial Intelligence (AI)* dan *Machine Learning* harus mulai diperkenalkan kepada birokrat level manajerial dan teknis. AI dapat membantu dalam mengotomasi analisis data besar yang mustahil dilakukan

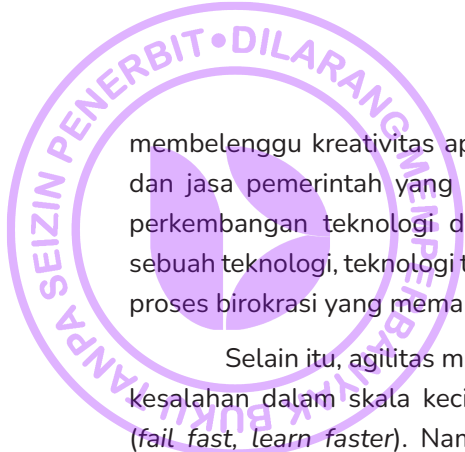


secara manual, serta memprediksi tren masa depan yang berguna bagi perencanaan strategis. Namun, birokrat harus tetap memegang kendali atas keputusan akhir untuk memastikan bahwa aspek keadilan dan nilai kemanusiaan tetap terjaga. Kompetensi untuk bekerja berdampingan dengan AI (*human-AI collaboration*) akan menjadi standar baru dalam MSDM Aparatur. Dengan memiliki birokrat yang cerdas digital dan melek data, birokrasi akan bertransformasi menjadi institusi yang dinamis, mampu menghadirkan layanan yang tidak hanya cepat, tetapi juga cerdas dan empatik terhadap kebutuhan masyarakat di tengah kompleksitas era *Society 5.0*.

1.2.2 Tantangan Agilitas Organisasi Publik dalam Menghadapi Disrupsi

Agilitas organisasi dalam sektor publik sering kali dipandang sebagai sebuah paradoks. Di satu sisi, birokrasi dirancang untuk stabilitas, prediktabilitas, dan kepatuhan terhadap prosedur hukum yang ketat untuk memastikan keadilan bagi seluruh warga negara. Di sisi lain, fenomena disrupsi digital yang bersifat *volatile, uncertain, complex, and ambiguous* (VUCA) menuntut organisasi untuk bergerak cepat, eksperimental, dan adaptif. Tantangan utama dalam mewujudkan agilitas di lingkungan pemerintahan adalah struktur hierarki yang berlapis. Hierarki tradisional cenderung memperlambat arus informasi karena setiap keputusan harus melewati berbagai tingkatan persetujuan. Dalam konteks disrupsi, keterlambatan informasi selama beberapa jam saja dapat berakibat pada kegagalan pelayanan publik atau ketidakmampuan pemerintah dalam merespons krisis secara efektif.

Mergel et al. (2019) menyatakan bahwa *Agile Government* bukan sekadar mengadopsi metodologi pengembangan perangkat lunak seperti *Scrum* atau *Kanban*, melainkan sebuah perubahan filosofis dalam cara pemerintah merancang kebijakan dan memberikan layanan. Tantangan terbesar adalah bagaimana mengintegrasikan prinsip-prinsip agilitas ke dalam regulasi yang masih bersifat kaku. Di Indonesia, meskipun semangat reformasi birokrasi terus digelorakan, masih terdapat banyak aturan turunan yang bersifat administratif-prosedural yang

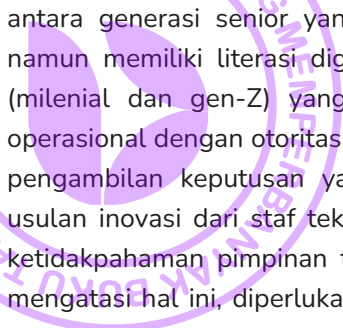


membelenggu kreativitas aparatur. Misalnya, proses pengadaan barang dan jasa pemerintah yang sering kali tidak selaras dengan kecepatan perkembangan teknologi digital. Ketika pemerintah berhasil membeli sebuah teknologi, teknologi tersebut mungkin sudah hampir usang karena proses birokrasi yang memakan waktu berbulan-bulan.

Selain itu, agilitas menuntut adanya keberanian untuk melakukan kesalahan dalam skala kecil sebagai bagian dari proses pembelajaran (*fail fast, learn faster*). Namun, dalam budaya birokrasi yang memiliki tingkat pengawasan tinggi dari lembaga audit, rasa takut akan kesalahan administratif sering kali lebih besar daripada semangat untuk berinovasi. ASN cenderung memilih jalur aman dengan mengikuti rutinitas lama daripada mencoba pendekatan baru yang lebih efisien tetapi memiliki risiko administratif. Oleh karena itu, tantangan agilitas bukan hanya masalah teknologi, melainkan masalah psikologi organisasi dan perlindungan hukum bagi inovator di sektor publik. Membangun agilitas berarti membangun kepercayaan bahwa inovasi yang bertujuan meningkatkan nilai publik tidak akan berujung pada kriminalisasi kebijakan. Tanpa adanya jaminan ini, transformasi menuju organisasi publik yang lincah hanya akan menjadi slogan tanpa realisasi yang konkret di lapangan.

Resistensi kultural merupakan tantangan agilitas yang tidak kalah kompleks dibandingkan dengan hambatan struktural. Birokrasi selama berpuluh-puluh tahun telah membentuk identitas pegawai berdasarkan posisi atau jabatan dalam hierarki. Ketika transformasi digital menuntut kolaborasi lintas fungsi dan penghapusan batas-batas departemental, banyak aparatur merasa kehilangan otoritas dan status sosialnya. Keengganan untuk berbagi data atau informasi antarkementerian/ lembaga (*ego sektoral*) adalah manifestasi nyata dari rendahnya agilitas organisasi. Setiap instansi cenderung membangun sistem informasinya sendiri-sendiri (*silo sistem*), yang mengakibatkan inefisiensi dan duplikasi anggaran. Padahal, agilitas dalam pemerintahan digital sangat bergantung pada interoperabilitas data dan semangat kolaborasi kolejial.

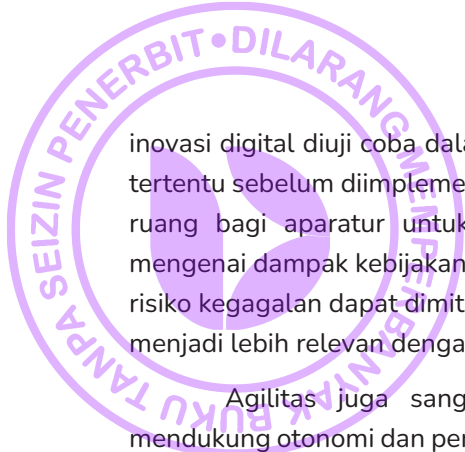
Disrupsi teknologi juga menciptakan kesenjangan digital (*digital divide*) di dalam internal organisasi publik itu sendiri. Terdapat dikotomi



antara generasi senior yang memegang posisi pengambil keputusan namun memiliki literasi digital yang terbatas, dengan generasi muda (milenial dan gen-Z) yang mahir teknologi namun berada di level operasional dengan otoritas terbatas. Tantangan ini menghambat proses pengambilan keputusan yang cepat dan berbasis data. Sering kali, usulan inovasi dari staf teknis yang lebih melek digital terbentur oleh ketidakpahaman pimpinan terhadap potensi teknologi tersebut. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan model kepemimpinan *ambidextrous*, yaitu kemampuan pemimpin untuk tetap menjalankan tugas operasional yang stabil sambil secara bersamaan mengeksplorasi peluang-peluang inovasi digital yang disruptif.

Hambatan lain adalah keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian khusus di bidang teknologi informasi dan analisis data di dalam tubuh birokrasi. Banyak instansi pemerintah yang masih mengandalkan pihak ketiga untuk pengembangan sistem digitalnya. Hal ini menciptakan ketergantungan dan melemahkan agilitas karena setiap perubahan sistem harus melalui mekanisme kontrak yang rumit dengan vendor. Organisasi publik yang agil seharusnya memiliki kapasitas internal untuk melakukan penyesuaian sistem secara cepat sesuai dengan dinamika kebutuhan masyarakat. Oleh sebab itu, strategi MSDM Aparatur masa depan harus fokus pada rekrutmen talenta digital dan pengembangan kompetensi internal secara masif. Pemerintah tidak bisa lagi hanya menjadi konsumen teknologi, tetapi harus menjadi pengelola teknologi yang cerdas untuk memastikan bahwa digitalisasi benar-benar menjawab persoalan publik, bukan sekadar memindahkan proses manual ke layar komputer tanpa perubahan substansi layanan.

Untuk menghadapi tantangan tersebut, organisasi publik perlu mengadopsi konsep *Agile Governance* yang menekankan pada fleksibilitas regulasi dan keterlibatan pemangku kepentingan secara luas. Janssen dan van der Voort (2020) berpendapat bahwa agilitas di sektor publik dapat dicapai melalui desain institusional yang memungkinkan adaptasi terus-menerus tanpa mengorbankan prinsip-prinsip akuntabilitas. Salah satu caranya adalah melalui penerapan *Sandboxing* kebijakan, di mana sebuah

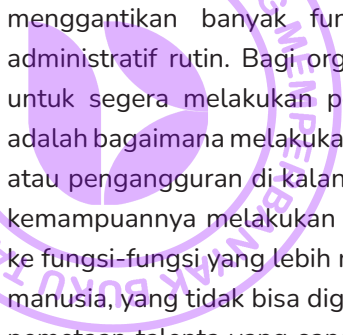


inovasi digital diuji coba dalam lingkup terbatas dengan relaksasi aturan tertentu sebelum diimplementasikan secara nasional. Hal ini memberikan ruang bagi aparatur untuk bereksperimen dan mengumpulkan data mengenai dampak kebijakan tersebut secara *real-time*. Dengan demikian, risiko kegagalan dapat dimitigasi sejak dini dan kebijakan yang dihasilkan menjadi lebih relevan dengan kebutuhan pengguna.

Agilitas juga sangat bergantung pada budaya kerja yang mendukung otonomi dan pemberdayaan pegawai. Dalam organisasi yang agil, pengambilan keputusan didorong ke level yang paling dekat dengan layanan pelanggan (warga). Hal ini menuntut adanya kepercayaan dari pimpinan kepada bawahannya. Namun, dalam sistem birokrasi yang terbiasa dengan kontrol ketat, pelimpahan wewenang ini sering kali sulit dilakukan. Transformasi menuju organisasi yang lincah memerlukan pergeseran dari paradigma pengawasan berbasis proses menuju pengawasan berbasis hasil (*outcome-based supervision*). Selama target layanan tercapai dan prinsip integritas dijaga, ASN diberikan keleluasaan dalam memilih cara atau instrumen digital yang paling efektif untuk mencapai tujuan tersebut.

Selain itu, tantangan agilitas di era disrupsi berkaitan erat dengan resiliensi organisasi. Disrupsi tidak hanya membawa peluang, tetapi juga ancaman, seperti serangan siber yang dapat melumpuhkan layanan publik dalam sekejap. Organisasi yang agil harus memiliki kemampuan pemulihan yang cepat (*fast recovery*) dan sistem cadangan yang solid. Ini berarti manajemen risiko digital harus menjadi bagian tak terpisahkan dari strategi MSDM Aparatur. Setiap pegawai, bukan hanya bagian IT, harus memiliki kesadaran akan keamanan informasi sebagai bentuk tanggung jawab kolektif. Dengan mengintegrasikan aspek keamanan, kecepatan, dan fleksibilitas ke dalam budaya kerja harian, organisasi publik di Indonesia akan mampu mengubah tantangan disrupsi menjadi batu loncatan untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pelayanan publik di tingkat global.

Menghadapi disrupsi kecerdasan buatan (AI) merupakan babak baru dalam tantangan agilitas birokrasi. Keberadaan AI berpotensi



menggantikan banyak fungsi analisis data dasar dan pelayanan administratif rutin. Bagi organisasi publik, hal ini menciptakan tekanan untuk segera melakukan penataan ulang tenaga kerja. Tantangannya adalah bagaimana melakukan transisi ini tanpa menciptakan gejolak sosial atau pengangguran di kalangan aparatur. Agilitas organisasi diuji dalam kemampuannya melakukan penempatan ulang (*redeployment*) pegawai ke fungsi-fungsi yang lebih membutuhkan empati dan pertimbangan etis manusia, yang tidak bisa digantikan oleh mesin. Proses ini membutuhkan pemetaan talenta yang sangat detail dan sistem pelatihan yang sangat cepat.

Secara makro, tantangan agilitas juga dipengaruhi oleh stabilitas politik dan dukungan anggaran. Transformasi digital yang berkelanjutan membutuhkan komitmen jangka panjang yang melampaui siklus kepemimpinan politik. Sering kali, pergantian pimpinan di instansi pemerintah diikuti dengan perubahan prioritas teknologi, yang menyebabkan proyek digital sebelumnya menjadi terbelengkalai. Organisasi yang agil harus memiliki kerangka tata kelola digital yang institusional, sehingga inovasi tetap berjalan meskipun terjadi suksesi kepemimpinan. Hal ini memerlukan dukungan regulasi yang menetapkan standar layanan digital nasional yang wajib diikuti oleh siapa pun pemimpinya.

Kesimpulannya, agilitas organisasi publik di era digital bukan hanya tentang seberapa canggih teknologi yang digunakan, melainkan tentang seberapa cepat budaya dan struktur organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan. Tantangan-tantangan seperti hierarki kaku, resistensi kultural, ketakutan akan risiko, dan kesenjangan kompetensi harus diatasi melalui pendekatan yang sistematis. Reformasi MSDM Aparatur menjadi kunci utama; dengan menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk berinovasi, memberikan otonomi yang bertanggung jawab, dan memastikan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, birokrasi Indonesia dapat bertransformasi menjadi mesin pembangunan yang lincah dan berdaya saing tinggi, siap memberikan pelayanan terbaik bagi warga negara di masa depan yang penuh ketidakpastian.

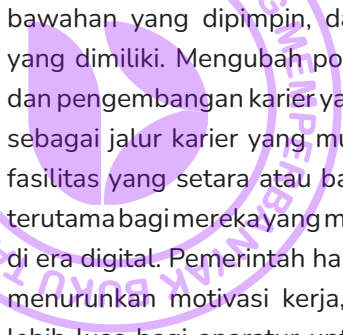
1.3 Urgensi Restrukturisasi Jabatan dan Peran ASN Masa Depan

1.3.1 Dekonstruksi Jabatan Struktural ke Fungsional Berbasis Keahlian Digital

Salah satu langkah paling radikal dalam sejarah reformasi birokrasi di Indonesia adalah kebijakan penyederhanaan birokrasi melalui pemangkasan jabatan struktural eselon III dan IV. Langkah ini merupakan bentuk dekonstruksi terhadap model birokrasi Weberian yang selama ini menjadi tulang punggung pemerintahan Indonesia. Dekonstruksi ini bukan sekadar upaya penghematan anggaran atau perampingan organisasi, melainkan sebuah strategi fundamental untuk menciptakan birokrasi yang lebih dinamis dan berbasis keahlian. Dalam ekosistem digital, jabatan struktural yang terlalu banyak lapisan sering kali menjadi hambatan dalam kecepatan komunikasi dan eksekusi program. Dengan mengalihkan pejabat struktural menjadi pejabat fungsional, pemerintah bertujuan untuk mengubah orientasi kerja aparatur dari yang semula sibuk dengan urusan manajerial-administratif menjadi fokus pada substansi keahlian teknis dan profesional.

Urgensi restrukturisasi ini didorong oleh kenyataan bahwa pekerjaan di masa depan akan lebih banyak bersifat berbasis proyek (*project-based*) dan lintas fungsi. Jabatan fungsional menawarkan fleksibilitas yang lebih besar dalam mobilitas talenta. Seorang pejabat fungsional dapat ditugaskan untuk menangani berbagai proyek yang berbeda sesuai dengan keahlian yang dimilikinya, tanpa harus terikat pada satu kotak jabatan yang kaku dalam bagan organisasi. Hal ini sangat relevan dengan kebutuhan transformasi digital, di mana banyak pekerjaan baru muncul, seperti analis data, pengembang sistem informasi, dan spesialis keamanan siber, yang semuanya lebih cocok dikelola dalam kerangka jabatan fungsional yang menghargai spesialisasi dan kompetensi tingkat tinggi.

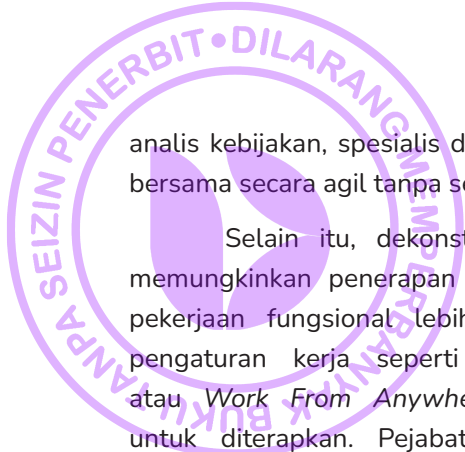
Namun, transisi dari struktural ke fungsional ini membawa tantangan besar dalam manajemen karier. Selama puluhan tahun, prestise seorang ASN diukur dari jabatan strukturalnya, berapa banyak



bawahan yang dipimpin, dan seberapa besar kewenangan manajerial yang dimiliki. Mengubah pola pikir ini memerlukan sistem penghargaan dan pengembangan karier yang baru. Jabatan fungsional harus diposisikan sebagai jalur karier yang mulia dan menjanjikan, dengan tunjangan dan fasilitas yang setara atau bahkan lebih baik daripada jabatan struktural, terutama bagi mereka yang memiliki keahlian langka dan sangat dibutuhkan di era digital. Pemerintah harus memastikan bahwa dekonstruksi ini tidak menurunkan motivasi kerja, melainkan justru memberikan ruang yang lebih luas bagi aparatur untuk mengaktualisasikan keahlian profesional mereka demi kemajuan bangsa.

Kebijakan dekonstruksi jabatan ini secara legal diperkuat melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang menegaskan pentingnya profesionalisme dan manajemen talenta. Dalam undang-undang tersebut, perbedaan antara jabatan manajerial dan non-manajerial (fungsional) diperjelas dengan semangat untuk memberikan kepastian karier bagi kedua jalur tersebut. Keahlian digital menjadi salah satu kriteria utama dalam pengisian jabatan fungsional di era baru ini. Hal ini dikarenakan hampir semua proses bisnis di instansi pemerintah kini telah terdigitalisasi, sehingga kompetensi teknis di bidang teknologi informasi bukan lagi sekadar pelengkap, melainkan prasyarat utama. Restrukturisasi ini menuntut instansi pemerintah untuk melakukan analisis jabatan dan analisis beban kerja yang lebih akurat dan berbasis data digital agar penempatan pegawai benar-benar sesuai dengan kualifikasinya (*right man on the right place, at the right time*).

Implikasi dari restrukturisasi ini adalah munculnya model organisasi yang lebih datar (*flat organization*). Dalam organisasi yang datar, jarak antara pimpinan tertinggi dengan pelaksana teknis menjadi lebih dekat. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan transparan. Pejabat fungsional diharapkan mampu memberikan masukan ahli secara langsung kepada pengambil keputusan berdasarkan data dan analisis yang mendalam. Dalam konteks ini, jabatan fungsional bukan berarti bekerja sendirian, melainkan bekerja dalam tim-tim tangguh (*squad teams*) yang bersifat lintas disiplin. Misalnya, dalam menangani masalah stunting, sebuah tim dapat terdiri dari fungsional kesehatan,

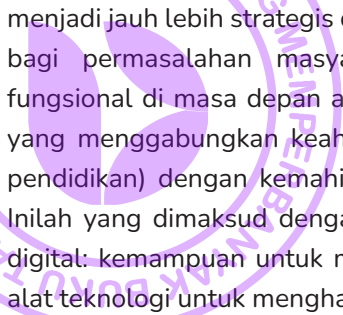


analisis kebijakan, spesialis data, dan pengembang aplikasi yang bekerja bersama secara agil tanpa sekat birokrasi yang menghambat.

Selain itu, dekonstruksi jabatan ke arah fungsional digital memungkinkan penerapan sistem kerja yang lebih fleksibel. Karena pekerjaan fungsional lebih fokus pada hasil dan keahlian, maka pengaturan kerja seperti *Flexible Working Arrangement* (FWA) atau *Work From Anywhere* (WFA) menjadi lebih memungkinkan untuk diterapkan. Pejabat fungsional dapat dievaluasi kinerjanya berdasarkan *output* atau *outcome* digital yang mereka hasilkan, bukan sekadar kehadiran fisik di kantor. Ini adalah lompatan besar bagi birokrasi Indonesia yang mulai meninggalkan budaya kerja tradisional menuju budaya kerja modern yang efisien. Namun, keberhasilan model ini sangat bergantung pada sistem manajemen kinerja digital yang mampu memantau produktivitas pegawai secara objektif dan *real-time*, memastikan bahwa meskipun struktur organisasi disederhanakan, kualitas layanan publik tetap terjaga bahkan meningkat.

Pergeseran ke jabatan fungsional juga menuntut perubahan dalam sistem penilaian kinerja dan promosi. Jika dalam jabatan struktural promosi sering kali dikaitkan dengan ketersediaan kursi atau formasi yang kosong di level atasnya, dalam jabatan fungsional, kenaikan pangkat lebih didasarkan pada akumulasi angka kredit atau pemenuhan standar kompetensi yang lebih tinggi. Di era digital, sistem angka kredit konvensional yang bersifat administratif-kertas mulai bertransformasi menjadi sistem penilaian berbasis portofolio digital dan pengakuan kompetensi secara otomatis melalui aplikasi e-kinerja. Hal ini bertujuan untuk mengurangi beban administratif pejabat fungsional, sehingga mereka dapat lebih fokus pada pekerjaan substansif daripada hanya sibuk mengumpulkan dokumen fisik untuk kenaikan pangkat.

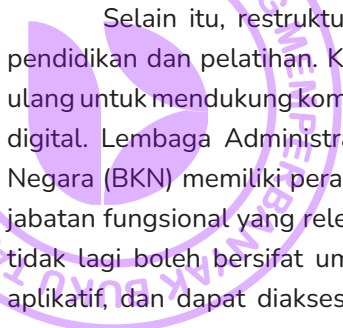
Restrukturisasi ini juga membuka peluang bagi ASN untuk mengembangkan spesialisasi ganda (*multi-skilling*). Seorang analis kebijakan, misalnya, dianjurkan untuk memiliki pemahaman tentang analisis data besar atau dasar-dasar pemrograman untuk membantu pekerjaannya. Kemampuan digital ini membuat peran pejabat fungsional



menjadi jauh lebih strategis dalam merumuskan solusi berbasis teknologi bagi permasalahan masyarakat yang semakin kompleks. Jabatan fungsional di masa depan akan didominasi oleh para "teknokrat digital" yang menggabungkan keahlian domain (seperti hukum, ekonomi, atau pendidikan) dengan kemahiran dalam menggunakan perangkat digital. Inilah yang dimaksud dengan profesionalisme ASN di era transformasi digital: kemampuan untuk mengintegrasikan ilmu pengetahuan dengan alat teknologi untuk menghasilkan dampak positif bagi publik.

Namun demikian, pemerintah perlu mewaspadaai risiko dari proses transisi ini, yaitu potensi terjadinya tumpang tindih kewenangan atau kekosongan peran manajerial jika tidak diatur dengan baik. Restrukturisasi jabatan harus diikuti dengan perbaikan proses bisnis organisasi. Harus ada kejelasan mengenai siapa yang bertanggung jawab atas koordinasi tim dan bagaimana alur komunikasi dalam struktur yang lebih datar tersebut. Pimpinan di level manajerial tetap dibutuhkan, namun perannya bergeser dari sekadar pemberi perintah menjadi fasilitator dan mentor bagi para pejabat fungsional. Dengan adanya sinkronisasi antara peran manajerial yang suportif dan peran fungsional yang ahli, restrukturisasi jabatan ini akan menjadi fondasi yang kokoh bagi terciptanya birokrasi berkelas dunia yang lincah, profesional, dan mampu beradaptasi dengan segala bentuk disrupsi teknologi di masa depan.

Hambatan psikososial sering kali menjadi penghalang tersembunyi dalam proses dekonstruksi jabatan ini. Banyak pegawai yang telah lama berada di jalur struktural merasa cemas terhadap masa depan karier mereka ketika harus beralih menjadi pejabat fungsional. Ada persepsi bahwa jabatan fungsional adalah jabatan "buangan" atau jabatan yang kurang memiliki pengaruh politik. Oleh karena itu, strategi komunikasi internal di setiap instansi pemerintah menjadi sangat krusial. Pimpinan harus mampu menjelaskan visi besar di balik kebijakan ini dan memberikan jaminan bahwa profesionalisme akan dihargai lebih tinggi daripada kedekatan struktural. Proses pendampingan (*coaching and mentoring*) harus diberikan kepada pegawai yang mengalami transisi untuk membantu mereka mengidentifikasi potensi dan keahlian baru yang bisa dikembangkan dalam jalur fungsional.

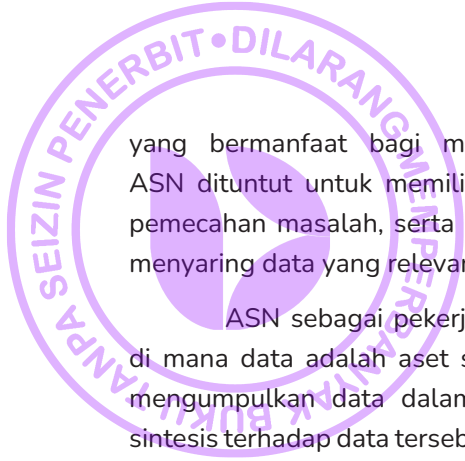


Selain itu, restrukturisasi jabatan juga harus menyentuh aspek pendidikan dan pelatihan. Kurikulum pelatihan bagi ASN harus didesain ulang untuk mendukung kompetensi fungsional yang spesifik dan berbasis digital. Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) memiliki peran vital dalam menyusun standar kompetensi jabatan fungsional yang relevan dengan kebutuhan era digital. Pelatihan tidak lagi boleh bersifat umum dan klasikal, melainkan harus spesifik, aplikatif, dan dapat diakses secara digital melalui platform *e-learning*. Dengan begitu, ASN memiliki kesempatan yang sama untuk meningkatkan kompetensi dan daya saingnya, tanpa terhambat oleh batasan geografis atau jabatan.

Terakhir, keberhasilan restrukturisasi jabatan dari struktural ke fungsional berbasis digital akan sangat bergantung pada konsistensi kebijakan di tingkat pusat dan daerah. Sering kali terdapat ketimpangan implementasi antara kementerian pusat dengan pemerintah daerah, di mana di daerah nuansa politis dalam pengisian jabatan struktural masih sangat kental. Diperlukan pengawasan yang ketat dan sistem insentif yang mendorong pemerintah daerah untuk segera melakukan penyederhanaan birokrasi sesuai mandat nasional. Ketika seluruh lapisan pemerintahan telah memiliki kesamaan visi dan struktur organisasi yang ramping serta fungsional, maka akselerasi transformasi digital di sektor publik Indonesia akan berjalan jauh lebih cepat, membawa pelayanan publik kita ke standar internasional yang transparan dan akuntabel.

1.3.2 Peran ASN sebagai *Knowledge Worker* di Lingkungan Pemerintahan

Istilah *Knowledge Worker* atau pekerja pengetahuan pertama kali dipopulerkan oleh Peter Drucker untuk menggambarkan tenaga kerja yang modal utamanya adalah pengetahuan, bukan tenaga fisik atau modal finansial. Di era transformasi digital, peran ASN harus bergeser secara total menjadi pekerja pengetahuan. Di masa lalu, birokrasi identik dengan pekerjaan administratif yang repetitif (pekerjaan klerikal). Namun, seiring dengan otomatisasi tugas-tugas rutin oleh teknologi, nilai tambah dari seorang ASN terletak pada kemampuannya untuk mengolah informasi menjadi pengetahuan, dan pengetahuan menjadi kebijakan atau tindakan

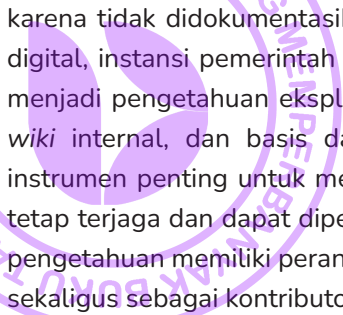


yang bermanfaat bagi masyarakat. Sebagai pekerja pengetahuan, ASN dituntut untuk memiliki kemampuan berpikir kritis, kreatif dalam pemecahan masalah, serta memiliki literasi informasi yang tinggi untuk menyaring data yang relevan di tengah banjirnya informasi.

ASN sebagai pekerja pengetahuan beroperasi dalam ekosistem di mana data adalah aset strategis. Tugas mereka bukan lagi sekadar mengumpulkan data dalam tumpukan berkas, melainkan melakukan sintesis terhadap data tersebut untuk menemukan pola, tren, dan anomali. Misalnya, seorang ASN di kementerian pertanian yang bertindak sebagai pekerja pengetahuan tidak hanya mencatat angka produksi padi, tetapi juga mampu menganalisis hubungan antara perubahan iklim, fluktuasi harga pasar, dan pola tanam petani berdasarkan data satelit dan sensor tanah. Pengetahuan yang dihasilkan dari analisis ini kemudian digunakan untuk merancang intervensi kebijakan yang tepat dan akurat. Dengan demikian, ASN menjadi mitra strategis bagi pimpinan politik dalam mengambil keputusan yang berdasarkan bukti (*evidence-based policy*), bukan sekadar berdasarkan intuisi atau kepentingan sesaat.

Karakteristik utama dari pekerja pengetahuan di sektor publik adalah kemandirian dalam bekerja dan keinginan kuat untuk terus belajar. Mereka adalah individu yang memiliki motivasi intrinsik untuk meningkatkan kompetensinya karena mereka menyadari bahwa pengetahuan adalah instrumen utama dalam menjalankan amanah publik. Pemerintah, dalam hal ini melalui MSDM Aparatur, harus menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan pekerja pengetahuan ini. Hal ini mencakup penyediaan akses terhadap sumber daya informasi global, pemberian ruang untuk berdiskusi dan berbagi ide, serta budaya organisasi yang menghargai keahlian intelektual. Pekerja pengetahuan tidak bisa dikelola dengan sistem kontrol yang represif; mereka membutuhkan ruang kreativitas dan otonomi untuk menghasilkan inovasi-inovasi yang disruptif namun tetap berada dalam koridor etika birokrasi.

Implementasi peran ASN sebagai pekerja pengetahuan menuntut adanya sistem manajemen pengetahuan (*Knowledge Management System*) yang efektif di instansi pemerintah. Banyak pengetahuan berharga yang dimiliki oleh ASN senior hilang begitu saja ketika mereka pensiun



karena tidak didokumentasikan dengan baik (pengetahuan *tacit*). Di era digital, instansi pemerintah harus mampu mengubah pengetahuan *tacit* menjadi pengetahuan eksplisit melalui digitalisasi. Platform kolaboratif, *wiki* internal, dan basis data praktik terbaik (*best practices*) adalah instrumen penting untuk memastikan bahwa aset intelektual organisasi tetap terjaga dan dapat dipelajari oleh generasi ASN berikutnya. Pekerja pengetahuan memiliki peran ganda: sebagai pengguna pengetahuan dan sekaligus sebagai kontributor pengetahuan bagi organisasinya.

Peran sebagai pekerja pengetahuan juga memperkuat posisi ASN sebagai pelayan publik yang solutif. Di tengah masyarakat yang semakin kompleks, masalah yang dihadapi warga sering kali tidak memiliki jawaban tunggal yang tertulis dalam buku panduan prosedur. ASN dituntut untuk mampu melakukan improvisasi yang cerdas berdasarkan pengetahuan dan etika profesionalnya. Misalnya, dalam menghadapi keluhan warga di media sosial, seorang ASN pekerja pengetahuan akan mampu memberikan respons yang informatif, empatik, dan akurat, serta mampu menindaklanjuti keluhan tersebut dengan solusi teknis yang tepat. Ini adalah bentuk nyata dari birokrasi yang responsif, di mana setiap individu aparatur bertindak sebagai agen pemecah masalah (*problem solver*) yang didukung oleh kekuatan data dan pengetahuan.

Namun, transformasi ASN menjadi pekerja pengetahuan menghadapi tantangan berupa budaya "senioritas" yang terkadang menghambat aliran ide dari bawah ke atas. Pekerja pengetahuan membutuhkan budaya meritokrasi yang murni, di mana ide yang paling brilian dan didukung oleh data yang kuatlah yang menang, bukan siapa yang memiliki pangkat paling tinggi. Oleh karena itu, restrukturisasi jabatan yang telah dibahas sebelumnya menjadi sangat relevan di sini. Dengan struktur yang lebih datar dan fokus pada fungsi, ASN pekerja pengetahuan memiliki panggung yang lebih luas untuk berkontribusi. Masa depan birokrasi Indonesia sangat bergantung pada sejauh mana kita mampu mengubah jutaan aparatur kita dari sekadar "pelaksana perintah" menjadi "pemikir strategis" yang bekerja dengan dedikasi tinggi dan pengetahuan yang mumpuni untuk mewujudkan kesejahteraan rakyat di era digital yang dinamis.

GLOSARIUM

Agile Leadership (Kepemimpinan Agil): Model kepemimpinan yang menekankan pada fleksibilitas, adaptabilitas, dan kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti (VUCA).

Algorithmic Bias (Bias Algoritma): Ketidakadilan atau kecenderungan sistematis dalam hasil yang dihasilkan oleh algoritma komputer, biasanya terjadi karena data yang digunakan untuk melatih sistem tersebut mengandung prasangka manusia atau data yang tidak representatif.

Always-On Culture: Budaya kerja di mana pegawai merasa memiliki kewajiban atau ekspektasi untuk selalu terhubung dengan pekerjaan dan merespons komunikasi tugas kapan saja, bahkan di luar jam kerja resmi, akibat penggunaan teknologi seluler.

Analisis Beban Kerja (ABK) Digital: Proses penentuan jumlah waktu, tenaga, dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu, yang dilakukan menggunakan bantuan data digital dan sistem informasi otomatis.

Analisis Jabatan (Anjab) Digital: Proses pengumpulan dan pengolahan data jabatan secara sistematis melalui platform digital untuk menentukan uraian tugas, tanggung jawab, dan syarat jabatan yang diperlukan dalam organisasi.

Artificial Intelligence (AI): Kecerdasan buatan yang disimulasikan ke dalam mesin (terutama sistem komputer) untuk melakukan tugas-tugas yang biasanya membutuhkan kecerdasan manusia, seperti pembelajaran, penalaran, dan koreksi diri.

Augmented Intelligence: Pengembangan dari kecerdasan buatan yang difokuskan pada peran teknologi sebagai pembantu dan penguat kemampuan kognitif manusia dalam pengambilan keputusan, bukan sebagai pengganti manusia sepenuhnya.

Big Data Analytics: Proses memeriksa kumpulan data yang sangat besar dan beragam untuk menemukan pola tersembunyi, korelasi yang tidak diketahui, tren pasar, dan informasi berguna lainnya untuk pengambilan kebijakan.

Blockchain: Teknologi penyimpanan data digital yang terhubung melalui kriptografi, bersifat terdesentralisasi dan tidak dapat diubah (*immutable*), sering digunakan untuk menjamin keamanan dan transparansi riwayat transaksi atau data.

Burnout (Kelelahan Kerja): Keadaan kelelahan emosional, fisik, dan mental yang disebabkan oleh stres kerja yang berlebihan dan berkepanjangan, sering kali terjadi akibat beban kerja digital yang tidak terkontrol.

Cascading Kinerja: Proses penurunan target kinerja dari level pimpinan tertinggi ke level di bawahnya secara sistematis dan terintegrasi, guna memastikan seluruh anggota organisasi bekerja untuk tujuan strategis yang sama.


Change Management (Manajemen Perubahan): Pendekatan sistematis untuk mengelola transisi atau perubahan dalam tujuan, proses, atau teknologi organisasi, dengan fokus utama pada kesiapan dan adaptasi sumber daya manusia.

Cloud Computing: Layanan penyediaan sumber daya komputasi (server, penyimpanan, *database*, jaringan, perangkat lunak) melalui internet, yang memungkinkan akses data dan aplikasi secara fleksibel dari mana saja.

Collaborative Leadership: Gaya kepemimpinan yang mengutamakan kerja sama lintas departemen, instansi, atau sektor untuk mencapai tujuan bersama, sering kali dilakukan dalam lingkungan tim virtual.

Computer Assisted Test (CAT): Metode seleksi yang menggunakan komputer untuk mengerjakan soal ujian, di mana hasil atau skor dapat diketahui secara langsung oleh peserta segera setelah ujian selesai untuk menjamin transparansi.

Corporate University (Corpu): Model strategis pengembangan kompetensi dalam organisasi yang menyelaraskan kegiatan pembelajaran



individu dengan pencapaian visi, misi, dan target strategis organisasi secara keseluruhan.

Cyber Security (Keamanan Siber): Praktik perlindungan sistem, jaringan, dan program dari serangan digital yang bertujuan untuk mengakses, mengubah, atau menghancurkan informasi sensitif atau mengganggu proses bisnis.

Data-Driven Decision Making: Proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada analisis data yang objektif dan fakta empiris, bukan semata-mata pada intuisi atau pengalaman subjektif pimpinan.

Data Privacy (Privasi Data): Hak individu atau kewajiban organisasi untuk mengontrol bagaimana data pribadi dikumpulkan, disimpan, digunakan, dan dibagikan guna melindungi informasi sensitif dari penyalahgunaan.

Digital Era Governance (DEG): Paradigma administrasi publik yang menekankan pada reintegrasi layanan, holisme berbasis kebutuhan warga, dan digitalisasi intensif dalam seluruh proses tata kelola pemerintahan.

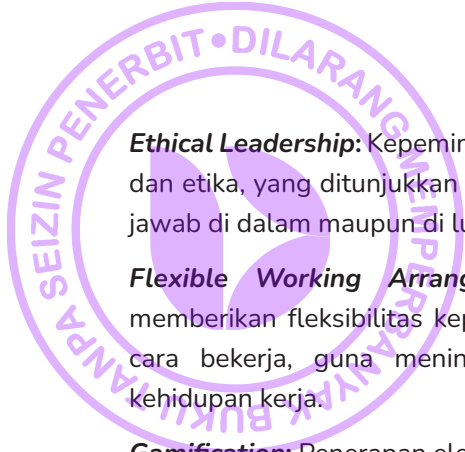
Digital Learning Ecosystem: Lingkungan pembelajaran yang mengintegrasikan berbagai platform, konten, dan komunitas digital untuk mendukung proses pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan mandiri.

Digital Mindset: Pola pikir yang terbuka terhadap penggunaan teknologi, mampu melihat peluang inovasi melalui digitalisasi, serta siap beradaptasi dengan perubahan cara kerja di era informasi.

Digital Wellbeing: Kondisi kesejahteraan fisik dan mental seseorang dalam berinteraksi dengan teknologi, yang dicapai melalui keseimbangan antara penggunaan alat digital dan kebutuhan hidup pribadi.

E-Government: Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam memberikan layanan publik kepada masyarakat.

Employer of Choice: Status sebuah organisasi yang dianggap sebagai tempat bekerja paling diinginkan oleh para talenta berbakat karena budaya kerja, reputasi, dan sistem penghargaan yang ditawarkannya.



Ethical Leadership: Kepemimpinan yang didasarkan pada nilai-nilai moral dan etika, yang ditunjukkan melalui perilaku jujur, adil, dan bertanggung jawab di dalam maupun di luar lingkungan kerja.

Flexible Working Arrangement (FWA): Pengaturan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada pegawai dalam hal waktu, lokasi, dan cara bekerja, guna meningkatkan produktivitas dan keseimbangan kehidupan kerja.

Gamification: Penerapan elemen-elemen desain permainan, seperti poin, lencana, dan papan peringkat, ke dalam aktivitas non-permainan (seperti pelatihan atau penilaian kinerja) untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi pengguna.

Human Capital Management (HCM): Pendekatan strategis dalam mengelola orang sebagai aset terpenting organisasi, dengan fokus pada pengembangan potensi, peningkatan kompetensi, dan optimalisasi kontribusi pegawai.

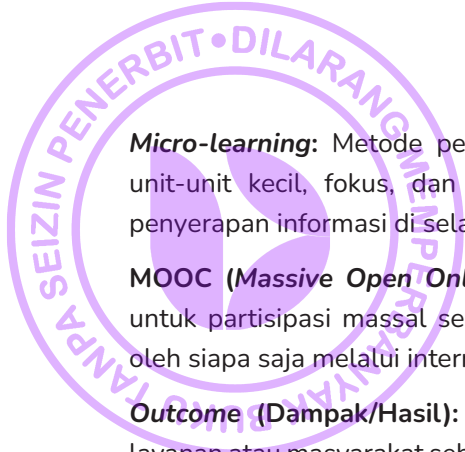
Interoperabilitas: Kemampuan berbagai sistem informasi dan aplikasi untuk berkomunikasi, bertukar data, dan menggunakan informasi yang telah dipertukarkan tersebut secara akurat dan konsisten.

Key Performance Indicator (KPI): Matrik atau indikator terukur yang digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan suatu organisasi atau individu dalam mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Knowledge Worker: Tenaga kerja yang modal utamanya adalah pengetahuan dan informasi, yang memiliki tugas utama untuk menganalisis, menciptakan, dan menerapkan pengetahuan dalam pekerjaannya.

Learning Agility: Kecepatan dan kemampuan seseorang untuk belajar dari pengalaman baru dan menerapkan pembelajaran tersebut untuk berhasil dalam situasi yang belum pernah dihadapi sebelumnya.

Merit System (Sistem Merit): Kebijakan dan manajemen SDM yang didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil dan wajar tanpa membedakan latar belakang politik, ras, warna kulit, agama, asal-usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur, atau kondisi kecacatan.



Micro-learning: Metode pembelajaran yang menyajikan materi dalam unit-unit kecil, fokus, dan berdurasi singkat, sehingga memudahkan penyerapan informasi di sela-sela rutinitas kerja yang padat.

MOOC (Massive Open Online Course): Kursus online yang dirancang untuk partisipasi massal secara gratis atau murah, yang dapat diakses oleh siapa saja melalui internet tanpa batasan geografis.

Outcome (Dampak/Hasil): Hasil akhir yang dirasakan oleh penerima layanan atau masyarakat sebagai konsekuensi dari *output* yang dihasilkan oleh birokrasi biasanya diukur dalam jangka menengah atau panjang.

Output (Keluaran): Hasil langsung dari sebuah proses atau kegiatan dalam birokrasi yang bersifat kuantitatif dan dapat dihitung segera setelah pekerjaan selesai, seperti jumlah dokumen yang diterbitkan.

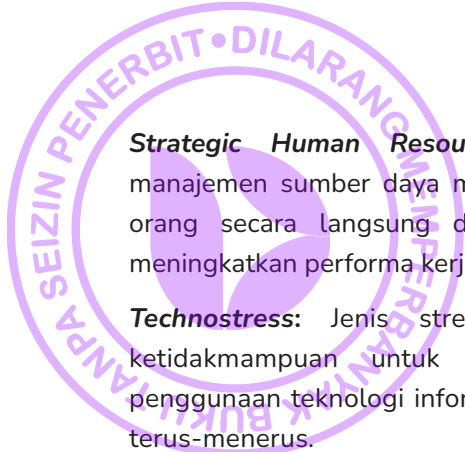
Public Service Motivation (PSM): Dorongan internal atau motivasi individu untuk mengabdikan dan memberikan kontribusi bagi kepentingan publik dan kesejahteraan masyarakat secara luas.

Resiliensi Organisasi: Kemampuan sebuah organisasi untuk mengantisipasi, bersiap, merespons, dan beradaptasi dengan perubahan yang cepat serta gangguan yang tidak terduga agar tetap bertahan dan berkembang.

Single Salary System: Sistem penggajian di mana pegawai hanya menerima satu jenis penghasilan bulanan yang merupakan akumulasi dari gaji pokok dan berbagai tunjangan yang sebelumnya terpisah.

Smart Government: Tata kelola pemerintahan yang memanfaatkan teknologi digital dan data untuk meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan partisipasi warga dalam pengambilan keputusan.

Society 5.0: Visi masyarakat masa depan yang berpusat pada manusia yang menyeimbangkan kemajuan ekonomi dengan penyelesaian masalah sosial melalui sistem yang mengintegrasikan ruang siber dan ruang fisik secara mendalam.



Strategic Human Resource Management (SHRM): Pendekatan manajemen sumber daya manusia yang menghubungkan pengelolaan orang secara langsung dengan tujuan strategis organisasi untuk meningkatkan performa kerja.

Technostress: Jenis stres yang dialami oleh individu akibat ketidakmampuan untuk beradaptasi atau mengatasi tuntutan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang berlebihan atau terus-menerus.

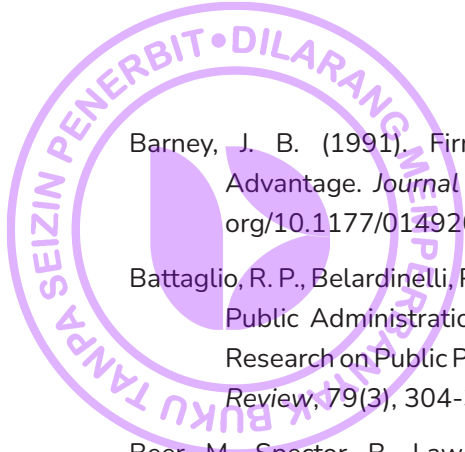
World Class Bureaucracy: Standar kualitas birokrasi tertinggi yang diakui secara internasional, ditandai dengan efisiensi yang luar biasa, integritas tinggi, dan pelayanan publik yang prima dan inovatif.



DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611-620. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024>
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combined Effects of Professionalism and Management Control on Innovation: Evidence from the Software Industry. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 1-28. <https://doi.org/10.2308/jmar-10141>
- Agger, A., & Lund, D. H. (2017). Collaborative Innovation in the Public Sector—How Does It Work?. *Public Management Review*, 19(5), 631-649. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1200108>
- Agrawal, A., Gans, J. S., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Agustina, L., & Pradana, A. S. (2023). *Manajemen Kinerja Sektor Publik: Teori, Aplikasi, dan Transformasi Digital*. Penerbit Salemba Empat.
- Al-Ahmadi, H. (2020). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 22(1), 40-54. <https://doi.org/10.1108/09526860910927943>
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2016). *The Stupidity Paradox: The Power and Pitfalls of Functional Stupidity at Work*. Profile Books.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Art Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>

- 
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Anttiroiko, A. V., Lönnqvist, A., & Jalonen, P. (2014). Enhancing Smart Cities with Local Connectedness. *Journal of Knowledge Economy*, 5(3), 635-654. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0188-0>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How much innovation happens in public governments? A survey of public managers in 27 European countries. *Research Policy*, 44(7), 1272-1282. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.03.002>
- Badan Kepegawaian Negara. (2020). *Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 8 Tahun 2020 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemberian Tunjangan Kinerja Pegawai di Lingkungan BKN*. BKN Press.
- Badan Kepegawaian Negara. (2021). *Laporan Statistik Aparatur Sipil Negara Desember 2021*. BKN Press.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Buku Saku Digitalisasi Manajemen ASN: Implementasi SIASN Nasional*. BKN Press.
- Badan Kepegawaian Negara. (2024). *Pedoman Pelaksanaan Satu Data ASN dan Protokol Keamanan Informasi*. BKN Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baptista, J., Wilson, A. D., Faustino, J., & Huaglait, M. (2020). Digital transformation at the talent-end of the organization: A study of the digital employee experience. *Journal of Information Technology*, 35(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/0268396219881686>



Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Battaglio, R. P., Belardinelli, P., Bellé, N., & Cantarelli, P. (2019). Behavioral Public Administration ad Fontes: A Review of State-of-the-Art Research on Public Personnel Management. *Public Administration Review*, 79(3), 304-320. <https://doi.org/10.1111/puar.13048>

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. Free Press.

Bekkers, V., & Tummers, L. (2018). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Public Administration*, 96(1), 114-131. <https://doi.org/10.1111/padm.12372>

Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2021). *Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes, and Problems* (7th ed.). SAGE Publications.

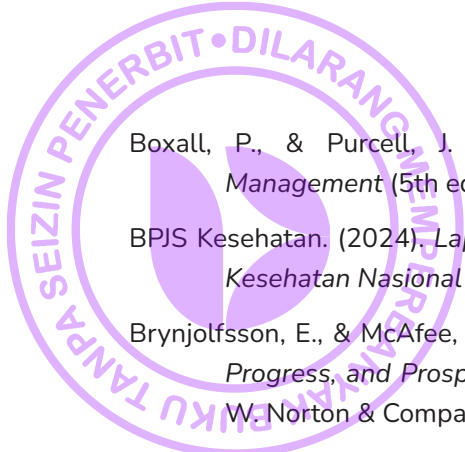
Bertoncelli, T., Mayer, A., & Lynass, R. (2016). *Augmented Reality in Training: A Review of the Technology and Its Applications*. Springer.

Beverungen, D., Buijs, J. C., Becker, J., Brambilla, M., & Aalst, W. M. (2021). Seven Characteristics of Digitization in Business Process Management. *Business & Information Systems Engineering*, 63, 11-14. <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00646-z>

Black, J. S., & van Esch, P. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it?. *Business Horizons*, 63(2), 215-226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>

Boudreau, J. W., & Cascio, W. F. (2017). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives* (3rd ed.). Society for Human Resource Management.

Bovaird, T., & Löffler, E. (Eds.). (2016). *Public Management and Governance* (3rd ed.). Routledge.



Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and Human Resource Management* (5th ed.). Bloomsbury Academic.

BPJS Kesehatan. (2024). *Laporan Transformasi Digital Layanan Jaminan Kesehatan Nasional bagi ASN*. BPJS Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

Burrell, J., & Fourcade, M. (2021). The State as a Platform: Algorithmic Governance and the Reorganization of the Public Sector. *Annual Review of Sociology*, 47, 483-503. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090820-020826>

Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering Knowledge Sharing Through People Management Practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>

Cappelli, P. (2019). *The Future of the Office: Work from Home, Remote Work, and the Hard Choices We All Face*. Wharton School Press.


Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>

Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.

Chen, J., & Müller, V. C. (2020). *Philosophy and Theory of Artificial Intelligence*. Springer.

Chudnovskaya, E. (2022). Remote Work in the Public Sector: Challenges and Opportunities for Human Resource Management. *Public Administration Issues*, (5), 114-135. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2022-0-5-114-135>



Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544-560. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794671>

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*. Harper Business.

Davis, F. D. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>

De'R.,R.,Pandey,N.,&Pal,A.(2020).Impactofdigital surge during Covid-19 pandemic: A viewpoint on research and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102171. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102171>

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). Routledge.

Desouza, K. C., & Jacob, B. (2017). Big Data in the Public Sector: Lessons for Practitioners and Scholars. *Administration & Society*, 49(7), 1043-1064. <https://doi.org/10.1177/0095399714555751>

Dijkstra, G. S., & van der Meer, F. M. (2022). Bureaucracy and Digitalization: A Relationship in Flux. *Public Organization Review*, 22, 1-17. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00569-w>

Drucker, P. F. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94. <https://doi.org/10.2307/41165987>

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New Public Management is Dead—Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467-494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>

Dwiyanto, A. (2021). *Konstruksi Birokrasi Masa Depan Indonesia: Menuju Agilitas dan Automasi*. Gadjah Mada University Press.

Edmondson, A. C. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. John Wiley & Sons.

Eggers, W. D., & Bellman, J. (2015). *The Journey to Government's Digital Transformation*. Deloitte University Press.

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An Integrative Framework for Collaborative Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Eom, S. J., & Bekkers, V. (2014). The Use and Adoption of Social Media and Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*, 80(2), 345-364. <https://doi.org/10.1177/0020852314526556>

Filgueiras, F., & Almeida, V. (2021). *Governance for the Digital World: Neither Over- nor Under-Regulated*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-58835-9>

Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class: Revisited*. Basic Books.


Fountain, J. E. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Brookings Institution Press.

Frederickson, H. G., Smith, K. B., Larimer, C. W., & Licari, M. J. (2018). *The Public Administration Theory Primer* (3rd ed.). Routledge.

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>

Fukuyama, F. (2013). What is Governance?. *Governance*, 26(3), 347-368. <https://doi.org/10.1111/gove.12035>

Fukuyama, M. (2018). Society 5.0: Aiming for a New Human-Centered Society. *Japan Spotlight*, 27(August), 47-50.



Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Gal, U., Jensen, T. B., & Stein, M. K. (2020). People analytics in the making: Algorithmic management and counter-sociotechnical imaginaries in the public sector. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 353-370. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1796181>

Gascó-Hernandez, M. (Ed.). (2014). *Information Technology in Government: Innovations and Management*. CRC Press.

Gereda, S. (2022). *Manajemen Talenta di Instansi Pemerintah: Antara Teori dan Implementasi*. Penerbit Andi.

Goldfinch, S. (2007). Pessimism, E-Government, and Information Technology Management: The "Wild Beasts of the 21st Century"? *Public Administration Review*, 67(5), 917-929. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00778.x>

Greaves, M., & Zafiriou, A. (2020). *Digital Transformation in the Public Sector*. Springer.

Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and Employee Well-being: Towards a New Theoretical Framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2020). *The Oxford Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford University Press.

Heifetz, R. A., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World*. Harvard Business Press.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to Work*. Routledge. (Original work published 1959).

Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci Learning Center Publications.

Hinds, P., & Cramton, C. D. (2014). Situational Awareness in Distributed Work. *Organization Science*, 25(3), 794-814. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0848>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Hood, C. (1991). A Public Management for All Seasons?. *Public Administration*, 69(1), 3-19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Houy, C., Leyer, M., & Becker, J. (2019). Robotic Process Automation in Public Administration. *Business & Information Systems Engineering*, 61(3), 365-375. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00593-x>

Hoven, J. v. d., Blaauw, M., Pieters, W., & Warnier, M. (2020). Privatness and the Public Sector: A Research Agenda. *Philosophy & Technology*, 33(3), 391-404. <https://doi.org/10.1007/s13347-019-00361-w>

Hunkins, J., & Tambe, P. (2021). *AI for Talent Acquisition: Theoretical and Practical Perspectives*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108920102>

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672. <https://doi.org/10.2307/256741>

Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2020). *Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World*. Harvard Business Review Press.

Indrajit, R. E. (2020). *Smart City: Konsep, Model, dan Implementasi*. Andi Offset.

International Labour Organization. (2020). *Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond: A Practical Guide*. ILO Geneva.

Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.

Kankanhalli, A., Charalabidis, Y., & Mellouli, S. (2019). IoT and AI in Smart Cities: Opportunities and Challenges. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-173. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.007>

Kapp, K. M., & Defelice, R. A. (2019). *Microlearning: Short and Sweet*. Association for Talent Development.

Kementerian Komunikasi dan Informatika RI. (2023). *Buku Putih Strategi Nasional Ekonomi Digital Indonesia 2030: Membangun Literasi Digital Nasional*. Kominfo Press.

Kerney, J. (2019). *Digital Transformation: A Public Sector Perspective*. Routledge.

Ketelaar, F. C. (2021). Archives, Records and Governmentality. *Archival Science*, 21, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s10502-020-09355-w>

Kiron, D., & Spindel, B. (2019). *The Mobile Workforce: Opportunities and Challenges for HR*. MIT Sloan Management Review.

Kolb, D. A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development* (2nd ed.). Pearson Education.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Kyaw, B. M., Saxena, N., Posadzki, P., Vseteckova, J., Nikolaou, C. K., George, P. P., Divakar, U., Masiello, I., Kononowicz, A. A., Zary, N., & Car, L. T. (2019). Virtual Reality for Tertiary Education in Low- and Middle-Income Countries: A Systematic Review. *Health Professions Education*, 5(3), 177-189. <https://doi.org/10.1016/j.hpe.2018.06.002>

Lathrop, D., & Ruma, L. (Eds.). (2010). *Open Government: Collaboration, Transparency, and Participation in Practice*. O'Reilly Media.

Lazar, J., Feng, J. H., & Hochheiser, H. (2017). *Research Methods in Human-Computer Interaction* (2nd ed.). Morgan Kaufmann.

Lee, G., & Kwak, Y. H. (2012). An Open Government Maturity Model for Social Media-Based Public Engagement. *Government Information Quarterly*, 29(4), 492-503. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.001>


Lembaga Administrasi Negara. (2023). *Panduan Implementasi ASN Corporate University di Instansi Pemerintah*. LAN Press.

Lembaga Administrasi Negara. (2024). *Laporan Tren Pengembangan Kompetensi ASN 2024: Menuju Era Immersive Learning*. LAN Press.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48. <https://doi.org/10.2307/259035>

Lewis, D. K. (2019). *Data Privacy and Public Administration*. Springer.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>



Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93-105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244672>

Marler, J. H., & Parry, E. (2023). Digital Human Resource Management and Public Sector Innovation: A Systematic Review. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 12(1), 1-18.

Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think*. Eamon Dolan/Houghton Mifflin Harcourt.

Mergel, I. (2016). *Social Media in the Public Sector: A Guide to Participation, Collaboration, and Transparency in the Networked World*. Jossey-Bass.

Mergel, I. (2023). Digital Transformation of the Public Sector: Policy and Management Challenges. *Public Management Review*, 25(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2046524>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly*, 38(1), 101538. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101538>

Messenger, J. C., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeylen, G., & Wilkens, M. (2017). *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*. Eurofound and ILO Publishing.

Milana, M., & Maldaon, J. S. (2023). Flexible Working Arrangements in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 245-271. <https://doi.org/10.1177/0734371X221084206>

Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. Prentice-Hall.

Moon, M. J. (2002). The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality?. *Public Administration Review*, 62(4), 424-433. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00196>

Ng, E. S., & Parry, E. (2022). *The Future of Work: The Rise of Gen Z and the Digital Transformation*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-98311-6>

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.

Nudurupati, S. S., Tebboune, S., & Hardman, J. (2021). Contemporary performance measurement and management (PMM) in digital economy. *International Journal of Production Economics*, 241, 108261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108261>

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

OECD. (2019). *The State of the Public Service*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dd74b8d7-en>

OECD. (2020). *The Path to Becoming a Data-Driven Public Sector*. OECD Digital Government Studies. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>

OECD. (2021). *Leadership for a High Performing Public Service*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264267442-en>

OECD. (2021). *Public Servants' Skills for a More Resilient, Digital and Innovative Public Service*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/46078330-en>

OECD. (2022). *Public servants' skills for a more resilient, digital and innovative public service*. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/46078330-en>

OECD. (2023). *E-Government 2023: Accelerating the Digital Transformation of the Public Sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1e9a3b9d-en>

Osborne, S. P. (Ed.). (2010). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote Managers are Having a Hard Time. *Harvard Business Review*.

Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 18 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2020 tentang Tata Cara Penyelenggaraan Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 94 Tahun 2021 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil.

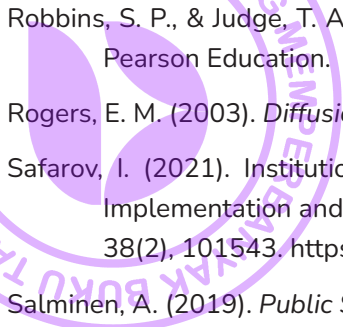
Perry, J. L., & Hondeghem, A. (Eds.). (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. Oxford University Press.


Pollitt, C. (2021). *The Essential Public Manager*. SAGE Publications.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into the Age of Austerity*. Oxford University Press.

Prawirosentono, S., & Prawirosentono, D. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Strategis*. Penerbit Andi.

Rainey, H. G. (2014). *Understanding and Managing Public Organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.

- 
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). Free Press.
- Safarov, I. (2021). Institutional dimensions of open government data: Implementation and impacts. *Government Information Quarterly*, 38(2), 101543. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101543>
- Salminen, A. (2019). *Public Service Ethics*. Springer.
- Schmider, K. (2020). *The Age of Digital Governance*. Springer.
- Schwab, K. (2021). *The Fourth Industrial Revolution*. Currency.
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Shapiro, C., & Varian, H. R. (1998). *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Harvard Business School Press.
- Solove, D. J. (2021). *The Future of Privacy: Data Protection in the Age of Big Data and AI*. Yale University Press.
- Stahl, G. K., & Maznevski, M. L. (2021). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A retrospective of research on multicultural work groups and an agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 4-22. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00389-w>
- Sudarmanto, S. (2020). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Suhariadi, F. (2023). *Psikologi Manajemen Sumber Daya Manusia: Adaptasi di Era Digital*. Airlangga University Press.
- Sunstein, C. R. (2020). *Algorithms to Live By: The Future of Governance and Human Agency*. Yale University Press.
- Suryadi, B. (2024). *Netralitas ASN dan Etika Komunikasi Digital di Masa Pemilu*. Penerbit RajaGrafindo Persada.



Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*. Oxford University Press.

Sweller, J., Ayres, P., & Kalyuga, S. (2011). *Cognitive Load Theory*. Springer Science & Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-8126-4>

Taspen, P. (2023). *Roadmap Digitalisasi Layanan Pensiun dan Jaminan Hari Tua ASN 2024-2029*. Taspen Press.

Thite, M. (Ed.). (2019). *e-HRM: Digital Approaches, Directions & Applications*. Routledge.

Tummers, L. (2013). *Policy Alienation and the Application of Policy: The Role of Public Professionals*. Edward Elgar Publishing.

Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89-104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>

Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business School Press.

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

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi.

UNESCO. (2023). *Digital Literacy Framework for Public Services*. UNESCO Digital Library.

Vandenabeele, W., & Ritz, A. (2020). *Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108869409>

van der Voort, H., Klievink, B., Arnaboldi, M., & Meijer, A. J. (2019). Rationality and Design of Public Information Systems. *Government Information Quarterly*, 36(1), 27-34. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.10.010>

Viale, R. (Ed.). (2020). *The Routledge Handbook of Bounded Rationality*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315658353>

Vigoda-Gadot, E. (2003). *Managing Collaboration in Public Administration: The Promise of Alliance among Stakeholders*. Praeger.

Wang, Y., Hu, S., & Li, J. (2021). Strategic human resource management and public employee performance: The role of public service motivation and big data analytics. *Public Personnel Management*, 50(4), 540-562. <https://doi.org/10.1177/00910260211003423>

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.

Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership* (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

Wilson, W. (1887). The Study of Administration. *Political Science Quarterly*, 2(2), 197-222. <https://doi.org/10.2307/2139277>


Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596-615. <https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103>

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. World Economic Forum Publishing.

World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum Publishing.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.



Yuniarsih, T., & Suwatno. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Alfabeta.

Zuboff, S. (1988). *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*. Basic Books.

Zuboff, S. (2019). *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. PublicAffairs.

BIOGRAFI PENULIS



Harbani Pasolong lahir di Kabupaten Soppeng pada 31 Desember 1966, lulus D3 Fisipol Unhas Jurusan Kesekretariatan pada 1989, lulus S1 Fisipol Unhas Jurusan Administrasi Negara dengan Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 1992, lulus pada Program Pasca Sarjana Unhas Jurusan Administrasi Pembangunan dengan Konsentrasi Sumber Daya Manusia pada tahun 1998. Telah menyelesaikan program Doktor Ilmu Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Unhas 2010.

Pada tahun 1993, menjadi dosen tetap pada Politeknik Teknologi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang, sekarang Politeknik Negeri Ujung Pandang, dengan mengajarkan mata kuliah Metode Penelitian Administrasi, Etika Profesi, Kepemimpinan, Psikologi Industri, dan Pengantar Ilmu Administrasi. Selain itu, aktif mengajar mata kuliah Kebijakan Publik dan Pengambilan Keputusan pada Fisipol Unhas, STIA-LAN dan UIM Makassar.

Pada tahun 1998–1999 menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Administrasi Niaga. Pada tahun 1999–2000 menjabat sebagai Ketua Jurusan Administrasi Niaga. Pada tahun 2000–2004 menjabat sebagai Pembantu Direktur Bidang Kemahasiswaan (PD III) Politeknik Negeri Ujung Pandang. Pada tahun 2011–2015 menjabat sebagai Ketua Jurusan Administrasi Niaga. Pada tahun 2017–2018 terpilih lagi menjadi ketua Jurusan Administrasi Niaga.

Karya tulis yang telah dihasilkan dalam bentuk buku: (1) Metode Penelitian Administrasi untuk Organisasi Profit dan Non-profit pada tahun 2005 (182 halaman), (2) Teori Administrasi Publik pada tahun 2007 (214 halaman), (3) Kepemimpinan Birokrasi pada tahun 2008 (234 halaman), (4) Metode Penelitian Administrasi Publik pada tahun 2012 (260 halaman). (5) Etika Profesi tahun 2020 (217 halaman), (6)

Buku Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada tahun 2022 (232 halaman). (7) Buku Teori Pengambilan Keputusan pada tahun 2023 (157 halaman). (220 halaman). (8) Buku Perilaku Organisasi tahun 2023 (333 halaman) (9) Buku Kepemimpinan: Teori Hingga Aplikasinya tahun 2024 (214 halaman) (10) Metode Penelitian Administrasi Bisnis tahun 2025 (248 halaman) (11) Buku Pengantar Ilmu Administrasi Bisnis pada tahun 2025 (254 halaman), (12) Kepemimpinan Digital tahun 2026 (187 halaman). (13) Buku Filsafat Ilmu Pengetahuan Modern: Sebuah Kajian tentang Perkembangan dan Tantangan Ilmu Pengetahuan (267 halaman).



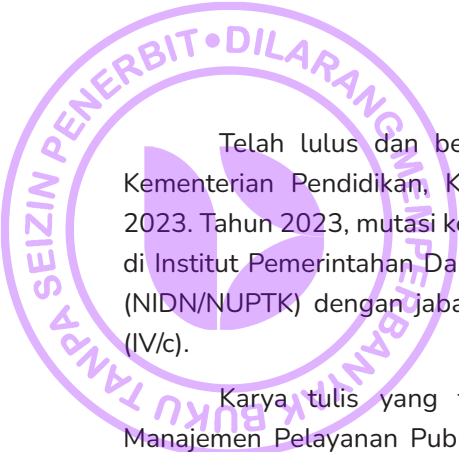
Dr. Drs. Tunggul Prasodjo, M.Si., lahir di Kabupaten Banyuwangi, Jawa Timur, pada 30 Desember 1963.

Lulus Program Sarjana (S1) Bidang Ilmu Administrasi Publik, Prodi Administrasi Pemerintahan Umum pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, Kota Malang, Jawa Timur, tahun 1988.

Lulus Program Magister (S2) Konsentrasi Manajemen Lingkungan, Prodi Pengelolaan Lingkungan Hidup pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, tahun 2003. Lulus Program Doktor (S3) Prodi Ilmu Sosial/Administrasi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Kota Makassar, Sulawesi Selatan, tahun 2012.

Tahun 1996 mengawali karier sebagai CPNS dan selanjutnya PNS di Pemerintah Kabupaten Bone, Sulawesi Selatan, dan pernah menduduki jabatan manajerial Eselon V.A.

Tahun 1999 mutasi ke Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Pernah menduduki jabatan manajerial Eselon III.A dan jabatan fungsional madya di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan. Selain berprofesi sebagai birokrat sejak 1996, juga pernah menjadi dosen tidak tetap (NIDK) di berbagai perguruan tinggi swasta di Kota Makassar, Sulawesi Selatan, dengan jabatan Lektor.



Telah lulus dan bersertifikasi pendidik dosen (SERDOS) dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi RI pada 2023. Tahun 2023, mutasi ke Kementerian Dalam Negeri RI, penempatan di Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN) dan menjadi dosen tetap (NIDN/NUPTK) dengan jabatan Lektor, Pangkat Pembina Utama Muda (IV/c).

Karya tulis yang telah dihasilkan dalam bentuk buku: (1) Manajemen Pelayanan Publik, tahun 2020 (buku ajar), (2) Manajemen Strategi, tahun 2021 (buku ajar), (3) Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, tahun 2021 (buku ajar), (4) Manajemen Sumber Daya Manusia, tahun 2022 (buku ajar), (5) Perilaku Organisasi, tahun 2022 (buku ajar), (6) Pelayanan Publik Era Digital, tahun 2023 (buku referensi).

Kepakaran penulis: Ilmu Administrasi Publik.