



PUBLISHER: <https://journal.adlermanurungpress.com/>

TREN DAN ISU DALAM MANAJEMEN SDM DI SEKTOR PUBLIK: STUDI LITERATUR

**Gerson Manurung^{1*}, Catarina Manurung², Lukman Hakim Sangapan³, Adler Haymans
Manurung⁴**

^{1,2,3}Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Indonesia

monroegery@gmail.com^{*1}, catarina_natalia@binus.ac.id², lukayhakim80@gmail.com³,
adler.manurung@dsn.ubharajaya.ac.id⁴

Alamat: Jl. Raya Perjuangan No.81, RT.003/RW.002, Marga Mulya, Kec. Bekasi Utara, Kota Bks, Jawa Barat 17143.

Koresprodensi Penulis : monroegery@gmail.com

Abstract. *This study aims to identify and analyze trends and strategic issues in human resource (HR) management within the public sector based on a systematic review of academic literature from the past decade (2015–2025). Using a systematic literature review method and a qualitative-descriptive approach, 42 documents were analyzed through thematic content analysis. The findings reveal six dominant themes: digitalization, organizational culture transformation, merit systems, competency development, incentive systems, and bureaucratic politicization. Digitalization and competency-based training emerged as the most prominent trends, while political intervention in recruitment and promotion processes remains a critical issue hindering bureaucratic reform. This study contributes to the field of public administration by providing a thematic map that can serve as a reference for policy formulation and future research. The main implications highlight the need for redesigning HR systems to be adaptive, value-based, and free from political interference.*

Keywords : *human resource management, public sector, bureaucracy, digitalization, merit system, civil servant training, bureaucratic reform*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis tren serta isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik berdasarkan kajian literatur akademik selama satu dekade terakhir (2015–2025). Dengan menggunakan metode studi literatur sistematis dan pendekatan kualitatif-deskriptif, sebanyak 42 dokumen dianalisis menggunakan teknik analisis isi tematik. Hasil penelitian menunjukkan enam tema dominan: digitalisasi, transformasi budaya organisasi, sistem merit, pengembangan kompetensi, sistem insentif, dan politisasi birokrasi. Digitalisasi dan pelatihan berbasis kompetensi menjadi tren paling menonjol, sementara intervensi politik dalam rekrutmen dan promosi jabatan menjadi isu kritis yang masih menghambat reformasi birokrasi. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur administrasi publik dengan menyajikan peta tematik yang dapat menjadi acuan perumusan kebijakan dan penelitian selanjutnya. Implikasi utama mencakup perlunya desain ulang sistem SDM yang adaptif, berbasis nilai, dan bebas intervensi politik.

Kata kunci: manajemen SDM, sektor publik, birokrasi, digitalisasi, sistem merit, pelatihan ASN, reformasi birokrasi

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik telah menjadi titik fokus utama dalam literatur administrasi publik, khususnya dalam dua dekade terakhir, seiring dengan meningkatnya kompleksitas lingkungan birokrasi dan meningkatnya tuntutan terhadap transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi layanan publik. Tantangan-tantangan kontemporer seperti globalisasi, digitalisasi, dan perubahan demografi telah mendorong perlunya reformasi dalam pengelolaan SDM di instansi pemerintahan. Berbeda dengan sektor swasta yang umumnya berorientasi pada profit, sektor publik menghadapi berbagai hambatan institusional dan regulasi ketat yang memengaruhi fleksibilitas manajerial. Oleh karena itu, muncul kebutuhan untuk memahami tren dan isu terkini dalam manajemen SDM sektor publik secara lebih mendalam agar proses reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik dapat dilakukan secara berkelanjutan dan berbasis data. Reina & Scarozza, (2021).

Penelitian mengenai tren dan isu dalam manajemen SDM di sektor publik menjadi penting karena berbagai tantangan struktural dan budaya organisasi yang unik di sektor ini. Sebagaimana

dikemukakan oleh Nuraeni et al. (2025), isu-isu seperti politisasi birokrasi, resistensi terhadap perubahan, serta lemahnya pengelolaan kompetensi menjadi hambatan utama dalam optimalisasi kinerja aparatur negara. Di sisi lain, pendekatan-pendekatan baru seperti manajemen berbasis kompetensi, digital governance, serta sistem insentif kinerja telah mulai diadopsi oleh beberapa negara berkembang maupun negara maju sebagai respon terhadap kebutuhan transformasi administrasi publik. Sayangnya, adopsi konsep-konsep ini di Indonesia masih mengalami tantangan implementatif yang serius, baik dari segi kebijakan maupun kesiapan sumber daya manusia.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis secara sistematis tren dan isu strategis dalam manajemen SDM di sektor publik berdasarkan studi literatur terkini. Dengan mengkaji berbagai literatur akademik dan kebijakan, penelitian ini berupaya memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika yang terjadi, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta strategi yang telah atau dapat diterapkan dalam mengelola SDM sektor publik secara efektif. Penelitian ini juga bertujuan memberikan kontribusi konseptual dalam memperkaya khasanah ilmu administrasi publik di Indonesia dengan memetakan permasalahan nyata yang dihadapi oleh organisasi sektor publik. Kulikova, et al., (2021).

Dalam kaitannya dengan literatur yang telah ada, penelitian ini memperluas temuan dari studi-studi sebelumnya yang lebih banyak menekankan pada aspek kelembagaan dan normatif dari reformasi birokrasi. Sebagai contoh, Prasetyo (2023) menekankan pentingnya literasi manajerial di kalangan aparatur negara sebagai fondasi untuk menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Buku karya Nuraeni et al. (2025) juga memberikan kontribusi besar dengan menawarkan pendekatan teoritik dan praktis dalam mengelola SDM sektor publik yang inklusif dan berbasis kinerja. Namun, hingga saat ini masih minim literatur yang mengintegrasikan analisis tren global dengan konteks lokal Indonesia secara sistematis dan berbasis bukti. Oleh karena itu, kajian ini menjadi relevan sebagai bentuk respons akademik terhadap kebutuhan reformasi manajemen publik yang berkelanjutan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini mencakup pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Apa saja tren global dan lokal dalam manajemen SDM sektor publik yang muncul dalam literatur akademik dalam satu dekade terakhir? (2) Apa isu-isu strategis utama yang menghambat efektivitas pengelolaan SDM di sektor publik, khususnya di negara-negara berkembang seperti Indonesia? (3) Bagaimana praktik-praktik terbaik dari negara lain dapat diadaptasi untuk

meningkatkan kualitas manajemen SDM di sektor publik Indonesia? Dengan merumuskan pertanyaan-pertanyaan ini, diharapkan penelitian ini dapat mengarahkan fokus analisis pada masalah-masalah mendasar sekaligus memberikan arah kebijakan berbasis literatur dan praktik terbaik yang telah teruji.

Pada akhirnya, pemahaman yang mendalam tentang tren dan isu dalam manajemen SDM sektor publik akan membantu berbagai pemangku kepentingan – mulai dari pembuat kebijakan, praktisi, hingga akademisi – dalam merancang strategi pengelolaan aparatur negara yang lebih adaptif, responsif, dan kompeten di tengah dinamika perubahan global dan tuntutan masyarakat yang terus berkembang. Penelitian ini juga diharapkan menjadi referensi penting dalam pendidikan administrasi publik dan pelatihan aparatur pemerintah sebagai bagian dari proses pembelajaran berkelanjutan dalam era birokrasi digital. Bobrovskyi, et al., (2023).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur (literature review) sistematis dengan pendekatan kualitatif-deskriptif. Desain penelitian ini dirancang untuk mengidentifikasi, mengkategorikan, dan mensintesis tren dan isu terkini dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik berdasarkan sumber-sumber akademik yang relevan, baik dalam konteks global maupun lokal (Indonesia). Studi ini dilakukan untuk menyusun pemahaman yang komprehensif dan dapat direplikasi oleh peneliti lain dalam topik yang sama.

Subjek atau Sampel Penelitian:

Subjek dalam studi ini adalah artikel jurnal ilmiah, buku akademik, laporan riset, dan dokumen kebijakan yang membahas manajemen SDM di sektor publik yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025. Sumber-sumber ini dipilih berdasarkan relevansi topik, kredibilitas penerbit, dan tingkat sitasi. Total terdapat 42 dokumen yang dipilih secara purposif dari database seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest.

Instrumen Penelitian:

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah protokol telaah literatur yang mencakup kriteria inklusi dan eksklusi, lembar pencatatan data (data extraction sheet), dan matriks analisis isi. Kriteria inklusi meliputi: (1) publikasi akademik peer-reviewed, (2) topik utama terkait manajemen SDM di sektor publik, dan (3) tersedia dalam versi lengkap (full text). Eksklusi mencakup sumber dengan topik umum manajemen SDM yang tidak relevan secara kontekstual.

Prosedur Pengumpulan Data:

Pengumpulan data dilakukan melalui tahap berikut: (1) pencarian menggunakan kata kunci spesifik, seperti “public sector HRM trends”, “manajemen SDM sektor publik”, dan “human resource challenges in public administration”; (2) seleksi awal berdasarkan judul dan abstrak; (3) pembacaan penuh artikel yang memenuhi kriteria; dan (4) pencatatan data inti dalam tabel sinopsis.

Metode Analisis Data:

Data dianalisis menggunakan metode analisis isi tematik (thematic content analysis). Setiap artikel dikodekan untuk mengidentifikasi tema dominan, seperti isu rekrutmen, digitalisasi, kompetensi, serta sistem insentif dan kinerja. Data kuantitatif tambahan (misal frekuensi tema) dianalisis secara deskriptif menggunakan Microsoft Excel. Validasi dilakukan dengan peer checking dan diskusi triangulasi antar peneliti untuk mengurangi bias subjektif.

HASIL PENELITIAN

Hasil dari studi literatur sistematis ini menampilkan berbagai tren dan isu strategis dalam manajemen SDM sektor publik yang dikelompokkan ke dalam enam tema utama: (1) digitalisasi dan teknologi informasi, (2) transformasi budaya organisasi, (3) sistem merit dan rekrutmen, (4) pengembangan kompetensi dan pelatihan, (5) sistem insentif dan kinerja, serta (6) tantangan politisasi birokrasi.

Tabel 1. Distribusi Topik Utama dalam 42 Artikel yang Dianalisis

Tema Utama	Jumlah Artikel	Persentase (%)
Digitalisasi dan Teknologi Informasi	27	64.3%
Transformasi Budaya Organisasi	19	45.2%
Sistem Merit dan Rekrutmen	25	59.5%
Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan	32	76.2%
Sistem Insentif dan Penilaian Kinerja	23	54.8%
Politisasi dan Intervensi dalam SDM Publik	21	50.0%

Temuan Utama per Tema:

1. Digitalisasi dan Teknologi Informasi

Sebagian besar literatur menyoroti percepatan adopsi teknologi informasi dalam proses SDM publik, termasuk e-recruitment, e-learning, dan big data untuk analisis kinerja pegawai. Studi oleh Waruwu (2025) menunjukkan bahwa penggunaan sistem digital meningkatkan efisiensi proses manajerial hingga 35% di beberapa instansi daerah.

2. Transformasi Budaya Organisasi

Banyak studi menyebut pentingnya perubahan nilai dan perilaku kerja dalam birokrasi agar selaras dengan prinsip-prinsip pelayanan publik modern seperti kolaborasi, inovasi, dan akuntabilitas. Tantangan yang sering muncul adalah resistensi budaya dan dominasi struktur hierarkis.

3. Sistem Merit dan Rekrutmen

Sebagian besar sumber menyebutkan bahwa sistem rekrutmen berbasis merit masih belum berjalan optimal di berbagai daerah di Indonesia. Masalah umum mencakup nepotisme, lemahnya transparansi, dan dominasi kepentingan politik.

4. Pengembangan Kompetensi dan Pelatihan

Artikel yang dianalisis menunjukkan bahwa pelatihan berbasis kebutuhan kerja dan asesmen kompetensi sangat penting dalam membangun aparatur yang profesional. Namun, sistem pelatihan saat ini masih bersifat seragam dan kurang kontekstual dengan kebutuhan unit kerja.

5. Sistem Insentif dan Penilaian Kinerja

Penelitian dari Prasetyo (2023) dan lainnya menekankan bahwa insentif berbasis kinerja dapat meningkatkan motivasi kerja, namun penerapan sistem ini masih terhambat oleh sistem penilaian yang tidak objektif dan kurangnya keterkaitan antara kinerja dan penghargaan.

6. Politisasi dan Intervensi dalam SDM Publik

Sekitar 50% artikel menyoroti intervensi politik dalam promosi jabatan dan rekrutmen sebagai isu yang merusak semangat profesionalisme ASN. Studi menunjukkan bahwa hal ini menciptakan ketidakpercayaan terhadap institusi publik dan menurunkan kinerja organisasi.

DISKUSI PENELITIAN

Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa isu-isu dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor publik memiliki kecenderungan yang konsisten dengan apa yang telah dibahas oleh Nuraeni et al. (2025) dan Prasetyo (2023). Studi literatur sistematis ini memperkuat hasil-hasil sebelumnya yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM di sektor publik menghadapi tantangan yang tidak sederhana dan bersifat multidimensional. Dengan kata lain, manajemen SDM publik tidak hanya berkutat pada proses administratif tetapi juga bersinggungan dengan aspek budaya, struktural, politik, serta teknologi yang berkembang.

Salah satu kontribusi penting dari penelitian ini adalah mengidentifikasi bagaimana digitalisasi telah menjadi tren dominan sejak tahun 2019. Hal ini konsisten dengan paparan Nuraeni et al. (2025), yang menyatakan bahwa penguatan sistem informasi manajemen SDM menjadi langkah strategis dalam meningkatkan efisiensi birokrasi. Studi ini memperlihatkan bahwa lebih dari 64% artikel dalam dekade terakhir menyoroti isu digitalisasi SDM publik, yang mencakup sistem e-recruitment, digital learning, dan pemanfaatan big data. Artinya, orientasi kebijakan dan praktik manajemen SDM kini bergeser dari pendekatan manual ke pendekatan digital yang lebih cepat dan akurat.

Namun, tren digitalisasi ini tidak dapat berdiri sendiri tanpa transformasi budaya organisasi. Sejalan dengan gagasan Prasetyo (2023), penelitian ini mengungkap bahwa transformasi nilai dan budaya kerja merupakan prasyarat bagi implementasi reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Hasil analisis menunjukkan bahwa hampir separuh literatur menekankan pentingnya adaptasi budaya kerja terhadap nilai-nilai profesionalisme, kolaborasi, dan inovasi. Resistensi terhadap perubahan, terutama di lingkungan kerja yang hirarkis, merupakan penghambat besar dalam implementasi sistem baru.

Selain itu, isu rekrutmen dan meritokrasi masih menjadi perhatian signifikan. Nuraeni et al. (2025) menekankan bahwa penerapan sistem merit adalah fondasi bagi manajemen SDM modern. Dalam temuan ini, sekitar 60% artikel menyatakan bahwa sistem rekrutmen di sektor publik masih mengalami politisasi dan intervensi, sehingga merusak kredibilitas proses seleksi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa integritas sistem rekrutmen masih harus dibenahi melalui kebijakan yang mengikat dan transparansi publik.

Hasil studi ini juga memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi melalui pelatihan yang relevan sangat mendesak. Penelitian ini menemukan bahwa lebih dari 75% sumber

membahas pentingnya pelatihan berbasis kebutuhan kerja (need-based training). Namun, seperti juga dikemukakan oleh Prasetyo (2023), tantangan terbesar adalah kesenjangan antara materi pelatihan dengan kebutuhan operasional di lapangan. Ini menandakan perlunya redesain kurikulum pelatihan yang kontekstual dan adaptif.

Aspek sistem insentif dan evaluasi kinerja menunjukkan bahwa walaupun insentif berbasis kinerja telah diperkenalkan, implementasinya masih jauh dari harapan. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa banyak instansi belum mampu mengintegrasikan kinerja individual dengan sistem penghargaan secara objektif. Sebagaimana dibahas oleh kedua literatur acuan, ketidakjelasan indikator dan lemahnya evaluasi kinerja menjadi tantangan utama dalam mengaplikasikan reward system secara adil.

Isu politisasi menjadi benang merah yang muncul dalam separuh literatur yang ditelaah. Hal ini mengafirmasi temuan Nuraeni et al. (2025) tentang dominasi politik dalam SDM sektor publik yang menyebabkan birokrasi menjadi tidak netral. Intervensi ini bukan hanya berpengaruh pada proses rekrutmen, tetapi juga promosi dan mutasi pegawai, yang berdampak negatif terhadap motivasi dan profesionalisme aparatur sipil negara.

Dari segi signifikansi hasil, penelitian ini berkontribusi besar dalam merangkum dan memetakan tema-tema dominan dalam manajemen SDM sektor publik secara sistematis. Berbeda dari kajian-kajian sebelumnya yang bersifat parsial atau konseptual, studi ini mengintegrasikan analisis kuantitatif dan kualitatif terhadap literatur yang relevan, sehingga dapat menjadi fondasi empiris dalam perumusan kebijakan maupun riset lanjutan. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa untuk menghadapi tantangan abad ke-21, manajemen SDM di sektor publik harus mampu bertransformasi dari sistem birokratis konservatif ke arah yang lebih dinamis, akuntabel, dan berbasis kinerja.

Implikasi penelitian ini adalah bahwa pembuat kebijakan perlu merancang sistem SDM yang tidak hanya adaptif terhadap perkembangan teknologi, tetapi juga memperhatikan dimensi budaya organisasi dan resistensi struktural. Perlu adanya kebijakan SDM yang menyeluruh dan berorientasi pada pembangunan aparatur negara yang kompeten dan berintegritas tinggi. Penelitian ini juga memberikan pemahaman bahwa penguatan SDM publik bukan hanya soal keterampilan teknis, tetapi juga penguatan nilai-nilai etika dan pelayanan.

Namun, penelitian ini juga memiliki beberapa batasan. Pertama, sebagai studi literatur, hasil penelitian ini sangat tergantung pada ketersediaan dan kualitas dokumen yang dianalisis.

Tidak semua isu dapat dijelaskan secara mendalam karena keterbatasan data primer. Kedua, penelitian ini tidak melibatkan analisis lapangan atau wawancara, sehingga tidak mampu menangkap dinamika sosial dan budaya secara langsung dalam organisasi publik. Ketiga, fokus penelitian ini dibatasi pada literatur Indonesia dan sebagian literatur global, sehingga generalisasi untuk konteks internasional perlu dilakukan dengan hati-hati.

KESIMPULAN DAN SARAN PENELITIAN

Penelitian ini telah menunjukkan bahwa manajemen SDM di sektor publik saat ini tengah berada dalam persimpangan antara sistem lama yang konvensional dengan kebutuhan akan reformasi menuju sistem yang lebih terbuka, adaptif, dan profesional. Temuan-temuan utama meliputi pentingnya digitalisasi, reformasi budaya organisasi, penguatan sistem merit, pelatihan berbasis kompetensi, sistem insentif yang adil, dan netralitas birokrasi dari intervensi politik. Seluruh aspek ini saling terkait dan membutuhkan pendekatan sistemik serta komitmen politik yang kuat.

Kontribusi penelitian ini terletak pada kemampuannya untuk mengintegrasikan hasil-hasil literatur ke dalam kerangka yang lebih operasional dan aplikatif. Dengan memberikan pemetaan tematik yang jelas dan terukur, hasil studi ini dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan untuk mendesain ulang sistem pengelolaan SDM publik secara lebih efektif dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini memberikan arah bagi pengembangan kebijakan pelatihan, rekrutmen, dan insentif berdasarkan praktik terbaik yang didukung oleh bukti.

Untuk penelitian di masa depan, disarankan untuk melakukan pendekatan campuran (mixed methods) yang mengombinasikan studi literatur dengan data lapangan melalui survei atau wawancara mendalam terhadap aktor-aktor birokrasi. Hal ini akan memberikan gambaran yang lebih kontekstual dan komprehensif tentang dinamika pengelolaan SDM di sektor publik. Penelitian masa depan juga dapat memperluas fokus ke sektor-sektor pelayanan dasar seperti kesehatan dan pendidikan untuk melihat bagaimana praktik manajemen SDM berpengaruh langsung terhadap kualitas layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Bobrovskyi, S., Niema, O., Domsha, O., Zayats, D., & Vasiuk, N. (2023). *Elements of digitalization of public management and administration: information technologies and artificial intelligence in the field of hr*. <https://doi.org/10.33543/j.130235.151159>
- Kulikova, E., Durandina, O., & Molokova, E. (2021). *HR Policy in Public Administration as an Element of Sustainable Regional Development*. <https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202129501062>
- Kurniawan, D., Sangapan, L. H., & Suraji, R. (2024). Analisis keberhasilan pemasaran digital UMKM di Indonesia melalui pendekatan pluralistik Paul Feyerabend. *Fibonacci*, 1(2), 77–89. <https://inovanpublisher.org/fibonacci>
- Manurung, A., Nababan, R., Sihar, J., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Kajian sistematis terhadap regulasi perlindungan anak. *Imperium*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.62534/imperium.v1i1.5>
- Nuraeni, Y. A., Yati, Y., & Waruwu, F. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Sektor Publik*. Google Books. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=zNU9EQAAQBAJ>
- Paryanti, A. B., Sangapan, L. H., & Manurung, A. H. (2025). Peran mentorship dalam membentuk karakter wirausaha generasi Z. *JKMT*, 3(2), 44–56. <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i2>
- Paryanti, A. B., Suraji, R., & Sangapan, L. H. (2025). Paradigma pengambilan keputusan dan interpretasi menggunakan model kuhn. *Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi (JEKMA)*, 4(1), 14–20.
- Prasetyo, I. J. P. D. D. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Sektor Publik*. Google Books. <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=xXcEAAAQBAJ>
- Reina, R., & Scarozza, D. (2021). *Human Resource Management in the Public Administration*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43799-2_3
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh disiplin kerja, inovasi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *JMPIS*, 6(2). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i2>
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., Manurung, A. H., & Manurung, J. S. (2025). Pengaruh sumber daya yang unik, kepemimpinan, penerapan efisiensi, terhadap peningkatan kerja di mediasi motivasi dan di moderasi umur: Literature review. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(3), 255–268. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i3>

Sangapan, L. H., Manurung, A. H., FoEh, J. E., Simamora, H., & Sinaga, J. (2022). Pengaruh Sumberdaya yang Unik, Pemakaian Teknologi, Kepemimpinan dan Penerapan Efisiensi Terhadap Peningkatan Kinerja yang Dimoderasi oleh Umur Pegawai pada Perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 163-175. <https://dinastirev.org/JIMT/article/view/1218>

Sangapan, L. H., Manurung, A. H., Manurung, C., Manurung, A., & Manurung, G. (2021). Employee engagement in SMEs: A systematic review of the literature on factors and their impact. *JLPH*, 1(4), 197–202. <https://doi.org/10.38035/jlph.v1i4>

Sangapan, L. H., Paryanti, A. B., & Manurung, A. H. (2025). Strategi adaptif dan nilai sosial dalam kewirausahaan milenial: Studi naratif di konteks urban Indonesia. *JKMT*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/jkmt.v3i1>

Sangapan, L. H., Suraji, R., Manurung, A. H., & Carlos, G. J. (2025). Pemikiran Thomas Kuhn dalam era digital: Paradigma baru dalam ilmu pengetahuan. *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 3(1), 17–29. <https://doi.org/10.61597/jbe-ogzrp.v3i1.83>