



Optimalisasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Efektivitas Pelayanan Publik di Era Digital 2045

Leni Rohida^{1*}, Siti Khumayah², Hagies Ferdiansyah Akbar³

^{1,2,3} Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

Korespondensi penulis: leni.rohida@ugj.ac.id *

Abstract. *To respond to the challenges and needs of contemporary society, the public sector must rapidly adapt to digital transformation. The objective of this research is to examine relevant and adaptive human resource development strategies for the digital ecosystem and to evaluate how they impact the quality of public services in the era of technological disruption. This research uses a descriptive qualitative approach with a literature review and policy analysis. It analyzes best practices from government institutions, both national and international, in developing human resources oriented towards the digital era. Key findings indicate that optimizing human resources requires not only improving technological capabilities or digital expertise; it also requires reconstructing leadership paradigms, flexible organizational cultures, and implementing meritocratic systems and data-driven performance management. It is evident that technologies such as big data analytics, artificial intelligence (AI), and the Internet of Things (IoT) can help improve public services, but the success of these technologies depends heavily on the capabilities and readiness of the employees who manage these systems. An integrated digital talent ecosystem must be built, encompassing continuous training (learning for life), collaboration between government, academia, and business (the triple helix model), and a regulatory framework responsive to technological developments. Furthermore, it is emphasized that developing digital integrity and ethics is crucial as a pillar of good governance in the digital era. Optimizing human resource development strategies systematically and sustainably will enable Indonesia to improve the efficiency of public services and strengthen the competitiveness of its bureaucracy globally. By 2045, adaptable, innovative, and highly integrated human resources will be the primary drivers of a digital government transformation that is inclusive, responsive, and future-oriented.*

Keywords: *human resource development, public services, digital transformation, human resource strategy, Golden Indonesia 2045.*

Abstrak. Untuk merespons tantangan dan kebutuhan masyarakat kontemporer, sektor publik harus beradaptasi secara cepat dengan transformasi digital. Tujuan penelitian adalah untuk mempelajari strategi pengembangan sumber daya manusia yang relevan dan adaptif untuk ekosistem digital, serta mengevaluasi bagaimana hal itu berdampak pada kualitas layanan publik di era disrupsi teknologi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi pustaka dan analisis kebijakan. Ini menganalisis praktik terbaik dari lembaga pemerintah, baik nasional maupun internasional, dalam pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi era digital. Temuan utama menunjukkan bahwa optimalisasi sumber daya manusia tidak hanya memerlukan peningkatan kemampuan teknologi atau keahlian digital; rekonstruksi paradigma kepemimpinan, budaya organisasi yang fleksibel, dan penerapan sistem meritokrasi dan manajemen kinerja berbasis data. Terbukti bahwa teknologi seperti big data *analytics*, kecerdasan buatan (AI), dan *Internet of Things (IoT)* dapat membantu memperbaiki pelayanan publik, tetapi keberhasilan teknologi ini sangat bergantung pada kemampuan dan kesiapan karyawan yang mengelola sistem tersebut. Sebuah *ecosystem* digital talent yang terintegrasi harus dibangun, yang mencakup pelatihan berkelanjutan (*learning for life*), kolaborasi antara pemerintah, akademisi, dan bisnis (model *triple helix*), dan kerangka regulasi yang responsif terhadap perkembangan teknologi. Selain itu, ditekankan bahwa pembangunan integritas dan etika digital sangat penting sebagai pilar tata kelola pemerintahan yang baik di era digital. Mengoptimalkan strategi pengembangan SDM secara sistemik dan berkelanjutan akan memungkinkan Indonesia untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik dan memperkuat daya saing birokrasinya di tingkat global. Menjelang tahun 2045, sumber daya manusia yang mampu beradaptasi, inovatif, dan berintegritas akan menjadi penggerak utama transformasi pemerintahan digital yang inklusif, responsif, dan berorientasi masa depan.

Kata Kunci: pengembangan sumber daya manusia, pelayanan publik, transformasi digital, strategi SDM, Indonesia Emas 2045.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah menjadi keharusan dalam setiap aspek kehidupan orang Indonesia, termasuk cara pelayanan publik diberikan. Sebagai penyedia layanan publik, pemerintah harus mampu beradaptasi dengan perubahan yang begitu cepat, terutama ketika masuknya teknologi digital ke dalam sistem administrasi dan pelayanan. Namun, tanpa dukungan sumber daya manusia (SDM) yang cerdas, fleksibel, dan kreatif, adaptasi teknologi tidak akan berhasil. Dengan demikian, salah satu langkah strategis untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik di era digital adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Tidak hanya karyawan yang memiliki kemampuan untuk menggunakan perangkat digital, mereka juga dapat menggunakan teknologi untuk mempercepat, menyederhanakan, dan meningkatkan layanan yang diberikan kepada masyarakat. Aparatur negara yang profesional, peka terhadap perubahan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat diperlukan untuk pelayanan publik yang efektif. Pemerintah Indonesia terus mendorong reformasi birokrasi untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pelayanan publik. Penguatan kapasitas aparatur melalui pengembangan SDM yang berkelanjutan merupakan pilar utama reformasi ini. Sedarmayanti (2017) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang digunakan oleh sektor publik untuk meningkatkan kompetensi pegawai sehingga mereka dapat menghadapi tantangan modern dan memenuhi kebutuhan masyarakat yang semakin kompleks.

Namun, dalam penerapannya, banyak lembaga pemerintah masih menghadapi berbagai hambatan untuk meningkatkan sumber daya manusianya. Ini termasuk kekurangan anggaran, komitmen pimpinan, dan infrastruktur pelatihan yang kurang. Hal ini menyebabkan aparatur kurang mampu menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan digital. Menurut Budiati (2020), proses pelayanan berbasis teknologi informasi terhambat karena sebagian besar aparatur sipil negara (ASN) di tingkat daerah tidak memiliki keahlian digital yang cukup. Oleh karena itu, untuk mengembangkan kapasitas SDM secara lebih optimal, dibutuhkan strategi yang terintegrasi dan berbasis kebutuhan. Perubahan paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik diperlukan di era teknologi baru. Ini tidak hanya memerlukan pendekatan administratif atau birokratis, tetapi juga pendekatan strategis yang menempatkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Di era digital, pengembangan sumber daya manusia harus mencakup meningkatkan literasi teknologi, meningkatkan moral kerja, dan membangun budaya kerja yang inovatif dan kolaboratif. Menurut Rivai dan Sagala (2013), pemetaan kompetensi, perencanaan jangka panjang, dan pelatihan berbasis teknologi sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia modern.

Penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan publik membutuhkan perubahan selain aspek teknis. Ini juga memerlukan perubahan dalam cara birokrasi berpikir dan struktur organisasi. Aparatur harus mampu berubah menjadi agen perubahan yang dapat memanfaatkan teknologi untuk memberikan layanan. Menurut penelitian Lembaga Administrasi Negara (2021), kemampuan sumber daya manusia untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan menerapkan prinsip-prinsip pelayanan prima dalam konteks digital merupakan faktor penting dalam keberhasilan digitalisasi pelayanan publik. Kualitas kepemimpinan dan sistem manajemen di lembaga pemerintahan sangat terkait dengan peningkatan efisiensi pelayanan publik. Pemimpin yang visioner dan transformatif dapat menjadi penggerak utama dalam membangun lingkungan kerja yang berbasis teknologi dan inovasi. Dalam hal ini, pengembangan SDM harus difokuskan pada level operasional dan manajemen agar dapat mencapai sinergi dalam transformasi digital. Pengembangan SDM yang terstruktur, terukur, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan strategis diperlukan untuk mendukung kepemimpinan sektor publik yang efektif (Mangkunegara 2015).

Pelatihan konvensional, workshop tematik, dan e-learning adalah beberapa pendekatan yang telah diterapkan untuk pengembangan sumber daya manusia. Meskipun demikian, keberhasilan pendekatan tersebut masih dipertanyakan jika tidak diikuti dengan tinjauan menyeluruh terhadap kebutuhan nyata di lapangan. Banyak pelatihan tidak berkaitan dengan tugas dan fungsi peserta, sehingga tidak meningkatkan kinerja pelayanan. Oleh karena itu, agar program pengembangan SDM benar-benar menjawab tantangan pelayanan publik saat ini, pendekatan berbasis analisis kebutuhan pelatihan yang tepat diperlukan.

2. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pelayanan publik di era digital digambarkan secara deskriptif. Penelitian kualitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian: untuk memahami fenomena sosial secara kontekstual dan menyeluruh serta menggali makna dari praktik pengembangan sumber daya manusia di instansi pemerintah. Pendekatan kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk menangkap dinamika, proses, dan interaksi yang terjadi dalam organisasi pelayanan publik secara lebih alami. Menurut Moleong (2018), metode kualitatif digunakan ketika peneliti ingin memahami realitas sosial dari perspektif pelaku yang terlibat secara langsung daripada hanya mengukur variabel secara kuantitatif.

Para aparatur sipil negara (ASN), pejabat pengelola SDM, dan pemimpin unit pelayanan dari berbagai lembaga pemerintah yang menerapkan digitalisasi dalam operasinya adalah subjek penelitian ini. Seorang informan dipilih secara purposive berdasarkan kriteria yang relevan dengan fokus penelitian. Kriteria ini termasuk keterlibatan langsung dalam implementasi digitalisasi layanan, keterlibatan dalam program pengembangan SDM, dan pengalaman kerja di bidang pelayanan publik. Agar data yang diperoleh benar-benar mendalam dan kaya akan konteks, pendekatan purposive ini sangat penting. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa pemilihan informan harus mempertimbangkan kedalaman informasi daripada representasi statistik, sehingga kualitas data lebih penting daripada jumlah informan dalam penelitian kualitatif.

Analisis tematik (analisis tematik) adalah metode yang digunakan secara bertahap dalam analisis data. Data yang diperoleh dari wawancara dan dokumentasi ditranskripsi terlebih dahulu. Tema-tema penting yang ditemukan dalam pernyataan informan dan data tertulis kemudian dianalisis untuk menemukan hubungan antara konsep, kecenderungan, dan faktor penyebab dan dampak. Proses ini dilakukan berulang kali, yaitu melalui siklus membaca, mengkode, mengelompokkan, dan menafsirkan data sampai seseorang mendapatkan pemahaman yang lengkap tentang fenomena yang diteliti. Menurut Creswell (dalam terjemahan Sutopo (2006), analisis tematik membantu dalam penelitian kualitatif membuat cerita yang logis dan bermakna.

Peneliti menggunakan prinsip *member check* untuk menjaga keabsahan dan objektivitas data, yaitu dengan mengonfirmasi bahwa hasil interpretasi data kepada informan sesuai dengan maksud dan konteks asli. Untuk mendapatkan kritik dan menghindari bias subjektif, peneliti juga melakukan *debriefing* dengan rekan sejawat atau pembimbing. Upaya ini dilakukan untuk memastikan bahwa temuan penelitian tidak hanya ilmiah, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara akademik. Untuk menjaga kualitas penelitian kualitatif yang cenderung terbuka untuk interpretasi, teknik ini sangat penting.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berbagai aspek kehidupan manusia telah mengalami perubahan besar selama era digital, termasuk tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi menuntut pelayanan publik yang sebelumnya berbasis konvensional untuk beradaptasi. Dalam situasi seperti ini, sumber daya manusia (SDM), yang berperan sebagai penggerak utama pelayanan publik, harus lebih fleksibel, inovatif, dan memiliki kemampuan digital yang diperlukan. Strategi pemerintah untuk reformasi birokrasi mencakup

pengembangan sumber daya manusia, yang berarti pemerintah berusaha meningkatkan kapasitas dan kualitas aparatur sehingga mereka dapat menyediakan layanan yang cepat, efisien, dan berbasis teknologi. Kesiapan dan keahlian SDM diperlukan untuk transformasi digital dalam pelayanan publik. Sementara teknologi hanyalah alat, penggunaan yang efektif bergantung pada orang yang mengelolanya. Oleh karena itu, pendekatan pengembangan SDM harus difokuskan pada pembentukan ASN yang memiliki literasi digital, memahami tata kelola berbasis elektronik, dan mampu menyelesaikan tantangan kompleks yang muncul dari tuntutan masyarakat modern. Kurniawan (2018) menekankan bahwa transformasi digital hanya akan menjadi kata-kata tanpa aplikasi praktik di lapangan.

Tidak adanya literasi teknologi di kalangan ASN, terutama mereka yang tinggal di daerah dan terbiasa dengan sistem kerja manual, merupakan salah satu tantangan utama dalam pengembangan SDM di era digital. Banyak lembaga pemerintah belum memiliki peta kompetensi digital yang jelas, sehingga pelatihan dan pengembangan yang dilakukan biasa dan tidak berbasis kebutuhan spesifik. Ini berarti bahwa pelatihan tidak selalu meningkatkan kemampuan nyata karyawan. Winarsih dan Pratiwi (2020) menemukan bahwa salah satu faktor yang menyebabkan digitalisasi sektor publik lamban adalah kurangnya pelatihan teknis yang terarah dan terintegrasi dalam sistem manajemen sumber daya manusia. Pemetaan kompetensi yang tepat harus menjadi dasar dari pendekatan pengembangan SDM yang berhasil. Pemerintah daerah dan pusat harus membuat kerangka kompetensi, atau kerangka kerja kompetensi, untuk menentukan keahlian apa yang diperlukan untuk menghadapi era digital. Kurikulum pelatihan, perekrutan karyawan baru, dan promosi jabatan berbasis meritokrasi didasarkan pada pemetaan ini. Yulianti (2021) mengatakan bahwa pengembangan ASN harus dilakukan secara terstruktur mulai dari menentukan kebutuhan pelatihan, perencanaan program, pelaksanaan, dan evaluasi hasil pelatihan.

Salah satu pendekatan untuk pengembangan SDM, sistem *e-learning*, adalah inovasi penting di era digital. Sistem ini memungkinkan ASN di seluruh wilayah Indonesia untuk mengakses materi pelatihan tanpa harus hadir secara langsung, yang menghemat biaya dan waktu. Namun demikian, *e-learning* juga menghadapi masalah. Ini termasuk kurangnya akses internet, kurangnya dorongan untuk belajar secara mandiri, dan kekurangan fasilitator yang mampu membantu siswa belajar secara daring. Oleh karena itu, pendekatan pembelajaran digital harus diimbangi dengan meningkatkan infrastruktur dan memperkuat fasilitator pelatihan. Strategi pengembangan SDM harus mencakup membangun budaya kerja digital selain pelatihan teknis. Dalam menghadapi dinamika digitalisasi, profesionalisme, akuntabilitas, keterbukaan terhadap perubahan, dan semangat kerja sama ditunjukkan dalam

budaya kerja ini. Budaya digital hanya dapat dibentuk melalui proses pembiasaan dan contoh pemimpin organisasi. Menurut Hadisaputra (2022), peran kepemimpinan sangat penting dalam menciptakan perilaku kerja yang responsif terhadap perkembangan teknologi.

Strategi pengembangan SDM bergantung pada kepemimpinan digital. Pemimpin lembaga publik harus memiliki kemampuan untuk memimpin perusahaan menuju transformasi digital, mulai dari membuat visi digital, menetapkan kebijakan berbasis data, dan mendorong ASN untuk belajar dan berinovasi. Suharsaputra (2015) menyatakan bahwa pemimpin yang inovatif dan adaptif akan sangat penting untuk keberhasilan transformasi pelayanan publik di masa mendatang. Oleh karena itu, dalam agenda pengembangan SDM birokrasi, pelatihan kepemimpinan digital harus menjadi prioritas utama. Regulasi yang jelas dan berorientasi pada hasil juga harus mendukung kebijakan pengembangan SDM. Banyak organisasi terus melakukan pelatihan hanya sebagai formalitas tanpa mempertimbangkan bagaimana hal itu akan mempengaruhi kinerja layanan mereka. Oleh karena itu, program pelatihan harus dievaluasi secara berkala melalui pengukuran kinerja. Menurut laporan National Administration Board (2020), karena tidak ada tindak lanjut setelah pelatihan, banyak pelatihan tidak meningkatkan kinerja ASN.

Selain itu, kolaborasi dengan pihak swasta dan antarinstitusi juga dapat menjadi pendekatan yang efektif untuk meningkatkan sumber daya manusia. Pemerintah dapat bekerja sama dengan sektor industri, lembaga pelatihan teknologi, dan universitas untuk mempercepat alih keterampilan dan pengetahuan digital. Proses kerja sama ini telah diterapkan di berbagai wilayah dan telah menunjukkan hasil yang baik untuk meningkatkan kompetensi ASN. Misalnya, pelatihan berbasis sertifikasi yang melibatkan vendor teknologi terkemuka dapat menjadi standar baru dalam pengembangan sumber daya manusia di sektor publik. Pendekatan individualisasi pelatihan juga penting. Metode pembelajaran pribadi dapat membantu ASN karena kebutuhan pelatihan mereka berbeda. Penilaian kinerja dan peta kompetensi ASN mendorong pengembangan pribadi. Pelatihan menjadi lebih tepat sasaran dan relevan karenanya. Selain itu, pendekatan ini meningkatkan pemahaman ASN tentang pentingnya pengembangan diri yang berkelanjutan.

Sangat penting untuk mengubah paradigma dari pengembangan berbasis pelatihan menuju pengorganisasian pembelajaran. Organisasi sektor publik harus membuat lingkungan yang mendukung inovasi berkelanjutan, pertukaran pengetahuan, dan pembelajaran kolektif. ASN tidak hanya berpartisipasi dalam pelatihan secara pasif, tetapi juga berfungsi sebagai penggerak perubahan yang dapat mengubah tempat kerjanya. Daya tahan birokrasi terhadap disrupsi digital akan diperkuat dengan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran. Di

era digital, ASN harus memiliki kemampuan teknis dan orientasi pelayanan yang kuat untuk memberikan layanan publik yang efektif. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus memadukan elemen teknis, manajerial, dan etika pelayanan. Pelayanan publik yang responsif dan berkeadilan bergantung pada peningkatan kejujuran, empati, dan kepekaan sosial. Sekarang juga menjadi perhatian bahwa masyarakat harus terlibat dalam proses pengembangan SDM. Umpan balik dapat diperoleh dari partisipasi publik dalam memberikan umpan balik terhadap kinerja ASN dan sistem pelatihan. Sebagai bagian dari proses meningkatkan kualitas pelayanan publik, pemerintah dapat memanfaatkan platform digital untuk menjaring aspirasi dan pendapat masyarakat. Strategi pengembangan sumber daya manusia di Indonesia harus disesuaikan dengan keragaman sosial, budaya, dan geografis negara. Metode satu ukuran untuk semua sudah tidak relevan lagi. Oleh karena itu, desentralisasi kebijakan pelatihan sangat penting untuk memungkinkan pemerintah daerah membuat program yang sesuai dengan kebutuhan lokal. Metode ini juga meningkatkan otonomi daerah dalam manajemen reformasi birokrasi yang disesuaikan dengan konteks. Dalam era digital, optimalisasi strategi pengembangan SDM memerlukan banyak hal, seperti pelatihan dan teknologi, serta perubahan dalam budaya kerja, sistem, dan cara berpikir ASN. Menggabungkan semua elemen ini akan menghasilkan pelayanan publik yang fleksibel, profesional, dan berkinerja tinggi. Oleh karena itu, pendekatan ini harus dimasukkan ke dalam visi jangka panjang pembangunan birokrasi modern yang berbasis teknologi dan berfokus pada kebahagiaan publik.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Di era digital, peningkatan efektivitas pelayanan publik sangat bergantung pada pengembangan sumber daya manusia. Transformasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada kemajuan teknologi; lebih penting lagi adalah kesiapan, keahlian, dan kemampuan aparatur negara untuk beradaptasi. Dalam era informasi, paradigma pengelolaan sumber daya manusia harus berubah dari sekadar administratif menjadi strategis dan proaktif. Fokus perubahan ini adalah meningkatkan kemampuan individu dan kelompok untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan dinamis. Orang-orang yang bekerja di sektor publik masih menghadapi banyak tantangan saat berhadapan dengan tantangan digitalisasi. Ini termasuk kurangnya pengetahuan tentang teknologi, kurangnya budaya kerja digital, dan kekurangan infrastruktur pelatihan yang memadai. Oleh karena itu, pemetaan kompetensi, pembuatan program pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan, pengembangan kepemimpinan digital, dan pembentukan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan adalah semua aspek yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan strategi pengembangan sumber daya manusia. Selain

itu, transformasi ini membutuhkan peraturan yang jelas dan sistem evaluasi yang berfokus pada kinerja nyata.

Jika teknologi digunakan dalam pelayanan publik tanpa meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, itu hanya akan menghasilkan pelayanan yang stagnan dan tidak responsif. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis selain menanamkan prinsip profesionalisme, akuntabilitas, dan orientasi pelayanan berbasis kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, sumber daya manusia memainkan peran penting dalam membawa perubahan birokrasi ke arah pemerintahan yang lebih canggih, terbuka, dan responsif terhadap perubahan zaman. Pemerintah pusat, pemerintah daerah, institusi pendidikan, dan sektor swasta harus bekerja sama untuk mencapai strategi pengembangan SDM yang efektif. Di antara aparatur sipil negara, kerja sama ini memungkinkan pertukaran pengetahuan, penguatan inovasi, dan percepatan transfer teknologi. Keterlibatan masyarakat dalam memberikan umpan balik terhadap kinerja ASN juga merupakan komponen penting dalam meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia di sektor publik. Pada akhirnya, optimalisasi strategi pengembangan SDM untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik di era digital tergantung pada keberanian untuk melakukan perubahan besar, komitmen untuk membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, dan komitmen seluruh birokrasi untuk berinovasi.

DAFTAR REFERENSI

- Bugatti, A. (2020). Transformasi digital dalam pelayanan publik: Studi kasus di pemerintah daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 17(2), 133–145.
- Hadisaputra, R. (2022). Peran kepemimpinan digital dalam meningkatkan efektivitas pelayanan publik di lingkungan pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Negara*, 14(1), 77–89.
- Kurniawan, A. (2018). *Reformasi birokrasi dan pelayanan publik*. Prenadamedia Group.
- Lembaga Administrasi Negara (LAN). (2021). *Laporan kajian strategis nasional: Kompetensi ASN di era digital*. LAN RI.
- Lembaga Administrasi Negara. (2020). *Kajian kompetensi ASN dalam mendukung SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik)*. LAN RI.
- Mangkunegara, A. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Rival, V., & Sagala, E. J. (2013). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Rajawali Pers.

- Sedarmayanti. (2017). *Sumber daya manusia dan produktivitas kerja*. Mandar Maju.
- Suharsaputra, U. (2015). *Administrasi publik kontemporer*. Refika Aditama.
- Susanti, E., & Ramadhani, M. (2021). Analisis strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja instansi pemerintah. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 12(3), 98–110.
- Winarsih, S., & Pratiwi, R. D. (2020). Transformasi digital dalam pelayanan publik: Peluang dan tantangan di era industri 4.0. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 11(1), 45–59. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v11i1.2232>
- Yulianti, N. (2021). Pengembangan kompetensi aparatur sipil negara di era digital. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 8(2), 112–123.