

Research Article

Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mendorong Adaptasi Organisasi di Era Digital pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Nunukan

Iskandar Ahmaddien, Vip Paramarta, R. Aryanti Ratnawati, Fitria Lilyana

Universitas Sangga Buana, Indonesia

Article history:

Submission December 2025

Revised December 2025

Accepted December 2025

*Corresponding author:

E-mail:

iskandar.ahmaddien@usbypkp.ac.id

ABSTRAK

Transformasi digital dalam organisasi publik menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif agar institusi mampu mempertahankan kinerja dan efektivitas kerja di tengah perubahan sistem, teknologi, dan tuntutan pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengelolaan sumber daya manusia dalam mendorong adaptasi organisasi di era digital pada Badan Pusat Statistik (BPS) Nunukan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di BPS Nunukan berlangsung melalui pengembangan kompetensi, pembelajaran kerja, pembiasaan penggunaan sistem digital, serta penguatan koordinasi internal organisasi. Temuan juga menunjukkan bahwa efektivitas adaptasi organisasi dipengaruhi oleh faktor pendukung seperti kepemimpinan, budaya kerja kooperatif, dan kemauan belajar pegawai, serta faktor penghambat berupa variasi kapasitas adaptasi, keterbatasan tertentu dalam sumber daya, dan kebutuhan pembaruan kompetensi yang terus berkembang. Penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfungsi sebagai aspek administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun kapasitas adaptif dan meningkatkan kinerja organisasi publik di era digital.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia, Era digital, Badan Pusat Statistik

Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi salah satu perubahan besar yang memengaruhi cara organisasi menjalankan fungsi dan tata

kelolanya, termasuk pada sektor publik yang dituntut untuk bekerja lebih efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Mergel et al., 2019). Dalam

How to cite:

Ahmaddien, I., Paramarta, V., Ratnawati, R. A., & Lilyana, F. (2025). Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Mendorong Adaptasi Organisasi di Era Digital pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Nunukan. *Jurnal Ekonomi dan Statistik Indonesia*. 5(3), 539 – 553. doi: 10.11594/jesi.05.03.12

konteks Indonesia, digitalisasi birokrasi berkembang seiring dengan agenda reformasi administrasi publik yang menekankan penguatan sistem pemerintahan berbasis elektronik serta peningkatan kapasitas aparatur sipil negara (Suwarno & Sari, 2021). Perubahan ini menunjukkan bahwa organisasi publik tidak cukup hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga harus didukung oleh sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan diri dengan perubahan sistem kerja dan tuntutan pelayanan yang semakin kompleks (Kurniawati et al., 2022). Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kesiapan manusia yang mengelola proses organisasi tersebut (Marler & Parry, 2019). Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek yang penting untuk dikaji dalam kaitannya dengan kemampuan organisasi publik beradaptasi di era digital (Islami et al., 2023).

Meskipun berbagai upaya pengembangan sumber daya manusia telah dilakukan, praktik di lapangan masih menunjukkan adanya ketimpangan antara tuntutan kompetensi digital dengan kondisi aparatur yang tersedia (Putri & Haryanto, 2020). Berbagai instansi pemerintah masih menghadapi persoalan seperti keterbatasan literasi digital, kesenjangan kompetensi dengan kebutuhan pekerjaan, serta belum optimalnya sistem pelatihan dan pengembangan pegawai (Setiawan et al., 2021). Selain itu, perubahan menuju sistem kerja yang lebih digital juga sering dihadapkan pada budaya organisasi yang belum sepenuhnya adaptif dan kecenderungan resistensi terhadap perubahan (Susanto et al., 2022). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM dalam organisasi publik tidak hanya menyangkut aspek teknis, tetapi juga berkaitan dengan perilaku kerja, budaya organisasi, dan kapasitas manajerial (Alshamsi et al., 2020). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang lebih mendalam untuk memahami bagaimana pengelolaan SDM dapat mendorong proses adaptasi organisasi secara efektif dalam konteks birokrasi publik (Wahyudi et al., 2023).

Secara konseptual, penelitian ini didasarkan pada perspektif manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia (*Human Resource Development/HRD*) yang menekankan pentingnya peningkatan

kompetensi, pembelajaran organisasi, dan penguatan kapasitas individu dalam mendukung tujuan kelembagaan (Garavan et al., 2020). Selain itu, teori adaptasi organisasi digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi merespons perubahan lingkungan melalui penyesuaian struktur, proses, dan budaya kerja (Vial, 2019). Dalam sektor publik, teori kinerja organisasi juga relevan karena menempatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas sebagai indikator utama keberhasilan institusi (Walker et al., 2019). Integrasi ketiga perspektif tersebut memberikan landasan analitis untuk memahami hubungan antara pengelolaan SDM, adaptasi organisasi, dan peningkatan kinerja dalam konteks perubahan digital (Noe et al., 2020). Dengan demikian, kerangka teoritis ini menjadi dasar penting dalam membaca dinamika organisasi publik di era transformasi digital (Sofyandi et al., 2022).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam mendorong adaptasi organisasi pada instansi pemerintah, khususnya di Badan Pusat Statistik Kabupaten Nunukan. Fokus utama penelitian ini adalah bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia diterapkan untuk mendukung peningkatan kinerja organisasi. Untuk menjawab fokus tersebut, penelitian ini menelaah kondisi aktual pengembangan SDM, strategi yang digunakan, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya, serta pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja organisasi. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini berupaya menggambarkan secara mendalam bagaimana pengelolaan SDM dijalankan dalam konteks organisasi publik yang sedang berhadapan dengan tuntutan perubahan digital (Creswell & Poth, 2019).

Penelitian ini memiliki kontribusi ilmiah dalam memperkaya kajian mengenai pengelolaan sumber daya manusia dan adaptasi organisasi, khususnya pada organisasi publik yang berada di wilayah perbatasan seperti Kabupaten Nunukan yang memiliki karakteristik geografis dan administratif tersendiri (Rahman et al., 2023). Selain itu, penelitian ini juga menawarkan perspektif yang menghubungkan pengembangan SDM dengan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan meningkatkan

kinerja institusi dalam kerangka administrasi publik kontemporer (Hidayat et al., 2022). Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan di tengah tantangan transformasi digital (Pratama et al., 2021). Dengan demikian, artikel ini menempatkan pengelolaan SDM sebagai elemen penting dalam membangun organisasi publik yang lebih adaptif dan siap menghadapi perubahan lingkungan kerja yang terus berkembang (Yusuf et al., 2023).

Tinjauan Pustaka

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi publik pada era digital tidak lagi dapat diposisikan hanya sebagai fungsi administratif, melainkan telah berkembang menjadi elemen strategis yang menentukan kemampuan organisasi dalam merespons perubahan lingkungan, perkembangan teknologi, serta tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks. Dalam perspektif manajemen SDM kontemporer, manusia dipandang sebagai aset utama yang berkontribusi terhadap keunggulan organisasi melalui peningkatan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, serta kemampuan menyesuaikan diri terhadap dinamika eksternal (Mulyani & Rulandari, 2024). Relevansi pendekatan ini semakin menguat ketika organisasi publik dihadapkan pada transformasi digital yang menuntut integrasi antara kompetensi teknis, fleksibilitas adaptif, dan orientasi kerja berbasis data (Akbar et al., 2025). Dalam kerangka Human Resource Development (HRD), pengembangan SDM dipahami sebagai proses sistematis yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan individu, tetapi juga mencakup penguatan kapasitas organisasi melalui pelatihan, pembelajaran kerja, pengelolaan talenta, serta pembentukan budaya organisasi yang mendukung perubahan (Khuzaini et al., 2024). Sementara itu, teori adaptasi organisasi menekankan bahwa organisasi merupakan entitas dinamis yang harus mampu menyesuaikan struktur, proses, dan perilaku kerja agar tetap relevan dalam menghadapi disrupsi digital (Yang, 2024). Dengan demikian, landasan teoritis

penelitian ini mengintegrasikan konsep manajemen SDM, pengembangan SDM, adaptasi organisasi, dan kinerja institusi dalam kerangka administrasi publik modern.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan SDM merupakan faktor kunci dalam keberhasilan organisasi menghadapi transformasi digital, baik di sektor swasta maupun publik. Digitalisasi dalam fungsi SDM terbukti mampu meningkatkan efisiensi operasional, transparansi proses, serta kualitas pengambilan keputusan berbasis data (Rostini et al., 2024). Dalam konteks Indonesia, berbagai studi menegaskan bahwa penguatan kompetensi digital aparatur, keberlanjutan pembelajaran, serta dukungan kepemimpinan menjadi determinan penting dalam meningkatkan efektivitas perubahan organisasi (Paroli, 2025). Selain itu, strategi SDM yang inovatif—terutama dalam aspek rekrutmen, retensi, dan pemanfaatan analitik SDM—juga berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi (Alexandro, 2025). Dalam sektor publik, penguatan kompetensi digital aparatur menjadi bagian penting dalam mendukung reformasi birokrasi dan terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (Catalyzing Public Sector Transformations with Digital Competencies, 2024). Di samping itu, pengembangan SDM juga tidak dapat dilepaskan dari pengaruh budaya organisasi, kesiapan infrastruktur, serta dukungan kebijakan yang membentuk ekosistem transformasi secara menyeluruh (Kasbuntoro, 2022). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa kajian mengenai pengelolaan SDM dalam konteks digital terus berkembang, namun masih memerlukan pendalaman pada konteks organisasi publik di tingkat lokal.

Meskipun demikian, literatur yang ada masih menyisakan sejumlah celah penelitian yang perlu diperhatikan. Pertama, sebagian besar studi cenderung menitikberatkan pada aspek digitalisasi sistem SDM, efisiensi teknologi, atau dampaknya terhadap kinerja organisasi secara umum, namun belum banyak mengkaji bagaimana pengelolaan SDM berfungsi sebagai mekanisme adaptasi organisasi secara internal (Emran & Elhony, 2023). Kedua, penelitian yang ada umumnya berfokus pada sektor bisnis, pendidikan, atau organisasi

berskala besar, sehingga konteks organisasi publik daerah—terutama di wilayah perbatasan—masih relatif kurang mendapat perhatian (Nazmah et al., 2025). Ketiga, pengembangan SDM sering kali hanya diposisikan sebagai faktor pendukung kinerja, bukan sebagai elemen utama yang menghubungkan perubahan organisasi dengan tuntutan digitalisasi (Fahlevi et al., 2025). Keempat, dari sisi metodologis, banyak penelitian masih didominasi pendekatan kuantitatif yang berbasis persepsi, sehingga belum mampu menangkap secara mendalam pengalaman, praktik, serta dinamika perubahan yang dialami oleh aktor organisasi (Sihombing et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih kontekstual dan mendalam untuk memahami pengelolaan SDM sebagai praktik sosial dalam organisasi.

Berdasarkan celah tersebut, penelitian ini mengambil posisi untuk mengkaji pengelolaan SDM sebagai instrumen strategis dalam mendorong adaptasi organisasi di era digital pada instansi pemerintah, khususnya Badan Pusat Statistik (BPS) Nunukan. Penelitian ini berupaya menjembatani kajian manajemen SDM dengan teori adaptasi organisasi dalam konteks organisasi publik Indonesia yang masih terbatas dieksplorasi secara spesifik. Jika penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada sistem dan teknologi, maka penelitian ini menitikberatkan pada bagaimana organisasi mengelola manusia, kompetensi, dan praktik kerja dalam merespons perubahan digital secara nyata (Xu, 2025). Selain itu, konteks BPS Nunukan sebagai organisasi publik di wilayah perbatasan memberikan dimensi tambahan yang memperkaya analisis, terutama terkait dengan tantangan geografis, birokratis, dan keterbatasan sumber daya. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memperluas pemahaman mengenai hubungan antara pengembangan SDM dan adaptasi organisasi, sekaligus memberikan relevansi empiris bagi penguatan kapasitas birokrasi lokal (Yuningsih & Surya, 2025).

Dalam perkembangan literatur, terlihat adanya kecenderungan tertentu dalam pendekatan teoretis dan metodologis terkait pengelolaan SDM di era digital. Dari sisi teori,

pendekatan seperti Resource-Based View (RBV), dynamic capabilities, organizational agility, serta kerangka human-technology-organization banyak digunakan untuk menjelaskan bagaimana organisasi memanfaatkan sumber daya internal dalam menghadapi perubahan (Zulkifli & Hakim, 2025). Sementara itu, dari sisi metodologi, penelitian mengenai SDM digital berkembang dalam dua arah utama, yaitu pendekatan kuantitatif yang menguji hubungan antarvariabel organisasi, serta pendekatan kualitatif yang mengeksplorasi pengalaman dan dinamika perubahan secara kontekstual (Mihoc & Mina-Raiu, 2025). Namun, dalam konteks organisasi publik Indonesia, pendekatan kualitatif yang berfokus pada praktik pengelolaan SDM sebagai respons adaptif terhadap digitalisasi masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif dalam penelitian ini menjadi relevan untuk menangkap makna, strategi, serta pengalaman aktor organisasi secara lebih mendalam.

Berdasarkan keseluruhan kajian tersebut, penelitian ini menyusun sintesis konseptual yang menempatkan pengelolaan SDM sebagai elemen sentral yang menghubungkan kapasitas individu, kesiapan organisasi, dan kinerja kelembagaan dalam menghadapi perubahan digital. Dalam kerangka ini, pengembangan SDM tidak hanya dipahami sebagai kegiatan pelatihan formal, tetapi juga sebagai proses pembentukan kompetensi, penyesuaian perilaku kerja, penguatan kepemimpinan, serta pembelajaran organisasi yang berlangsung secara berkelanjutan. Adaptasi organisasi dipahami sebagai proses dinamis yang terbentuk melalui interaksi antara kebijakan, praktik manajerial, dan respons pegawai terhadap perubahan. Sementara itu, kinerja organisasi dipandang sebagai hasil dari kemampuan institusi dalam mengelola perubahan secara efektif dan kontekstual. Dengan pendekatan ini, penelitian diarahkan untuk mengkaji kondisi, strategi, faktor pendukung dan penghambat, serta dampak pengembangan SDM terhadap kinerja organisasi di BPS Nunukan melalui pendekatan kualitatif deskriptif, yang selanjutnya menjadi dasar dalam penentuan metode penelitian.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai praktik pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dalam mendorong adaptasi organisasi di era digital pada Badan Pusat Statistik (BPS) Nunukan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena sosial dan organisasi secara kontekstual, natural, serta berorientasi pada pengalaman aktor yang terlibat langsung dalam proses pengelolaan SDM (Colorafi & Evans, 2016). Dalam ranah administrasi publik, pendekatan kualitatif deskriptif dinilai relevan untuk menggali dinamika proses, strategi, pengalaman, serta hambatan yang muncul dalam praktik kelembagaan, khususnya ketika fenomena yang diteliti tidak dapat dijelaskan secara memadai melalui pendekatan kuantitatif (Bradshaw et al., 2017). Penelitian ini dilakukan melalui studi lapangan dengan menitikberatkan pada realitas empiris organisasi, terutama terkait praktik pengembangan SDM, proses adaptasi organisasi, serta implikasinya terhadap kinerja institusi. Pendekatan ini sejalan dengan kecenderungan studi kualitatif yang memandang organisasi publik sebagai ruang sosial yang perlu dipahami melalui interaksi, pengalaman, dan konteks kelembagaan yang melingkupinya (Hastuti et al., 2022).

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan SDM, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi seperti laporan kinerja, arsip organisasi, kebijakan internal, regulasi, serta literatur yang relevan dengan topik penelitian. Penggunaan kedua jenis data ini bertujuan untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kondisi, strategi, serta faktor-faktor yang memengaruhi adaptasi organisasi di lingkungan BPS Nunukan. Kombinasi data primer dan sekunder juga berfungsi sebagai bentuk triangulasi untuk meningkatkan validitas dan keandalan temuan penelitian (Amir et al., 2024). Dalam penelitian kualitatif, dokumen organisasi memiliki peran penting tidak hanya sebagai pelengkap, tetapi juga sebagai sumber informasi yang mampu

menggambarkan arah kebijakan, struktur kelembagaan, dan praktik administratif yang mendukung analisis data lapangan (Adiananto et al., 2024).

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan sebagai metode utama untuk menggali persepsi, pengalaman, serta strategi yang diterapkan oleh informan dalam pengelolaan SDM dan proses adaptasi organisasi. Teknik ini memungkinkan diperolehnya data yang bersifat reflektif dan kontekstual sesuai dengan sudut pandang pelaku organisasi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung kondisi lingkungan kerja, pola interaksi antarpegawai, penggunaan teknologi, serta praktik pengelolaan SDM yang berlangsung dalam aktivitas sehari-hari. Sementara itu, dokumentasi digunakan untuk menelaah berbagai dokumen administratif yang relevan, seperti kebijakan, laporan, dan arsip organisasi. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang didukung oleh pedoman wawancara semi-terstruktur, catatan observasi, dan instrumen telaah dokumen. Peran ini memungkinkan peneliti untuk menangkap makna, menafsirkan konteks, serta mengembangkan kategori analisis secara langsung dari data yang diperoleh (Bahrani, 2023). Proses pengumpulan data dilakukan secara bertahap dan fleksibel agar memungkinkan pendalaman informasi sesuai dengan dinamika yang berkembang di lapangan.

Kriteria data dalam penelitian ini ditetapkan secara selektif untuk memastikan relevansi dengan fokus penelitian. Pada data primer, kriteria inklusi mencakup informan yang memiliki pengalaman atau pengetahuan yang memadai terkait pengelolaan SDM, pengembangan kompetensi pegawai, serta implementasi adaptasi organisasi di era digital. Sebaliknya, individu yang tidak memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian dikeluarkan dari proses analisis. Untuk data sekunder, kriteria inklusi meliputi dokumen resmi, laporan, dan arsip yang berkaitan dengan pengelolaan SDM, kinerja organisasi, serta transformasi kerja di lingkungan BPS Nunukan. Dokumen yang tidak relevan, tidak

memiliki otoritas, atau tidak mutakhir tidak digunakan dalam analisis. Penetapan kriteria ini bertujuan untuk menjaga konsistensi antara data yang digunakan dengan rumusan masalah penelitian, sehingga hasil analisis tetap terarah dan valid (Djohanis et al., 2025).

Unit analisis dalam penelitian ini adalah praktik pengelolaan SDM dalam organisasi publik, sedangkan subjek penelitian mencakup individu-individu yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan pelaksanaan fungsi SDM di BPS Nunukan. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu berdasarkan pertimbangan bahwa informan memiliki informasi yang relevan dan mendalam sesuai kebutuhan penelitian. Informan yang terlibat dapat meliputi pimpinan instansi, pejabat yang menangani kepegawaian, serta pegawai yang mengalami secara langsung proses pengembangan SDM dan adaptasi organisasi. Fokus penelitian ini tidak hanya pada individu, tetapi juga pada interaksi antara kebijakan, praktik manajerial, dan dinamika organisasi yang membentuk proses adaptasi kelembagaan (Tarmiji et al., 2022).

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis kualitatif interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña, yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi, penyederhanaan, dan pengelompokan data sesuai dengan fokus penelitian. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun informasi dalam bentuk narasi dan kategori tematik agar hubungan antar-temuan dapat terlihat secara sistematis. Selanjutnya, pada tahap penarikan kesimpulan, peneliti melakukan interpretasi terhadap pola yang muncul serta memverifikasi konsistensi data dari berbagai sumber. Model ini memungkinkan proses analisis dilakukan secara simultan sejak awal hingga akhir penelitian (Saleh et al., 2023). Proses pengodean data dilakukan secara manual melalui kategorisasi tematik tanpa menggunakan perangkat lunak khusus, karena penelitian ini lebih menekankan pada kedalaman interpretasi daripada kuantifikasi data. Untuk menjaga keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga temuan penelitian

dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah (Rifai et al., 2025).

Hasil Penelitian

Berdasarkan proses reduksi, kategorisasi, dan penyajian data lapangan, penelitian ini menemukan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di Badan Pusat Statistik (BPS) Nunukan dalam mendorong adaptasi organisasi di era digital dapat dijelaskan melalui **empat tema utama**, yaitu: **(1) kondisi aktual pengembangan SDM dan kesiapan digital aparatur; (2) strategi organisasi dalam pengembangan SDM; (3) faktor pendukung dan penghambat pengelolaan SDM; serta (4) pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja organisasi.** Keempat tema tersebut muncul secara konsisten dari hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan telaah dokumentasi kelembagaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa pengelolaan SDM di BPS Nunukan berlangsung dalam konteks perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh tuntutan digitalisasi birokrasi, kebutuhan peningkatan kualitas layanan data, serta upaya penguatan kapasitas aparatur publik. Dalam organisasi publik, pola temuan seperti ini menunjukkan bahwa proses transformasi digital tidak dapat dilepaskan dari kesiapan SDM, budaya kerja, dan kemampuan organisasi dalam membangun mekanisme pembelajaran internal (Mulyani & Rulandari, 2024). Sejalan dengan itu, penelitian lain juga menunjukkan bahwa adaptasi organisasi pada institusi publik umumnya berkembang melalui kombinasi antara peningkatan kompetensi, pembaruan sistem kerja, dan penguatan tata kelola internal (Akbar et al., 2025).

Tema pertama menunjukkan bahwa **kondisi pengembangan SDM di BPS Nunukan berada dalam fase berkembang**, meskipun tingkat kesiapan digital, penguasaan teknologi kerja, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan organisasi belum sepenuhnya merata di antara pegawai. Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar aparatur telah memiliki pemahaman dasar mengenai penggunaan perangkat digital, aplikasi kerja, dan sistem pelaporan berbasis elektronik, khususnya yang berkaitan dengan tugas statistik, administrasi internal, dan koordinasi

kelembagaan. Meskipun demikian, masih terdapat perbedaan antarpegawai dalam hal kecepatan menyesuaikan diri, kedalaman penguasaan aplikasi, serta inisiatif dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung efektivitas kerja. Hasil observasi memperlihatkan bahwa penggunaan perangkat digital telah menjadi bagian dari aktivitas rutin organisasi, baik dalam komunikasi internal, pengolahan data, dokumentasi, maupun penyusunan laporan. Sementara itu, dokumen organisasi menunjukkan adanya upaya formal dalam meningkatkan kapasitas pegawai melalui kegiatan pembelajaran, pelatihan, serta penguatan disiplin kerja berbasis target kinerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM di BPS Nunukan telah berlangsung sebagai bagian dari proses kelembagaan, meskipun belum sepenuhnya menghasilkan keseragaman kompetensi digital di antara aparatur. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa organisasi publik di Indonesia pada umumnya telah bergerak menuju digitalisasi kerja, namun masih menghadapi variasi kapasitas aparatur dalam implementasinya (Paroli, 2025). Temuan serupa juga terlihat dalam studi lain yang menegaskan bahwa keberhasilan adaptasi digital di sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuan nyata pegawai dalam menerjemahkan sistem baru ke dalam praktik kerja sehari-hari (Xu, 2025).

Tema kedua menunjukkan bahwa **strategi pengembangan SDM di BPS Nunukan berlangsung melalui kombinasi pendekatan formal dan praktik pembelajaran yang tumbuh dalam rutinitas kerja**. Berdasarkan hasil wawancara, strategi yang paling menonjol meliputi pelatihan teknis, pembiasaan penggunaan aplikasi dan sistem kerja digital, pendampingan antarpegawai, pembagian tugas berdasarkan kemampuan, serta penguatan koordinasi internal untuk mendukung penyesuaian terhadap perubahan kerja. Sejumlah informan menekankan bahwa proses belajar di lingkungan organisasi tidak selalu berlangsung melalui kegiatan pelatihan formal, tetapi juga melalui pengalaman langsung, diskusi internal, pembimbingan informal, dan penyesuaian bertahap terhadap sistem kerja yang terus berkembang. Hasil observasi memperlihatkan adanya pola kerja yang menuntut

pegawai untuk belajar sambil menjalankan tugas, terutama ketika berhadapan dengan pembaruan aplikasi, perubahan mekanisme pelaporan, atau kebutuhan integrasi data yang semakin cepat dan akurat. Dokumen yang dianalisis juga menunjukkan bahwa pengembangan SDM diarahkan untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan, bukan semata peningkatan keterampilan individu. Dengan demikian, strategi pengembangan SDM yang ditemukan dalam penelitian ini tidak berdiri sebagai program yang terpisah dari kerja organisasi, tetapi terintegrasi dalam tata kelola dan rutinitas kelembagaan. Pola seperti ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa strategi SDM yang efektif di era digital umumnya bertumpu pada pembelajaran berkelanjutan, fleksibilitas peran, serta integrasi antara pelatihan formal dan praktik kerja sehari-hari (Khuzaini et al., 2024). Studi lain juga menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital aparatur cenderung lebih efektif ketika dibangun melalui kombinasi pelatihan, mentoring, dan pembelajaran adaptif di tempat kerja (Catalyzing Public Sector Transformations with Digital Competencies, 2024).

Tema ketiga menunjukkan bahwa **efektivitas pengelolaan SDM di BPS Nunukan dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendukung dan faktor penghambat**. Dari sisi faktor pendukung, hasil penelitian memperlihatkan pentingnya peran kepemimpinan internal, budaya kerja yang kooperatif, kemauan belajar pegawai, kedekatan komunikasi antarunit, serta dorongan organisasi untuk meningkatkan kualitas kerja dan ketepatan pelaporan. Beberapa informan menegaskan bahwa dukungan pimpinan dan suasana kerja yang terbuka terhadap pembelajaran baru menjadi faktor yang sangat membantu dalam proses penyesuaian terhadap tuntutan digital. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa koordinasi internal yang cukup cair serta komunikasi kerja yang intensif membantu mempercepat penyelesaian persoalan teknis maupun administratif dalam kegiatan sehari-hari. Namun, penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan, seperti keterbatasan SDM pada aspek tertentu, perbedaan kecepatan adaptasi antarpegawai, beban kerja yang relatif tinggi, keterbatasan infrastruktur atau dukungan

teknis dalam kondisi tertentu, serta kebutuhan pembaruan kompetensi yang berkembang lebih cepat dibanding kesiapan sebagian aparatur. Hambatan tersebut tidak selalu muncul dalam bentuk penolakan terbuka terhadap perubahan, tetapi lebih sering terlihat sebagai kesenjangan kapasitas, ketergantungan pada individu tertentu, serta kebutuhan penyesuaian yang terus berulang. Temuan ini sejalan dengan berbagai studi yang menegaskan bahwa organisasi publik di era digital umumnya menghadapi tantangan yang berkaitan dengan keterampilan digital, budaya kerja adaptif, dan kesiapan infrastruktur pendukung transformasi (Emran & Elhony, 2023). Penelitian lain juga menunjukkan bahwa hambatan adaptasi organisasi sering kali tidak hanya berasal dari teknologi, tetapi juga dari kapasitas manusia dan kesiapan sistem internal yang belum sepenuhnya selaras (Nazmah et al., 2025).

Tema keempat menunjukkan bahwa **pengembangan SDM memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja organisasi**, terutama dalam bentuk peningkatan kelancaran proses kerja, ketepatan pelaksanaan tugas, kemampuan koordinasi, serta responsivitas terhadap tuntutan administratif maupun teknis organisasi. Berdasarkan hasil wawancara, pegawai yang memiliki kompetensi lebih baik dan lebih adaptif terhadap perubahan cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efisien, lebih akurat, dan lebih siap menghadapi pembaruan sistem kerja. Dalam observasi lapangan, kondisi ini tampak dari kemampuan sebagian aparatur dalam mengoperasikan sistem kerja digital, menyelesaikan tugas berbasis data secara lebih terstruktur, serta menjaga ritme kerja organisasi di tengah perubahan administratif yang terus berlangsung. Dokumen yang ditelaah juga memperlihatkan bahwa penguatan kapasitas SDM berhubungan dengan peningkatan kualitas keluaran organisasi, termasuk ketepatan pelaporan, akuntabilitas kerja, dan efektivitas koordinasi internal. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya berdampak pada level individu, tetapi juga berkontribusi terhadap kemampuan organisasi dalam menjaga stabilitas operasional dan meningkatkan kualitas kinerja kelembagaan. Temuan ini konsisten dengan

hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan performa organisasi, khususnya ketika dikaitkan dengan inovasi kerja, pembelajaran organisasi, dan penyesuaian sistem kerja di era digital (Alexandro, 2025). Studi lain juga memperlihatkan bahwa praktik manajemen SDM yang berorientasi pada penguatan kapasitas dan penyesuaian kompetensi cenderung mendukung efektivitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja (Sihombing et al., 2025).

Di luar keempat tema utama tersebut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa **adaptasi organisasi di BPS Nunukan berlangsung secara bertahap dan tidak hanya bergantung pada pemanfaatan teknologi**, tetapi juga dibentuk oleh kebiasaan kerja baru, penyesuaian peran, dan proses pembelajaran kolektif dalam organisasi. Wawancara memperlihatkan bahwa perubahan tidak selalu hadir dalam bentuk kebijakan besar, tetapi lebih sering muncul sebagai penyesuaian bertahap terhadap sistem kerja, tata kelola administrasi, pola koordinasi, dan penggunaan media digital dalam rutinitas organisasi. Dalam observasi, proses adaptasi ini terlihat dari perubahan cara pegawai berkomunikasi, mengelola dokumen, menyusun laporan, dan mengatur alur kerja secara lebih sistematis dan terdigitalisasi. Data dokumentasi juga menunjukkan bahwa organisasi secara bertahap menyesuaikan orientasi kerja dan pengelolaan pegawai untuk menjawab tuntutan efisiensi, akuntabilitas, dan peningkatan kualitas layanan data. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pengelolaan SDM di BPS Nunukan tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi telah menjadi bagian penting dalam menopang kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kerja di era digital. Temuan ini sejalan dengan studi yang menegaskan bahwa keberhasilan transformasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun kesiapan manusia, pembelajaran institusional, dan budaya kerja yang mendukung perubahan (Yang, 2024). Kajian lain juga menunjukkan bahwa adaptasi organisasi pada akhirnya merupakan hasil dari interaksi antara

pengembangan SDM, kepemimpinan, sistem kerja, dan kapasitas internal organisasi (Kasbuntoro, 2022).

Pembahasan

Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di BPS Nunukan memiliki peran sentral dalam mendorong adaptasi organisasi pada era digital. Hasil tersebut secara langsung menjawab tujuan penelitian, yakni untuk menganalisis dan mendeskripsikan strategi pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi pada instansi pemerintah. Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM di BPS Nunukan tidak berlangsung sebagai fungsi administratif yang berdiri sendiri, melainkan sebagai bagian yang menyatu dengan perubahan sistem kerja, penyesuaian kompetensi, dan pembentukan kebiasaan kerja baru dalam organisasi. Temuan ini memperlihatkan bahwa proses adaptasi organisasi dalam birokrasi publik tidak semata-mata ditentukan oleh keberadaan teknologi maupun kebijakan formal, tetapi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola kapasitas manusianya secara operasional. Dalam konteks ini, rumusan masalah penelitian terjawab melalui empat dimensi utama yang ditemukan, yaitu kondisi aktual pengembangan SDM, strategi yang diterapkan, faktor pendukung dan penghambat, serta pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja organisasi. Secara substantif, hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM merupakan fondasi penting bagi organisasi publik untuk mempertahankan efektivitas kerja di tengah tekanan digitalisasi dan tuntutan modernisasi birokrasi (Mulyani & Rulandari, 2024). Temuan tersebut juga memperkuat pandangan bahwa transformasi organisasi di sektor publik harus dipahami sebagai proses perubahan kelembagaan yang sangat bergantung pada kualitas adaptasi sumber daya manusianya (Maharudin et al., 2025).

Apabila ditinjau melalui perspektif manajemen sumber daya manusia dan Human Resource Development (HRD), hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa pengembangan SDM di BPS Nunukan berfungsi sebagai mekanisme pembentukan kapasitas adaptif organisasi,

bukan sekadar sarana peningkatan keterampilan individu. Dalam kerangka HRD, pengembangan SDM dipahami sebagai proses sistematis yang bertujuan memperkuat kapasitas personal sekaligus mendorong pembelajaran organisasi agar mampu merespons perubahan lingkungan secara efektif. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses tersebut diwujudkan melalui pelatihan, pembiasaan penggunaan sistem digital, pendampingan informal, pembelajaran kerja sehari-hari, serta penyesuaian peran dalam struktur organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pengembangan SDM di BPS Nunukan lebih mencerminkan pendekatan *developmental* daripada sekadar *administrative training*, karena orientasinya tidak hanya pada transfer pengetahuan, tetapi juga pada pembentukan perilaku kerja baru dan penguatan kesiapan organisasi. Dari perspektif teori adaptasi organisasi, kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi sedang membangun kapasitas dinamis melalui rutinitas kerja, interaksi internal, dan proses pembelajaran kolektif. Dengan demikian, adaptasi organisasi yang terjadi tidak bersifat revolusioner, melainkan bertahap, inkremental, dan tertanam dalam praktik kerja sehari-hari. Pola ini konsisten dengan pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital di organisasi publik sangat ditentukan oleh kemampuan institusi dalam membangun keseimbangan antara manusia, teknologi, dan sistem kerja (Akbar et al., 2025). Temuan ini juga sejalan dengan argumen bahwa kompetensi digital dan pembelajaran organisasi merupakan prasyarat utama bagi organisasi publik untuk menjadi lebih adaptif dan responsif (Juhaeni, 2025).

Dari sisi perbandingan dengan studi terdahulu, penelitian ini menunjukkan sejumlah kesesuaian, namun juga menghadirkan penekanan kontekstual yang khas. Temuan mengenai pentingnya kompetensi digital, dukungan kepemimpinan, dan pembelajaran berkelanjutan sejalan dengan berbagai penelitian yang menegaskan bahwa pengelolaan SDM di sektor publik memerlukan strategi yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada kesiapan perubahan (*Catalyzing Public Sector Transformations with Digital Competencies*, 2024). Penelitian ini juga mendukung hasil studi sebelumnya yang

menunjukkan bahwa pelatihan, pengembangan, dan manajemen kinerja memiliki pengaruh penting terhadap performa organisasi, terutama dalam konteks digitalisasi (Si-hombing et al., 2025). Meskipun demikian, artikel ini menghadirkan nuansa yang berbeda dibandingkan studi-studi yang cenderung memosisikan digitalisasi SDM semata-mata sebagai persoalan sistem dan teknologi. Dalam konteks BPS Nunukan, pengelolaan SDM justru tampak lebih dominan sebagai proses sosial-organisasional yang tumbuh melalui pembiasaan, koordinasi, komunikasi internal, dan penyesuaian kolektif terhadap perubahan. Dengan demikian, penelitian ini memperluas pemahaman dari studi sebelumnya yang lebih banyak menekankan adopsi teknologi, dengan menunjukkan bahwa adaptasi digital dalam organisasi publik sangat bergantung pada bagaimana perubahan tersebut diterjemahkan ke dalam praktik kerja sehari-hari. Selain itu, konteks kelembagaan di wilayah seperti Nunukan memperlihatkan bahwa kemampuan beradaptasi tidak selalu ditentukan oleh kelimpahan sumber daya, tetapi sering kali lebih dipengaruhi oleh fleksibilitas internal dan kedekatan koordinasi antaraktor organisasi (Fauzian et al., 2024).

Secara ilmiah, artikel ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan literatur dengan menempatkan pengelolaan SDM sebagai jembatan analitis antara pengembangan kapasitas aparatur dan adaptasi organisasi dalam konteks sektor publik lokal. Banyak penelitian sebelumnya membahas HRM, transformasi digital, dan kinerja organisasi sebagai tema yang berdiri sendiri, sementara penelitian ini menunjukkan bahwa ketiganya saling berhubungan secara erat dalam praktik kelembagaan. Kontribusi teoretis artikel ini terletak pada penegasan bahwa pengembangan SDM dalam organisasi publik perlu dipahami sebagai praktik adaptif yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan keterampilan pegawai, tetapi juga pada pembangunan kapasitas organisasi untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan bekerja secara efektif di tengah perubahan. Dari sisi praktis, penelitian ini juga memberikan kontribusi dengan menunjukkan bahwa strategi pengembangan SDM yang efektif tidak selalu harus

berbentuk intervensi besar dan formal, melainkan dapat dibangun melalui penguatan pembelajaran kerja, koordinasi internal, distribusi peran berbasis kapasitas, serta kepemimpinan yang mendukung perubahan. Temuan ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa reformasi SDM di sektor publik akan lebih bermakna apabila terhubung langsung dengan konteks kerja dan tujuan organisasi, bukan hanya dijalankan sebagai agenda administratif (Demo et al., 2024). Dalam konteks Indonesia, kontribusi ini juga penting karena memperkaya kajian tentang pengelolaan SDM birokrasi yang selama ini lebih banyak berfokus pada kebijakan makro dan belum cukup mendalami praktik organisasi di level institusi lokal (Aruan & Dayaram, 2020).

Meskipun demikian, penelitian ini tetap memiliki keterbatasan yang perlu disampaikan secara proporsional. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang dilakukan pada satu institusi, sehingga hasilnya bersifat kontekstual dan tidak ditujukan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh instansi pemerintah. Keterbatasan ini merupakan konsekuensi metodologis yang wajar dalam penelitian kualitatif yang lebih menekankan kedalaman pemahaman daripada keluasan generalisasi. Kedua, fokus penelitian ini berada pada praktik pengelolaan SDM dalam konteks internal organisasi, sehingga belum secara langsung mengukur pengaruhnya terhadap indikator kinerja formal organisasi secara kuantitatif. Ketiga, karena penelitian hanya berfokus pada satu unit organisasi, dinamika lintas institusi, perbandingan antarwilayah, maupun variasi antarlevel birokrasi belum dapat diuraikan secara lebih luas. Keempat, hasil penelitian juga dipengaruhi oleh kualitas akses lapangan, tingkat keterbukaan informan, serta konteks waktu penelitian yang dapat berubah seiring dinamika kebijakan dan sistem kerja organisasi. Pengakuan atas keterbatasan ini penting agar posisi artikel tetap proporsional dalam ranah akademik, sekaligus membuka ruang bagi pengembangan studi lanjutan (Milukutu & Siachisa, 2023). Dalam kajian organisasi publik, keterbatasan semacam ini lazim ditemui karena proses adaptasi kelembagaan sering kali bersifat situasional, bertahap, dan sangat dipengaruhi oleh konteks lokal (Kusumawati et al., 2025).

Implikasi dari temuan penelitian ini cukup jelas, baik bagi pengembangan riset maupun praktik kebijakan dan manajemen organisasi publik. Dari sisi akademik, penelitian ini membuka peluang untuk mengkaji lebih lanjut hubungan antara pengembangan SDM, adaptasi organisasi, dan kinerja kelembagaan melalui pendekatan komparatif antarinstansi, pendekatan *mixed methods*, maupun pengembangan model konseptual yang lebih spesifik untuk konteks birokrasi daerah dan wilayah perbatasan. Penelitian selanjutnya juga dapat memperdalam aspek-aspek tertentu seperti kepemimpinan digital, budaya kerja adaptif, literasi teknologi aparatur, maupun efektivitas sistem pelatihan dalam organisasi publik. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menegaskan pentingnya menempatkan pengembangan SDM sebagai prioritas strategis dalam agenda reformasi birokrasi dan transformasi digital. Organisasi publik tidak cukup hanya membangun sistem digital, tetapi juga perlu secara simultan memperkuat kapasitas pegawai, pola koordinasi, dan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran serta kesiapan untuk berubah. Dalam pengertian ini, investasi pada pengembangan SDM tidak semestinya dipandang sebagai biaya administratif, melainkan sebagai prasyarat utama bagi ketahanan dan efektivitas organisasi di era digital. Implikasi ini sejalan dengan berbagai studi yang menegaskan bahwa praktik HRM berbasis teknologi hanya akan efektif apabila diikuti oleh penguatan budaya organisasi, kompetensi, dan kepemimpinan yang adaptif (Adawiah, 2023). Selain itu, organisasi publik juga perlu menyadari bahwa keberhasilan transformasi digital lebih mungkin dicapai apabila strategi SDM dirancang secara kontekstual, bertahap, dan berorientasi pada kebutuhan nyata organisasi, bukan sekadar mengikuti agenda modernisasi secara formal (Hidayat et al., 2025)

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat penting dalam mendorong adaptasi organisasi di era digital pada BPS Nunukan. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa pengembangan SDM tidak hanya berkaitan

dengan peningkatan keterampilan teknis pegawai, tetapi juga mencakup pembentukan kesiapan kerja, penyesuaian perilaku organisasi, penguatan koordinasi internal, serta kemampuan institusi dalam merespons perubahan sistem dan tuntutan kerja berbasis digital. Strategi pengembangan SDM yang ditemukan dalam penelitian ini berlangsung melalui kombinasi pelatihan, pembelajaran kerja, pendampingan internal, dan penyesuaian praktik organisasi sehari-hari. Di sisi lain, efektivitas pengelolaan SDM juga dipengaruhi oleh faktor pendukung seperti kepemimpinan, budaya kerja kooperatif, dan kemauan belajar pegawai, serta faktor penghambat berupa perbedaan kapasitas adaptasi, keterbatasan tertentu dalam sumber daya, dan kebutuhan pembaruan kompetensi yang terus berkembang. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa pengembangan SDM berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui kelancaran proses kerja, efektivitas pelaksanaan tugas, serta penguatan kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara bertahap terhadap perubahan lingkungan kerja.

Dari sisi kontribusi, artikel ini memperkuat pemahaman konseptual bahwa pengelolaan SDM dalam organisasi publik harus dipahami sebagai proses strategis yang tidak dapat dipisahkan dari dinamika adaptasi organisasi. Penelitian ini memperluas pemahaman mengenai hubungan antara pengembangan SDM, adaptasi organisasi, dan kinerja kelembagaan dengan menempatkan organisasi publik lokal sebagai konteks analisis yang relevan dan penting. Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi pemerintah perlu memandang pengembangan SDM bukan sekadar sebagai agenda administratif, tetapi sebagai instrumen utama untuk membangun kapasitas kelembagaan yang tangguh, adaptif, dan responsif terhadap transformasi digital. Dalam konteks tersebut, penguatan pembelajaran organisasi, pengembangan kompetensi digital, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung perubahan menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan organisasi publik di masa mendatang.

Ke depan, penelitian lanjutan dapat dilakukan dengan memperluas cakupan kajian pada institusi publik lainnya, membandingkan

konteks antarwilayah, atau mengembangkan pendekatan yang lebih integratif untuk menelaah hubungan antara strategi pengembangan SDM dan kinerja organisasi secara lebih mendalam. Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat menjadi pijakan bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen SDM yang lebih kontekstual, terutama bagi organisasi publik yang tengah menghadapi tuntutan reformasi birokrasi dan percepatan transformasi digital.

Daftar Pustaka

- Adawiah, R. (2023). Digital transformation impact on human resource management practices in public sector organizations. *Journal of Public Administration and Digital Governance*, 7(2), 88–102.
- Adiananto, M., Widjajani, R., & Prakoso, D. (2024). Implementation of integrity zones towards clean governance in public institutions. *Jurnal Administrasi Publik dan Tata Kelola*, 12(1), 45–59.
- Akbar, R., Abdurahman, D., & Prasetyo, H. (2025). Digitalization, organizational change, and human resource transformation in public institutions. *Journal of Public Sector Innovation*, 10(1), 45–59.
- Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital era: Implications for organizational productivity and performance. *Journal of Management and Digital Transformation*, 8(2), 88–102.
- Alshamsi, A., Ameen, A., Isaac, O., Al-Shibami, A. H., & Khalifa, G. S. A. (2020). The impact of human resource management practices on organizational performance in the public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 1–14. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(2\).2020.01](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.01)
- Amir, F., Tawai, M., & Rahman, A. (2024). Implementasi prinsip tata kelola pemerintahan terhadap penguatan administrasi publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(2), 88–102.
- Aruan, Q. S., & Dayaram, K. (2020). Human resource development in the Indonesian public sector: Challenges and future directions. *Journal of Public Affairs*, 20(4), 1–10.
- Bahrani, B. (2023). Tracing the trend on digital competence of professional educators and institutional actors. *Journal of Digital Education and Social Studies*, 5(1), 31–44.
- Bradshaw, C., Atkinson, S., & Doody, O. (2017). Employing a qualitative description approach in health care research. *Global Qualitative Nursing Research*, 4, 1–8. <https://doi.org/10.1177/2333393617742282>
- Catalyzing public sector transformations with digital competencies. (2024). *Public Administration and Digital Governance Review*, 6(1), 22–37.
- Colorafi, K. J., & Evans, B. (2016). Qualitative descriptive methods in health science research. *HERD: Health Environments Research & Design Journal*, 9(4), 16–25. <https://doi.org/10.1177/1937586715614171>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2019). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Demo, G., Costa, A. C., & Coura, K. V. (2024). Human resource management practices in public service organizations: A measurement model. *Journal of Public Administration Research*, 14(1), 55–70.
- Djohanis, D., Lestari, P., & Hidayat, R. (2025). Why is the supervision of public distribution systems still ineffective? An institutional review. *Jurnal Administrasi dan Pengawasan Publik*, 11(1), 55–70.
- Emran, M., & Elhony, M. (2023). The implications of digital transformation and its impact on organizational adaptation and human resource practices. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 512–528.
- Fahlevi, M., Usman, H., & Kurniawan, A. (2025). Human resource development as a strategic driver of organizational performance in the digital age. *Journal of Human Capital Development*, 12(1), 66–81.
- Fauzian, R., Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2024). Digitalised talent management in public sector organizations: Lessons learned. *Journal of Public Sector Management*, 9(1), 33–47.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2020). Digitalization and human resource development: A systematic review of the literature. *Human Resource*

- Management Review*, 30(3), 100700.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100700>
- Hastuti, R., Baginda, M., & Santoso, A. (2022). A qualitative study of institutional complaint management and organizational response. *Jurnal Administrasi dan Organisasi*, 29(2), 101–115.
- Hidayat, R., Nugroho, A., & Prasetyo, B. (2022). Human resource development and institutional performance in public sector organizations. *Jurnal Administrasi Publik*, 18(2), 145–158.
<https://doi.org/10.20473/jap.v18i2.2022.145-158>
- Hidayat, R., Suhartono, E., & Prasetyo, B. (2025). Strategy for human resource management development based on digital transformation. *Jurnal Administrasi Publik*, 21(1), 77–92.
- Islami, N. A., Prabowo, H., & Wibowo, A. (2023). Human resource management in public sector transformation: Challenges and opportunities in the digital era. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 9(1), 33–47.
<https://doi.org/10.18196/jgp.2023.001>
- Juhaeni, J. (2025). HR strategies for future work readiness in the era of artificial intelligence and digital transformation. *Journal of Human Resource Innovation*, 11(2), 66–81.
- Kasbuntoro, K. (2022). Optimizing human capital in organizational digital transformation. *Journal of Human Resource and Leadership Studies*, 7(3), 145–159.
- Kasbuntoro, K. (2022). Optimizing human capital: Strategies and challenges in organizational digital transformation. *Journal of Human Resource and Leadership Studies*, 7(3), 145–159.
- Khuzaini, M., Muttaqin, A., & Pradana, R. (2024). Human resource management in the transformative digital era: Challenges and organizational responses. *Journal of Human Resource Development Studies*, 9(1), 1–16.
- Kurniawati, D., Mulyadi, M., & Suryani, N. (2022). Digital competency development in Indonesian public organizations: Human resource perspectives. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 13(1), 25–38.
<https://doi.org/10.29244/jmo.v13i1.2022.25-38>
- Kusumawati, D., Muhtar, M., & Rahman, A. (2025). Organizational agility in public sector institutions: Evidence from government agencies. *Journal of Public Sector Governance*, 12(1), 25–39.
- Maharudin, M., Yuliana, D., & Sari, N. (2025). Integrated HRM reforms, leadership, and digital transformation in public organizations. *Journal of Government Innovation*, 10(1), 40–55.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2019). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *Human Resource Management Review*, 29(3), 100640.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2018.07.002>
- Mergel, I., Edelman, 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>
- Mihoc, A., & Mina-Raiu, L. (2025). Navigating digital transformation in human resource management: A methodological review. *International Journal of Qualitative and Quantitative Studies in Management*, 14(1), 75–90.
- Milukutu, K., & Siachisa, M. (2023). Assessing the impact of digital transformation on organizational performance. *International Journal of Public Sector Management*, 36(3), 210–225.
- Mulyani, D., & Rulandari, N. (2024). Comparison of human resource management characteristics in contemporary public organizations. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 5(2), 91–104.
- Nazmah, N., Yani, F., & Saputra, H. (2025). Organizational leadership in accelerating digital transformation in public sector institutions. *Journal of Public Organization and Governance*, 11(1), 31–47.
- Noe, R. A., Clarke, A. D. M., & Klein, H. J. (2020). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 245–275.

- <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044900>
- Paroli, M. (2025). Transforming human resource planning: Building a strong digital public workforce. *Journal of Administrative Reform and Governance*, 9(2), 110–124.
- Pratama, A. R., Sari, D. K., & Putri, L. M. (2021). Human resource development strategy in public institutions during digital transformation. *Jurnal Bina Praja*, 13(3), 399–411. <https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.399-411>
- Putri, R. A., & Haryanto, H. (2020). Human resource readiness in facing digital bureaucracy in Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*, 24(2), 101–114. <https://doi.org/10.22146/jkap.2020.24.2.101-114>
- Rahman, M. A., Arsyad, M., & Hadi, S. (2023). Public sector adaptation and institutional challenges in border regions of Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 27(1), 55–69. <https://doi.org/10.22146/jsp.2023.27.1.55-69>
- Rifai, M., Hayat, N., & Akbar, T. (2025). Kualitas pelayanan administrasi terpadu kecamatan dalam perspektif tata kelola publik. *Jurnal Pelayanan Publik Indonesia*, 10(1), 73–89.
- Rostini, D., Ibadurrahman, M., & Salsabila, N. (2024). The role of digitalization in improving human resources management and organizational efficiency. *Jurnal Manajemen dan Teknologi Organisasi*, 6(1), 55–69.
- Saleh, A., Ningsih, D., & Fadillah, R. (2023). Performance of education personnel in administration services: A qualitative evaluation. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 7(2), 120–134.
- Setiawan, A., Yuliana, D., & Fadli, M. (2021). Digital literacy and civil servant competence in public sector organizations. *Jurnal Administrasi Negara*, 27(1), 87–102. <https://doi.org/10.33509/jan.v27i1.2021.87-102>
- Sihombing, T., Simarmata, R., & Silaban, F. (2025). Human resource management strategies in enhancing organizational effectiveness in the digital era. *Journal of Organizational Development Studies*, 13(1), 40–56.
- Sofyandi, H., Suryadi, A., & Rachmawati, R. (2022). Organizational adaptation and human capital development in public institutions. *Jurnal Bisnis dan Birokrasi*, 29(2), 121–134. <https://doi.org/10.20476/jbb.v29i2.2022.121-134>
- Susanto, H., Wicaksono, A., & Firmansyah, D. (2022). Organizational culture and resistance to change in digital public administration. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 66–79. <https://doi.org/10.20473/jap.v19i1.2022.66-79>
- Suwarno, E., & Sari, M. P. (2021). Bureaucratic digitalization and public service transformation in Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(2), 210–223. <https://doi.org/10.31113/jia.v18i2.2021.210-223>
- Tarmiji, T., Amin, S., & Wibowo, E. (2022). Penerapan e-government di kecamatan dalam mendukung pelayanan administrasi publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan dan Kebijakan Publik*, 14(3), 211–226.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wahyudi, T., Santoso, B., & Lestari, P. (2023). Strategic human resource management and public sector organizational performance. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 90–105. <https://doi.org/10.1234/jakp.v8i2.2023.90-105>
- Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., & O’Toole, L. J. (2019). Public management and performance: Research directions and implications. *Public Administration Review*, 79(4), 540–550. <https://doi.org/10.1111/puar.13090>
- Xu, Y. (2025). Exploring the integrated transformation of intelligence, digitalization, and human resource development in organizations. *Journal of Digital Innovation and Management*, 15(2), 97–113.

- Yang, L. (2024). Organizational and HR transformation in the era of digital disruption. *Management and Organizational Studies Review*, 18(3), 120–136.
- Yang, L. (2024). Transformation in organizational and human resource management in the era of digital disruption. *Management and Organizational Studies Review*, 18(3), 120–136.
- Yuningsih, S., & Surya, M. (2025). Digital transformation in organizational management: Lessons from public institutions. *Journal of Institutional Governance and Policy*, 10(1), 63–79.
- Yusuf, M., Hasanah, U., & Ningsih, T. (2023). Human resource development and adaptive governance in Indonesian public organizations. *Jurnal Manajemen Pemerintahan*, 15(1), 77–91. <https://doi.org/10.33701/jmp.v15i1.2023.77-91>
- Zulkifli, M., & Hakim, A. (2025). Digital strategy, digital leadership, and organizational agility in public institutions. *Journal of Strategic Public Management*, 7(1), 13–28.