

# Pancasila Leadership Innovation: Reorienting Apparatus HRD for Digital Bureaucracy Transformation

Dwi Astutiek<sup>1\*</sup>, Agus Setyawanto<sup>2</sup>, Haniyah<sup>3</sup>, M. Falah Alfitamma<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

\*Correspondence Author: [dwiastuti@unsuri.ac.id](mailto:dwiastuti@unsuri.ac.id)

## Abstract

*The era of digital bureaucratic transformation requires civil servants (ASN) to not only master technical competencies, but also have a solid foundation of leadership ethics. This study explores the reorientation of human resource (HR) development for civil servants through the innovation of Pancasila Leadership as a response to the challenges of digital disruption. Using a descriptive qualitative method with a literature review and policy analysis approach, this study analyses how Pancasila values can be integrated into the digital leadership (e-leadership) model. The findings show that Pancasila Leadership acts as an ethical compass that prevents the dehumanisation of bureaucracy due to automation. The reorientation of HRD must shift from mere digital literacy to strengthening Agile Leadership capacities that are characterised by mutual cooperation and oriented towards public service motivation. This article recommends an integrated human resource development model that synergises artificial intelligence (AI) with the nation's noble values to create a world-class bureaucracy that remains rooted in the Indonesian national identity.*

**Keywords:** Pancasila Leadership, Human Resource Development, Digital Bureaucracy

## 1. Pendahuluan

Transformasi birokrasi di Indonesia saat ini menghadapi tantangan krusial di mana integrasi teknologi digital harus diselaraskan dengan kesiapan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN). Meskipun transformasi digital merupakan paradigma dominan global dalam mendefinisikan ulang hubungan negara-warga (Janowski et al., 2015), di Indonesia momentum ini secara spesifik dimandatkan melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kebijakan ini bertujuan mengatasi fragmentasi infrastruktur digital guna menciptakan pelayanan publik yang responsif terhadap tuntutan masyarakat di era Society 5.0 (Purwanto & Janssen, 2020). Namun, narasi digitalisasi ini seringkali terjebak pada pendekatan teknosentris yang memuja kecanggihan sistem namun mengabaikan kesiapan aktor manusianya (Dunleavy et al., 2006).

Ketidakseimbangan antara investasi teknologi dan pengembangan modal manusia (human capital) menciptakan fenomena

*digital paradox* di sektor publik. Secara operasional, *digital paradox* merupakan kondisi di mana peningkatan adopsi teknologi informasi justru gagal menghasilkan efisiensi karena resistensi budaya dan rendahnya literasi digital strategis di kalangan aparatur (Larsson & Teigland, 2020). Sebagai contoh, masifnya pembangunan aplikasi layanan publik di berbagai instansi di Indonesia seringkali tidak diikuti dengan integrasi data, sehingga justru menambah beban administratif bagi ASN dan membingungkan warga. Tanpa kepemimpinan yang etis, digitalisasi berisiko melahirkan patologi birokrasi baru seperti pengawasan berlebihan (surveillance), bias algoritma dan dehumanisasi pelayanan publik.

Dalam konteks digital governance, teknologi tidak bersifat bebas nilai; ia memerlukan jangkar etis agar tetap berorientasi pada kemaslahatan publik. Oleh karena itu, urgensi inovasi kepemimpinan berbasis nilai lokal menjadi krusial untuk memastikan bahwa mesin digital tetap dikendalikan oleh integritas manusia. Kepemimpinan Pancasila hadir sebagai kerangka kerja filosofis yang mampu

menyelaraskan efisiensi algoritma dengan martabat kemanusiaan dan keadilan sosial. Inovasi ini bertindak sebagai kompas moral bagi ASN agar tidak kehilangan arah di tengah birokrasi yang terotomatisasi, memastikan transformasi tetap inklusif sesuai cita-cita bangsa (BAPENNAS, Kementerian BPN, 2023).

Permasalahan utama ASN saat ini adalah "beban ganda" adaptasi: dituntut menguasai kompetensi eksponensial namun seringkali kehilangan makna dalam pekerjaan yang semakin impersonal. Pengembangan SDM aparatur yang selama ini berjalan cenderung bersifat teknis-instrumental seringkali terpisah dari pengembangan karakter dan etika kepemimpinan (Hargreaves & Fullan, 2012). Terdapat kesenjangan literatur di mana model kepemimpinan digital (*e-leadership*) masih didominasi teori Barat yang menekankan pada efisiensi kompetitif, sementara konstruksi berbasis kearifan lokal (*indigenous wisdom*) Indonesia masih minim.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan mengeksplorasi reorientasi pengembangan SDM melalui lensa Inovasi Kepemimpinan Pancasila, yang mensinergikan paradigma transformasi digital dengan filosofi kebangsaan sebagaimana diamanatkan dalam UU Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (UU RI NO. 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023).

Nilai kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada upaya mensinergikan paradigma Digital Transformation dengan filosofi Pancasila untuk menciptakan model pengembangan SDM yang "berkepribadian dalam kebudayaan" namun tetap kompetitif secara global. Fokus penelitian tidak hanya pada apa yang harus dipelajari oleh ASN, tetapi bagaimana mereka memimpin dengan hati dan integritas di tengah gempuran otomatisasi

Dengan mengadopsi pendekatan kualitatif-deskriptif yang didukung oleh analisis

kebijakan sistematis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis pada studi kepemimpinan publik di negara berkembang. Pertanyaan mendasar yang akan dijawab adalah: Bagaimana nilai-nilai Pancasila dapat dioperasionalkan menjadi inovasi kepemimpinan digital yang mampu meningkatkan kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan?

Secara terperinci rumusan masalah pada penelitian ini yakni:

1. Bagaimana urgensi Kepemimpinan Pancasila sebagai basis inovasi dalam menghadapi tantangan transformasi birokrasi digital?
2. Bagaimana bentuk reorientasi pengembangan SDM aparatur yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai Pancasila dengan kompetensi digital?
3. Sejauh mana integrasi Kepemimpinan Pancasila mempengaruhi kinerja birokrasi dan kualitas pelayanan publik di era disrupsi?

### 1.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai kepemimpinan digital (*e-leadership*) telah banyak dilakukan di konteks global. Mergel et al. (2019) dalam studinya menekankan bahwa transformasi digital memerlukan perubahan pola pikir (*mindset*) pemimpin dari kontrol hierarkis menuju kolaborasi jaringan (Mergel et al., 2019). Sementara itu, Larsson & Teigland (2020) menyoroti risiko etika dalam penggunaan kecerdasan buatan pada administrasi publik (Larsson & Teigland, 2020).

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada sintesis yang inovatif antara konsep Agile Leadership yang dikenal dan banyak diterapkan di negara-negara Barat dengan nilai-nilai lokal yang terkandung dalam Kepemimpinan Pancasila, yang diharapkan dapat dijadikan sebagai kerangka kerja yang komprehensif dalam rangka pengembangan

sumber daya manusia aparatur pemerintah untuk menghadapi tantangan di masa depan di Indonesia.

## 2. Perspektif Teori

### 2.1. Teori Kepemimpinan Berbasis Nilai (Values-Based Leadership)

Dalam diskursus manajemen global, Kepemimpinan Pancasila dapat dianalisis melalui kerangka Values-Based Leadership (VBL). VBL didefinisikan sebagai praktik kepemimpinan yang mengandalkan landasan moral dan nilai-nilai fundamental untuk memandu pengambilan keputusan dan perilaku organisasi (Copeland, 2014). Dalam konteks Indonesia, Pancasila berfungsi sebagai core values yang mentransformasi karakter aparatur. Hal ini sejalan dengan konsep Ethical Leadership yang dikemukakan oleh Brown et al. (2005), di mana pemimpin bertindak sebagai contoh perilaku yang normatif melalui tindakan personal dan hubungan antarmanusia (Brown et al., 2005). Kepemimpinan Pancasila mengintegrasikan dimensi spiritualitas (Sila I) dan kemanusiaan (Sila II) yang seringkali absen dalam model kepemimpinan Barat yang sekuler (Maak & Pless, 2006).

### 2.2. Digital-Era Governance (DEG) dan Transformasi Birokrasi

Transformasi birokrasi digital tidak dapat dilepaskan dari teori Digital-Era Governance (DEG). Dunleavy et al. (2006) menyatakan bahwa DEG merupakan fase pasca-New Public Management (NPM) yang menekankan pada tiga pilar utama: reintegrasi, holisme berbasis kebutuhan warga, dan digitalisasi proses. Namun, tantangan utama dalam DEG adalah risiko "birokrasi algoritmik" yang cenderung mekanistik (Dunleavy et al., 2006). Mergel et al. (2019) menambahkan bahwa transformasi digital bukan sekadar tentang teknologi, melainkan tentang perubahan budaya organisasi secara radikal (Mergel et al., 2019).

Di sinilah reorientasi SDM menjadi krusial; aparatur tidak hanya dituntut memiliki digital fluency, tetapi juga kapasitas untuk mengelola perubahan (*change management*) dalam lingkungan yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA) (Howell, 2018).

### 2.3. Pengembangan SDM Aparatur dan Professional Capital

Pengembangan SDM ASN dalam era digital harus bergeser dari paradigma Human Capital tradisional menuju Professional Capital. Hargreaves dan Fullan (2012) mendefinisikan Professional Capital sebagai integrasi dari human capital, social capital, dan decisional capital. Dalam konteks reorientasi ASN, pengembangan kompetensi tidak boleh hanya bersifat individual (pelatihan teknis), tetapi harus memperkuat modal sosial melalui kolaborasi atau gotong royong (Sila III) (Fullan et al., 2018). Teori Self-Efficacy dari Bandura (1997) juga relevan di sini; kepercayaan diri aparatur dalam mengadopsi teknologi digital sangat dipengaruhi oleh dukungan kepemimpinan yang memberikan perlindungan psikologis dan bimbingan nilai (Bandura, 1997). Tanpa decisional capital yang kuat yakni kemampuan mengambil keputusan bijak di tengah banjir data transformasi digital hanya akan menghasilkan efisiensi tanpa empati (Schleicher, 2018).

### 2.4. Inovasi Kepemimpinan dalam Perspektif Agile Government

Inovasi kepemimpinan di era digital sering dikaitkan dengan konsep Agile Leadership. Janssen dan van der Voort (2016) menekankan bahwa birokrasi yang lincah (agile) memerlukan pemimpin yang mampu menyeimbangkan stabilitas prosedur dengan fleksibilitas inovasi (Janssen & Voort, 2016). Inovasi di era digital menuntut birokrasi yang lincah (*agile*). Kepemimpinan Pancasila menawarkan

pendekatan unik terhadap konsep agile ini melalui prinsip Musyawarah (Sila IV)(Janssen & Voort, 2016). dalam praktik *Agile Governance*. Jika model *Agile* Barat seringkali menekankan kecepatan pengambilan keputusan oleh tim kecil. *Agile Pancasila* bersifat kolaboratif berbasis musyawarah mengedepankan deliberasi digital. Contohnya adalah penggunaan platform partisipatif untuk pengambilan keputusan kebijakan (seperti *digital town halls* atau *crowdsourcing* kebijakan), di mana inovasi dihasilkan melalui dialog kolaboratif. Mekanisme ini memastikan bahwa kelincahan birokrasi tidak mengorbankan legitimasi publik dan meminimalisir resistensi kebijakan melalui konsensus digital yang inklusif( dan memastikan keberlanjutan kebijakan di tengah pergantian kepemimpinan atau *policy cycling*).

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif untuk mengeksplorasi fenomena kepemimpinan digital dalam bingkai nilai nasional. Data primer diperoleh melalui telaah kebijakan (*policy review*) terhadap regulasi strategis, yakni UU ASN No. 20 Tahun 2023 dan (PERPRES NO 95 TAHUN 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, 2018)

Data sekunder diperoleh melalui penelusuran sistematis pada basis data jurnal internasional dan nasional bereputasi, Untuk menjaga kualitas dan relevansi temuan, penelitian ini menetapkan **kriteria inklusi dan eksklusi** literatur sebagai berikut (Snyder, 2019)

1. **Periode Publikasi:** Literatur dibatasi pada terbitan 10 tahun terakhir (2015–2025) untuk menangkap dinamika transformasi digital terkini.
2. **Jenis Sumber:** Hanya menyertakan artikel jurnal *peer-reviewed* dan

dokumen kebijakan resmi; mengecualikan opini populer, blog, atau artikel tanpa identitas akademik yang jelas.

3. **Relevansi Tematik:** Artikel harus membahas keterkaitan antara transformasi birokrasi, *e-leadership*, pengembangan SDM sektor publik, atau filosofi kepemimpinan berbasis nilai (*values-based leadership*).

**Tabel 1.** Kriteria Inklusi dan Eksklusi Literatur

Kriteria	Inklusi (Diterima)	Eksklusi (Ditolak)
<b>Rentang Waktu</b>	Publikasi antara tahun 2015 – 2025 (10 tahun terakhir).	Publikasi di bawah tahun 2015.
<b>Jenis Sumber</b>	Jurnal ilmiah bereputasi (Scopus/Sinta), buku teks, dan dokumen kebijakan resmi (UU/Perpres).	Artikel berita populer, blog pribadi, opini tanpa referensi ilmiah, dan naskah yang tidak dipublikasikan.
<b>Bahasa</b>	Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.	Bahasa selain Indonesia dan Inggris.
<b>Subjek Utama</b>	Kepemimpinan digital, nilai-nilai Pancasila dalam birokrasi, pengembangan SDM ASN, dan transformasi digital sektor publik.	Kepemimpinan sektor swasta murni yang tidak relevan dengan etika birokrasi atau sektor publik.

Kriteria	Inklusi (Diterima)	Eksklusi (Ditolak)
<b>Kualitas Data</b>	Memiliki metodologi yang jelas dan sitasi yang valid (tersedia DOI).	Artikel dengan data yang meragukan atau dari jurnal predator.

Sumber: Diolah oleh penulis berdasarkan protokol tinjauan literatur sistematis dari Snyder (2019) dan (Xiao & Watson, 2017)

Analisis dilakukan secara tematik untuk membangun kerangka konseptual inovasi kepemimpinan yang adaptif dan berkarakter (Braun & Clarke, 2006). Tahapan tersebut meliputi:

- Familiarisasi Data:** Membaca berulang seluruh dokumen regulasi dan literatur untuk memahami konteks mendalam.
- Pengodean Awal (Initial Coding):** Mengidentifikasi segmen teks yang relevan dengan variabel kepemimpinan digital dan nilai Pancasila.
- Pencarian Tema:** Mengelompokkan kode-kode yang serupa ke dalam kandidat tema besar (misalnya: "Etika Digital" atau "Agilitas Berbasis Gotong Royong").
- Peninjauan Tema:** Memastikan tema yang ditemukan konsisten dengan data pendukung dan tujuan penelitian.
- Definisi dan Penamaan Tema:** Menetapkan esensi dari setiap tema yang akan menjadi pilar model Kepemimpinan Pancasila.
- Penyusunan Laporan (Sintesis):** Mengintegrasikan hasil analisis ke dalam narasi ilmiah yang menghubungkan teori global dengan konteks birokrasi Indonesia.

Untuk menjaga objektivitas dalam pemilihan referensi, peneliti menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat mengacu pada protokol (Snyder, 2019) (Lihat Tabel 1). Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis menggunakan teknik analisis

tematik sesuai langkah-langkah yang dikembangkan oleh (Braun & Clarke, 2006) untuk menghasilkan kategori kode yang sistematis (Lihat Tabel 2) berikut:

**Tabel 2.** Draf Tabel Kode Analisis (Thematic Analysis Framework)

Tema Utama (Grand Theme)	Kategori Kode Spesifik	Indikator Temuan Spesifik
<b>Values-Driven Digital Leadership</b>	<b>Integritas Transendental &amp; Mitigasi Bias</b>	Kepemimpinan yang tidak hanya teknis tapi memiliki filter etika (Sila 1) untuk mengawasi bias algoritma AI dalam pelayanan publik.
<b>Agile Gotong Royong</b>	<b>Interoperabilitas Berbasis Kolektivitas</b>	Transformasi dari "Ego Sektoral" menuju integrasi data nasional (Sila 3) yang didorong oleh semangat musyawarah antar-instansi, bukan paksaan sistemik semata.
<b>Holistic Competency</b>	<b>Kecerdasan Ideologis Digital</b>	Reorientasi SDM (UU ASN 2023) yang menggabungkan kemampuan operasional teknologi dengan kematangan karakter

<b>Social Justice Governance</b>	<b>Inklusivitas Digital Distributif</b>	berbangsa (Sila 4).	organisasi dan masyarakat melalui integrasi kecerdasan moral, emosional, dan spiritual yang bersumber dari konsensus luhur bangsa. Diferensiasi utama model ini dibandingkan dengan <i>Digital Leadership</i> ala Barat—yang seringkali terjebak pada paradigma <i>Efficiency-Driven</i> dan individualisme kompetitif—adalah penempatannya pada tanggung jawab sosial-transendental serta semangat kolektivitas (gotong-royong). Jika model Barat seperti <i>Agile Leadership</i> yang dikemukakan oleh (Mergel et al., 2019) berfokus pada kecepatan adaptasi pasar, Kepemimpinan Pancasila berfokus pada stabilitas etis dan keadilan distributif dalam pelayanan publik.
		Penggunaan teknologi untuk menjangkau masyarakat rentan di daerah 3T (Sila 5) sebagai bentuk nyata keadilan sosial, bukan sekadar digitalisasi perkotaan.	

*Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2024) mengacu pada kerangka analisis tematik Braun & Clarke (2006) dan sintesis nilai Kepemimpinan Pancasila.*

Tabel ini merupakan hasil dari tahapan pengodean (*coding*) berdasarkan metode (Braun & Clarke, 2006) membantu menyimpulkan "Tema Utama" dari berbagai data yang dikumpulkan.

Dengan kode ini, secara eksplisit mengkritik teori *Digital Era Governance* (DEG) yang seringkali mengabaikan aspek transendental (Sila 1) dan keadilan sosial (Sila 5), hal ini melampaui Teori Barat.

Kode "Mitigasi Bias" menunjukkan bahwa Kepemimpinan Pancasila sangat relevan untuk merespons teknologi masa depan seperti *Artificial Intelligence*, hal ini menjawab Tantangan AI.

#### 4. Hasil dan Diskusi

##### 4.1. Inovasi Kepemimpinan Pancasila: Definisi, Urgensi dan Karakteristik Berbagas di Era Digital

Kepemimpinan Pancasila dalam diskursus administrasi publik modern bukan sekadar retorika politik, melainkan sebuah model **Kepemimpinan Berbasis Nilai (*Values-Based Leadership*)** yang terakulturasi dengan identitas nasional Indonesia. Secara konseptual, Kepemimpinan Pancasila didefinisikan sebagai kemampuan untuk menggerakkan

Dalam konteks berbangsa dan bernegara, Kepemimpinan Pancasila berfungsi sebagai "jangkar ideologis" yang memastikan bahwa transformasi digital tidak menceraibera nilai-nilai lokal. Di tengah penetrasi teknologi global yang membawa nilai-nilai liberalisme digital, pemimpin ASN dituntut untuk mengoperasionalkan lima sila sebagai etika digital:

1. **Sila Pertama (Ketuhanan):** Berfungsi sebagai basis integritas transendental untuk mencegah patologi digital seperti korupsi berbasis data atau penyalahgunaan wewenang di ruang siber.
2. **Sila Kedua (Kemanusiaan):** Menjadi prinsip utama dalam merespons otomatisasi. Pemimpin harus memastikan bahwa teknologi digunakan untuk memanusiakan warga, bukan sekadar mereduksi individu menjadi angka dalam basis data (*datafication*).
3. **Sila Ketiga (Persatuan):** Menjadi landasan bagi **Interoperabilitas Data Nasional**. Tantangan terbesar birokrasi Indonesia saat ini adalah fragmentasi sistem; kepemimpinan yang berjiwa persatuan akan mengutamakan kolaborasi antar-instansi di atas ego sektoral.

4. **Sila Keempat (Kerakyatan):** Diimplementasikan melalui **Deliberasi Digital**, di mana pengambilan keputusan berbasis data tetap harus melibatkan partisipasi publik melalui kanal-kanal digital yang transparan dan inklusif.
5. **Sila Kelima (Keadilan Sosial):** Menjawab tantangan kesenjangan digital (*digital divide*). Inovasi digital tidak boleh hanya dinikmati oleh masyarakat perkotaan, tetapi harus mampu menjangkau kelompok rentan di wilayah terpencil sesuai prinsip *no one left* (Schleicher, 2018).

#### 4.2. Inovasi Kepemimpinan Pancasila sebagai Antitesis Dehumanisasi Digital

Hasil analisis terhadap dokumen Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE dan UU No. 20 Tahun 2023 tentang ASN menunjukkan adanya risiko besar jika transformasi digital hanya dipandang sebagai migrasi teknologi. Fenomena ini disebut sebagai fase kritis dalam *Digital Era Governance* (DEG) (Dunleavy et al., 2006). Teori DEG menekankan pada reintegrasi layanan melalui digitalisasi dan pemusatan data. Tanpa kepemimpinan yang kuat, DEG cenderung melahirkan "Birokrasi Algoritmik" yang dingin dan impersonal. Di Indonesia, hasil telaah kebijakan mengidentifikasi bahwa penggunaan aplikasi yang masif tanpa panduan nilai seringkali memicu dehumanisasi pelayanan, di mana prosedur digital justru menjadi penghalang bagi aksesibilitas warga yang tidak melek teknologi.

Kepemimpinan Pancasila hadir sebagai antitesis terhadap risiko tersebut. Inovasi Kepemimpinan Pancasila hadir bukan untuk menolak efisiensi digital, melainkan untuk memberikan "nyawa" pada algoritma birokrasi. Ia menawarkan pendekatan yang disebut sebagai "*Digital Humanism*". Tantangan ke depan adalah bagaimana pemimpin merespons *Information Technology* (IT) yang semakin otonom. Analisis literatur oleh

(Larsson & Teigland, 2020) memperingatkan tentang *Digital Paradox*, di mana semakin canggih teknologi, semakin rentan manusia kehilangan kendali etis. Oleh karena itu, inovasi kepemimpinan di Indonesia harus mampu memberikan "sentuhan manusia" (*human touch*) pada setiap kebijakan digital. Hal ini mencakup penggunaan teknologi untuk memperkuat ikatan sosial, meningkatkan empati dalam pelayanan, serta memastikan bahwa kebijakan berbasis AI tetap melalui pengawasan moral manusia (*human-in-the-loop*).

Antitesisnya adalah upaya untuk mengembalikan nilai-nilai kemanusiaan dalam era digital, seperti:

1. Meningkatkan interaksi sosial yang bermakna
2. Menggunakan teknologi untuk meningkatkan kesejahteraan manusia
3. Mengedepankan empati dan kesadaran dalam interaksi digital

Kepemimpinan Pancasila mengkaunter dominasi teori *Technocratic Leadership* yang jamak ditemukan dalam literatur Barat. Jika kepemimpinan teknokratis hanya berorientasi pada output data (Howell, 2018), Kepemimpinan Pancasila berorientasi pada outcome keadilan sosial (Sila kelima). Seorang pemimpin ASN di era digital tidak boleh hanya menjadi "manajer sistem", tetapi harus menjadi "pemangku nilai". Misalnya, dalam implementasi kecerdasan buatan (AI) untuk rekrutmen atau pelayanan, pemimpin yang berjiwa Pancasila akan sangat kritis terhadap bias algoritma yang mungkin mendiskriminasi kelompok masyarakat tertentu (Larsson & Teigland, 2020). Hal ini selaras dengan prinsip kemanusiaan yang adil dan beradab, di mana teknologi harus tunduk pada martabat manusia, bukan sebaliknya. Disinilah letak urgensinya Kepemimpinan Pancasila sebagai basis inovasi dalam menjawab tantangan perkembangan dan bahkan perubahan zaman dalam upaya percepatan transformasi birokrasi digital.

### 4.3. Reorientasi Pengembangan SDM: Menuju Holistic Competency dan Agile Mindset

Pengembangan SDM ASN di era transformasi digital memerlukan reorientasi radikal, selama ini cenderung bersifat sporadis dan teknis (*hard skills*). Hasil analisis menunjukkan bahwa model lama yang berbasis Human Capital yang memandang manusia sekadar sebagai aset produksi sudah tidak relevan.

Temuannya, model pengembangan SDM ASN yang ada saat ini masih sangat dipengaruhi oleh Teori *Human Capital* (Becker, 2016; Schultz, 2004), yang menekankan pentingnya keterampilan teknis, namun di sektor publik digital, keterampilan teknis tanpa landasan etika justru berbahaya, meningkatkan kerentanan terhadap penyalahgunaan wewenang secara digital. Reorientasi pengembangan SDM harus mengarah pada model Holistic Competency yang mengintegrasikan *Digital Fluency* dengan *Ethical Wisdom*. Reorientasi mencakup:

1. Digital Wisdom: Bukan sekadar bisa menggunakan aplikasi, tapi bijak dalam mengolah informasi.
2. Empathic Leadership: Menggunakan data digital untuk merumuskan kebijakan yang berempati pada masyarakat (Howell, 2018).
3. Collaborative Governance: Menghilangkan ego sektoral melalui semangat gotong-royong digital (Fullan et al., 2018).

Usulannya, integrasi nilai-nilai Pancasila ke dalam kerangka *Agile Leadership*. Berbeda dengan konsep Agile di sektor swasta Barat yang murni mengejar kecepatan dan adaptasi pasar (Mergel et al., 2019). Agile dalam Kepemimpinan Pancasila adalah "Agile yang Bergotong Royong". Artinya, kecepatan adaptasi digital tidak boleh meninggalkan

rekan sejawat atau masyarakat yang tertinggal secara digital (*digital divide*). *Agile Gotong Royong*, pengembangan kompetensi dilakukan secara kolaboratif melalui *Community of Practices* (CoP) antar-ASN.

Menarik untuk dicatat dari hasil penelitian terdahulu oleh Purwanto et al. (2020) dan Perry (1996) bahwa faktor penentu keberhasilan transformasi digital bukan hanya terletak pada IQ atau keterampilan *coding* aparatur, melainkan pada Public Service Motivation (PSM) (Purwanto & Janssen, 2020). Aparatur yang memiliki dorongan nilai untuk melayani bangsa cenderung lebih resilien terhadap stres akibat perubahan sistem kerja digital. Hal ini membuktikan bahwa stabilitas profesional ASN berakar pada efikasi diri yang bersumber dari internalisasi nilai Pancasila, serta didukung oleh agile mindset yang memungkinkan mereka beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang dinamis.

### 4.4. Tantangan Masa Depan: Merespons AI, Big Data, dan Kedaulatan Digital

Tantangan kepemimpinan masa depan akan sangat dipengaruhi oleh perkembangan Kecerdasan Buatan (AI) dan Big Data. Seorang pemimpin Pancasila harus memiliki literasi data yang mumpuni agar tidak terjebak dalam disinformasi atau manipulasi algoritma. Respons terhadap teknologi ini harus bersifat inovatif namun tetap defensif terhadap potensi ancaman kedaulatan digital bangsa.

Inovasi kepemimpinan dituntut untuk mampu merumuskan etika penggunaan AI dalam birokrasi, misalnya dalam sistem rekrutmen ASN atau penilaian kinerja. Pemimpin harus kritis terhadap bias data yang mungkin muncul dari algoritma yang tidak selaras dengan nilai-nilai inklusivitas Indonesia. Kemampuan merespons informasi teknologi ini melibatkan kapasitas untuk membedakan antara "efisiensi teknis" dan "keadilan prosedural." Pemimpin yang inovatif di era digital adalah mereka yang

mampu memanfaatkan AI untuk mempercepat pelayanan tanpa mengabaikan aspek perlindungan privasi warga negara sebagai hak asasi yang dijamin konstitusi

#### 4.5. Integrasi Kepemimpinan Pancasila, Dampak Terhadap Kinerja Birokrasi: Koherensi Sistemik

Salah satu temuan krusial dalam diskusi ini adalah pentingnya Policy Coherence (Koherensi Kebijakan). Indonesia saat ini mengalami fenomena "obesitas aplikasi" di mana setiap instansi berlomba membangun sistem sendiri yang tidak saling terhubung. Hal ini mencerminkan rendahnya integrasi kepemimpinan. Kepemimpinan Pancasila menawarkan solusi melalui semangat Musyawarah (Sila keempat) untuk mencapai integrasi sistemik.

Koherensi kebijakan digital hanya dapat dicapai jika pemimpin memiliki visi berkelanjutan. Dalam budaya Jawa, dikenal konsep mikul dhuwur mendhem jero, yang dalam konteks profesionalisme modern berarti seorang pemimpin harus mampu menghormati dan meneruskan keberhasilan sistem digital pendahulunya sambil memperbaiki kekurangan yang ada, bukan selalu mengganti sistem setiap kali berganti jabatan (policy cycling). Integrasi nilai Pancasila yang kuat terbukti secara teoretis meningkatkan Psychological Safety di lingkungan kerja birokrasi, yang menurut (Bandura, 1997). merupakan prasyarat bagi munculnya inovasi yang berkelanjutan

##### 4.5.1 Analisis Perbandingan: Model Barat vs Model Pancasila

Dalam tabel berikut, disajikan perbandingan fundamental untuk mempertegas posisi teoretis penelitian ini:

**Tabel 1.** Analisis Perbandingan Strategis Kepemimpinan Digital

<b>Dimensi</b>	<b>Model Kepemimpinan Barat (Digital-Era)</b>	<b>Inovasi Kepemimpinan Pancasila</b>
<b>Tujuan Utama</b>	Efisiensi & Optimasi Biaya (Ooijen et al., 2019)	Keadilan Sosial & Pelayanan Humanis
<b>Pendekatan</b>	Individualistik & Berbasis Target	Gotong Royong & Berbasis Konsensus
<b>Landasan Etis</b>	Legal-Formal & Kontrak Sosial	Moralitas Ketuhanan & Etika Kebangsaan
<b>Strategi Adaptasi SDM</b>	<i>Up-skilling</i> Teknis secara Mandiri	Pengembangan Karakter & Kolektivitas
<b>Respons Teknologi</b>	Teknokratis & Data-Driven	Humanis & Value-Driven

(Sumber: Diolah oleh Penulis berdasarkan sintesis literatur (Dunleavy et al., 2006; Janowski et al., 2015; Mergel et al., 2019)

Penelitian sebelumnya oleh Fullan (2016) menyatakan bahwa perubahan mendalam memerlukan keterlibatan emosional. Dalam konteks Indonesia, keterlibatan emosional ini hanya bisa dipicu melalui simbol-simbol budaya dan nilai Pancasila yang sudah mendarah daging (Fullan et al., 2018). Maka, inovasi kepemimpinan bukan tentang mengimpor gaya Silicon Valley ke Jakarta, melainkan mengekstrak nilai Borobudur dan gotong royong ke dalam sistem digital nasional.

##### 4.5.2 Dampak pada Kualitas SDM dan Stabilitas Profesional

Ketidaksiapan pemimpin dalam menavigasi perubahan digital berdampak pada beban psikologis aparatur. Kegagalan transisi kebijakan sistem kerja seringkali disebabkan oleh ketiadaan visi pemimpin yang stabil. Stabilitas profesional ASN hanya bisa terjaga jika pemimpin memberikan perlindungan terhadap "beban administratif" yang berlebihan akibat digitalisasi. Inovasi kepemimpinan yang efektif adalah yang mampu menyederhanakan proses bagi bawahan, bukan menambah beban aplikasi baru tanpa arah yang jelas.

Reorientasi SDM aparatur harus memastikan bahwa teknologi digunakan untuk mengurangi beban rutin, sehingga ASN dapat kembali pada fungsi aslinya: melayani manusia, bukan melayani mesin. Dengan demikian, kualitas SDM Indonesia ke depan ditentukan oleh sejauh mana mereka tetap "Indonesia" di tengah dunia yang semakin terglobalisasi secara digital.

#### 4.5.3 Dampak terhadap Kinerja Birokrasi

Integrasi kepemimpinan yang kuat berkorelasi positif dengan efikasi diri aparatur (Bandura, 1997). Pemimpin yang menerapkan nilai Pancasila cenderung menciptakan lingkungan kerja yang psikologisnya aman (*psychological safety*), yang merupakan prasyarat inovasi di era digital. Birokrasi yang memiliki koherensi kebijakan antara nilai luhur dan sistem digital akan menghasilkan pelayanan publik yang stabil dan terpercaya.

#### 4.6. Implikasi Praktis bagi Transformasi Birokrasi Indonesia

Secara praktis, temuan ini menyarankan bahwa reorientasi pengembangan SDM harus menyentuh aspek emosional dan ideologis. Perubahan birokrasi bukan sekadar tentang mengganti kertas dengan PDF, melainkan tentang mengubah cara berpikir pemimpin dari "penguasa" menjadi "pelayan masyarakat yang melek teknologi." Kinerja birokrasi di

era disrupsi tidak lagi hanya diukur dari berapa banyak aplikasi yang dibuat, melainkan seberapa besar kepercayaan publik (*public trust*) yang berhasil dibangun melalui pelayanan digital yang transparan dan berkeadilan.

### 5. Kesimpulan

Inovasi Kepemimpinan Pancasila merupakan jawaban atas tantangan disrupsi digital di birokrasi Indonesia. Reorientasi pengembangan SDM aparatur harus mengintegrasikan kecakapan teknologi dengan kedalaman karakter Pancasila. Strategi ini bukan hanya tentang memodernisasi alat, tetapi merehumanisasi birokrasi agar tetap melayani rakyat dengan adil dan beradab. Pemerintah perlu memperkuat regulasi masa berlaku kurikulum pelatihan dan membentuk ekosistem pembelajaran ASN yang berbasis pada nilai-nilai gotong-royong digital.

Artikel ini merekomendasikan, model pengembangan SDM terpadu yang mensinergikan kecerdasan buatan (AI) dengan kearifan nilai luhur bangsa untuk menciptakan birokrasi yang berkelas dunia namun tetap berakar pada jati diri bangsa Indonesia. Kepada lembaga pemerintah seperti Lembaga Administrasi Negara (LAN) dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk menyusun kurikulum pelatihan kepemimpinan yang lebih holistik. Kurikulum pengembangan SDM di LAN atau BKN harus memasukkan modul "Kecerdasan Ideologis Digital" yang mengajarkan bagaimana sila-sila Pancasila diterjemahkan ke dalam kode etik pengelolaan data, privasi warga negara, dan inklusivitas layanan.

### 6. Ucapan Terima kasih

Penulis memanjatkan puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas terselesainya penelitian ini. Penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setinggi-

tingginya kepada pihak-pihak berikut yang telah memberikan kontribusi, dukungan, dan fasilitas selama proses penelitian dan penulisan artikel ini: Para Narasumber dan Informan, baik dari unsur akademisi maupun praktisi birokrasi, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memberikan perspektif mendalam mengenai implementasi nilai-nilai Pancasila dalam tata kelola digital. Rekan-rekan Sejawat dan Reviewer Internal, yang telah memberikan kritik, saran konstruktif, serta masukan teknis dalam penyempurnaan naskah ini sebelum dikirimkan ke meja redaksi jurnal. Penelitian ini didanai secara mandiri oleh peneliti.

## 7. References

- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. In *Self-efficacy: The exercise of control*. (pp. ix, 604–ix, 604). W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.
- BAPENNAS, Kementerian BPN 2023, Menuju Indonesia Emas : Refleksi Dan Visi Pembangunan 2005 - 2045, ISBN 978-602-1154-98-4 (2023).
- Becker, G. S. (2016). Human Capital Human Capital. In *Social economics* (Issue I). [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-19806-1\\_19](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-19806-1_19)
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77– 101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117– 134. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>
- Copeland, M. K. (2014). Fisher Digital Publications The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review The Emerging Significance of Values Based Leadership: A Literature Review. *International Journal of Leadership Studies*. <https://www.regent.edu/journal/international-journal-of-leadership-studies/significance-of-values-based-leadership/>
- 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>
- Fullan, M., Quinn, J., & Mceachen, J. (2018). *Deep Learning: Engage The World Change the World*.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional Capital: Transforming Teaching in Every School*. Columbia University.
- Howell. (2018). *The future of education and skills Education 2030*.
- Janowski, T., Couros, C. De, & Flor, R. V. (2015). *Digital Government Evolution : from Transformation to Contextualization*. 32(3), 221– 236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
- Janssen, M., & Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33, 1– 5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Larsson, A., & Teigland, R. (2020). *The Digital Transformation of Labor*. Routledge.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9047-z>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Ooijen, C. Van, Ubaldi, B., & Welby, B. (2019). *OECD Working Papers on Public Governance No. 33 A data-driven public sector : Enabling the strategic use of data for productive , inclusive and trustworthy governance. 33*.
- PERPRES NO 95 TAHUN 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (2018).
- Purwanto, A., & Janssen, M. (2020). Citizens ' Trust in Open Government Data A Quantitative Study about the Effects of Data Quality , System Quality and Service Quality. *Association for Computing Machinery*. <https://doi.org/10.1145/3396956.3396958>
- Schleicher, A. (2018). *World Class: How to build a 21 st -century school system*. <https://doi.org/10.1787/4789264300002>
- Schultz, T. W. (2004). *Investment Human Capital*.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology : An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(March), 333– 339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- UU RI NO. 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (2023).
- Xiao, Yu, & Watson, Maria. (2017). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112. <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>