

---

Research Article

## Peran Human Resource Development dalam Membangun Kapabilitas Adaptif Organisasi Publik di Era Digital: Studi Kualitatif pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung

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](mailto:iskandar.ahmaddien@usbypkp.ac.id)

### ABSTRAK

Transformasi digital telah mendorong organisasi publik untuk menyesuaikan pola kerja, tata kelola, dan kapasitas aparatur agar mampu merespons perubahan lingkungan yang semakin dinamis. Dalam konteks tersebut, *Human Resource Development (HRD)* menjadi elemen strategis dalam membangun kapabilitas adaptif organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran HRD dalam membangun kapabilitas adaptif Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung di era digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran HRD tampak dalam penguatan kompetensi aparatur, pembelajaran kerja formal dan informal, penyesuaian pola kerja, serta pengembangan budaya belajar yang mendukung respons organisasi terhadap perubahan digital. Kapabilitas adaptif organisasi termanifestasi melalui peningkatan fleksibilitas kerja, responsivitas administratif, pembelajaran kolektif, dan kemampuan menyesuaikan diri terhadap sistem kerja baru. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam organisasi publik tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kualitas pengembangan sumber daya manusia yang mampu menopang adaptasi organisasi secara berkelanjutan. Temuan ini berkontribusi pada penguatan kajian HRD dalam sektor publik sekaligus memberikan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan SDM aparatur yang lebih adaptif di era digital.

**Kata Kunci:** *Human Resource Development, Era Digital, Kapabilitas adaptif*

---

*How to cite:*

Ahmaddien, I., Paramarta, V., Ratnawati, R. A., & Lilyana, F. (2025). Peran Human Resource Development dalam Membangun Kapabilitas Adaptif Organisasi Publik di Era Digital: Studi Kualitatif pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. *Jurnal Ekonomi dan Statistik Indonesia*, 5(3), 554 – 566. doi: 10.11594/jesi.05.03.13

## Pendahuluan

Transformasi digital telah berkembang menjadi salah satu fenomena paling menentukan dalam perubahan tata kelola organisasi modern, termasuk organisasi publik. Perubahan ini memengaruhi cara institusi publik menjalankan pelayanan, menyusun tata kelola, dan mengambil keputusan berbasis data, sehingga menuntut adanya penyesuaian tidak hanya pada aspek teknologi, tetapi juga pada struktur dan budaya organisasi (Vial, 2019). Dalam konteks sektor publik, digitalisasi hadir sebagai respons atas tuntutan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas yang semakin tinggi, sekaligus sebagai bagian dari modernisasi birokrasi di berbagai negara (Mergel et al., 2019). Di Indonesia, arah kebijakan reformasi birokrasi dan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik mempertegas bahwa transformasi digital bukan lagi pilihan tambahan, melainkan kebutuhan strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Pratama et al., 2021). Namun demikian, keberhasilan proses ini tidak hanya bergantung pada infrastruktur teknologi, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kapasitas sumber daya manusia yang mampu mengoperasikan, menyesuaikan, dan mengembangkan pola kerja digital secara berkelanjutan (Kurniawati et al., 2022). Oleh sebab itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi elemen yang sangat penting dalam mendukung kemampuan organisasi untuk bertahan dan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang berlangsung cepat dan kompleks (Garavan et al., 2020).

Meskipun transformasi digital telah menjadi agenda penting dalam organisasi publik, berbagai penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat kesenjangan antara tuntutan digitalisasi dengan kesiapan sumber daya manusia di lapangan. Kesenjangan tersebut tampak pada kompetensi digital, literasi teknologi, serta kemampuan pegawai dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja (Susanto et al., 2022). Selain itu, organisasi publik juga kerap dihadapkan pada hambatan berupa struktur birokrasi yang cenderung kaku dan budaya kerja yang kurang fleksibel, sehingga proses adaptasi organisasi berjalan lebih lambat dibandingkan tuntutan perubahan yang ada (Alshamsi et al., 2020). Di sisi

lain, pengembangan sumber daya manusia di sektor publik dalam banyak kasus masih lebih berorientasi pada kebutuhan administratif, dan belum sepenuhnya diarahkan pada pembentukan kapasitas adaptif organisasi dalam menghadapi perubahan digital (Islami et al., 2023). Kondisi ini memperlihatkan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai bagaimana praktik *Human Resource Development* (HRD) dijalankan sebagai instrumen strategis untuk membangun kapabilitas adaptif organisasi publik (Sofyandi et al., 2022). Dengan demikian, penelitian ini menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan antara konsep normatif pengembangan SDM dan realitas implementasinya dalam konteks transformasi digital organisasi publik (Wahyudi et al., 2023).

Secara teoretis, penelitian ini dibangun di atas keterkaitan antara konsep *Human Resource Development* (HRD), kapabilitas adaptif, dan transformasi digital dalam organisasi publik. HRD dipahami sebagai proses sistematis yang tidak hanya berorientasi pada peningkatan kompetensi individu, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi melalui pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan (Noe et al., 2020). Dalam konteks perubahan lingkungan, kapabilitas adaptif mengacu pada kemampuan organisasi untuk merespons, menyesuaikan diri, dan melakukan inovasi terhadap dinamika eksternal secara efektif (Walker et al., 2019). Sementara itu, transformasi digital menjadi konteks yang mempercepat kebutuhan organisasi untuk mengembangkan kapabilitas tersebut melalui integrasi teknologi, perubahan prosedur kerja, dan peningkatan kapasitas aparatur (Marler & Parry, 2019). Beberapa penelitian mutakhir juga menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi publik dalam menghadapi transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan HRD dalam mendorong pembelajaran organisasi dan membangun kesiapan digital pegawai (Rostini et al., 2024). Oleh karena itu, hubungan antara HRD, kapabilitas adaptif, dan transformasi digital menjadi fondasi konseptual utama dalam penelitian ini (Nazmah et al., 2025).

Berdasarkan konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Human Resource Development* dalam membangun

kapabilitas adaptif organisasi publik di era digital, dengan fokus pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. Penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana praktik HRD dijalankan dalam organisasi publik, bagaimana kontribusinya terhadap pembentukan kapabilitas adaptif, serta faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat implementasinya. Selain itu, penelitian ini juga menyoroti pengalaman, strategi, dan dinamika yang muncul dalam proses pengembangan sumber daya manusia sebagai bagian dari upaya organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan digital. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik HRD dalam organisasi publik yang sedang mengalami transformasi (Xu, 2025).

Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada upaya untuk menghubungkan konsep *Human Resource Development* dengan kapabilitas adaptif dalam konteks transformasi digital organisasi publik, yang selama ini masih relatif terbatas dalam kajian empiris, terutama pada level pemerintah daerah. Penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur mengenai pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik, tetapi juga menawarkan sudut pandang yang menempatkan HRD sebagai instrumen strategis dalam membangun kapasitas adaptif organisasi. Selain itu, penelitian ini juga memberikan pendekatan yang lebih kontekstual dengan menyoroti praktik nyata yang berlangsung di lingkungan pemerintah daerah, sehingga dapat menjadi dasar pertimbangan bagi perumusan kebijakan pengembangan SDM yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini terletak pada upayanya menghubungkan dimensi pengembangan SDM, adaptasi organisasi, dan transformasi digital ke dalam satu kerangka analisis yang lebih utuh dan relevan dengan dinamika birokrasi kontemporer (Yuningsih & Surya, 2025).

## Tinjauan Pustaka

*Human Resource Development* (HRD) berkembang dari tradisi manajemen sumber daya manusia dan pembelajaran organisasi yang menempatkan manusia sebagai aktor utama dalam mendorong perubahan institusional, bukan semata-mata sebagai

pelaksana fungsi administratif. Dalam perkembangan kajian kontemporer, HRD tidak lagi dipahami hanya sebagai kegiatan pelatihan formal, melainkan sebagai proses strategis yang berorientasi pada penguatan kompetensi, pembelajaran berkelanjutan, kemampuan beradaptasi, dan peningkatan kapasitas organisasi dalam merespons dinamika lingkungan kerja yang terus berubah. Dalam era digital, posisi HRD menjadi semakin penting karena organisasi publik dituntut untuk membangun kompetensi digital, pola kerja kolaboratif, dan kesiapan aparatur dalam menghadapi transformasi sistem, data, dan pelayanan publik (Mukhtar et al., 2025). Pada saat yang sama, konsep kapabilitas adaptif berakar pada pendekatan *dynamic capabilities* yang menjelaskan kemampuan organisasi untuk mengenali perubahan, merespons tantangan, dan menata ulang sumber dayanya agar tetap efektif dalam lingkungan yang bergerak cepat. Dalam organisasi publik, konsep ini menjadi sangat relevan karena birokrasi terus dihadapkan pada tekanan reformasi, percepatan digitalisasi, dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan yang tidak dapat dijawab hanya dengan modernisasi teknologi semata (de Magalhães, 2024). Dengan demikian, keterkaitan antara HRD dan kapabilitas adaptif dapat dipahami sebagai hubungan antara pengembangan kapasitas manusia dan kemampuan organisasi untuk terus bertransformasi secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu prasyarat utama bagi keberhasilan transformasi digital organisasi. Sejumlah studi menegaskan bahwa kompetensi digital, kesiapan belajar, dan budaya organisasi yang mendukung perubahan memiliki kontribusi langsung terhadap kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan teknologi baru (Espina-Romero et al., 2026). Dalam konteks organisasi publik, penguatan kapasitas digital dan pembelajaran aparatur terbukti berkaitan dengan meningkatnya kelincahan organisasi (*organizational agility*) dan performa institusional (Atobishi et al., 2024). Selain itu, studi mengenai pengembangan kompetensi pegawai di era transformasi digital juga memperlihatkan bahwa strategi HR yang inovatif—seperti pembelajaran berbasis teknologi, *microlearning*, mentoring, dan

penguatan budaya belajar—menjadi komponen penting dalam mempersiapkan pegawai menghadapi perubahan pola kerja (Rosita et al., 2025). Di Indonesia, kajian mengenai talenta, kompetensi digital, dan kesiapan aparatur juga menunjukkan bahwa organisasi pemerintah semakin dituntut untuk membangun sistem pengembangan SDM yang lebih lincah, terintegrasi, dan berorientasi pada kebutuhan masa depan (Reza et al., 2025). Secara umum, temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa HRD dan penguatan kompetensi aparatur menempati posisi sentral dalam menopang keberhasilan transformasi organisasi.

Walaupun literatur mengenai HRD dan transformasi digital terus mengalami perkembangan, masih terdapat sejumlah celah penelitian yang perlu diperhatikan. Pertama, banyak studi masih menempatkan pengembangan SDM hanya sebagai variabel pendukung perubahan organisasi, bukan sebagai mekanisme utama dalam pembentukan kapabilitas adaptif kelembagaan. Kedua, sebagian besar penelitian masih lebih banyak berfokus pada organisasi bisnis atau sektor swasta, sehingga konteks organisasi publik—khususnya pemerintah daerah—masih belum dieksplorasi secara memadai. Ketiga, dalam kajian sektor publik, cukup banyak penelitian yang menyoroti kompetensi digital atau kinerja pegawai secara terpisah, tetapi belum menjelaskan secara mendalam bagaimana praktik HRD bekerja secara nyata dalam membangun kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara institusional. Keempat, dari sisi metodologi, mayoritas studi menggunakan pendekatan kuantitatif yang cenderung menekankan pengukuran hubungan antarvariabel, sementara kajian yang menggali pengalaman, dinamika, dan praktik organisasi dari perspektif aktor yang terlibat langsung masih relatif terbatas (Syahputra et al., 2026). Oleh karena itu, terdapat kebutuhan akademik untuk menghadirkan kajian yang lebih kontekstual, interpretatif, dan berbasis pengalaman organisasi dalam memahami hubungan antara HRD dan kapabilitas adaptif.

Berdasarkan celah tersebut, artikel ini mengambil posisi untuk mengkaji peran Hu-

man Resource Development dalam membangun kapabilitas adaptif organisasi publik di era digital, dengan fokus pada praktik kelembagaan yang berlangsung di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. Artikel ini tidak hanya memandang HRD sebagai fungsi pengembangan kompetensi, tetapi sebagai instrumen strategis yang berkontribusi pada pembentukan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan digital. Dengan demikian, kontribusi artikel ini terletak pada upaya memperluas literatur dengan menghubungkan tiga ranah yang selama ini sering dipelajari secara terpisah, yaitu pengembangan SDM, kapabilitas adaptif, dan transformasi digital dalam organisasi publik. Posisi ini menjadi penting karena organisasi publik, khususnya pemerintah daerah, memiliki karakteristik kelembagaan yang berbeda dari sektor swasta, baik dari segi struktur birokrasi, pola koordinasi, regulasi, maupun tuntutan akuntabilitas publik. Oleh sebab itu, penelitian ini diarahkan untuk memberikan pemahaman yang lebih kontekstual mengenai bagaimana HRD bekerja dalam lingkungan birokrasi yang tengah beradaptasi dengan perubahan teknologi dan pola kerja baru.

Dari sisi tren teoretis dan metodologis, studi-studi mutakhir memperlihatkan bahwa kajian mengenai HRD dan transformasi digital semakin berkembang ke arah integrasi antara pendekatan digital competencies, organizational agility, knowledge development, dan adaptive capability. Beberapa penelitian menekankan bahwa kompetensi manajerial digital dan *soft skills* merupakan fondasi penting bagi organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di tengah lingkungan digital yang dinamis (Grenda, 2026). Di sisi lain, literatur mengenai organisasi publik juga menunjukkan bahwa *organizational agility* semakin sering digunakan untuk menjelaskan kemampuan institusi pemerintah dalam merespons perubahan kebijakan, perkembangan teknologi, dan kebutuhan masyarakat secara lebih cepat dan fleksibel (Zhang et al., 2023). Dari perspektif metodologi, penelitian-penelitian sebelumnya banyak menggunakan survei, *structural equation modeling*, dan *systematic literature review* untuk memetakan hubungan antara kompe-

tensi, digitalisasi, dan kinerja organisasi (Djaenudin, 2025). Namun demikian, pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada praktik, pengalaman, dan strategi adaptif organisasi publik masih relatif terbatas, sehingga penelitian ini menempati ruang metodologis yang penting dalam literatur yang ada.

Berdasarkan keseluruhan kajian tersebut, sintesis konseptual dalam penelitian ini menempatkan Human Resource Development sebagai instrumen strategis yang berkontribusi terhadap pembentukan kapabilitas adaptif organisasi publik dalam konteks transformasi digital. Dalam kerangka ini, HRD dipahami tidak hanya sebagai kegiatan pelatihan dan peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai proses yang membentuk budaya belajar, kesiapan perubahan, fleksibilitas kerja, dan kemampuan organisasi dalam mengelola transisi digital secara efektif. Kapabilitas adaptif kemudian diposisikan sebagai hasil dari interaksi antara kompetensi aparatur, dukungan organisasi, kepemimpinan, pola koordinasi, dan pembelajaran kelembagaan. Dengan demikian, fokus penelitian ini diarahkan pada bagaimana praktik HRD dijalankan, bagaimana proses tersebut berkontribusi terhadap kemampuan adaptif organisasi, serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambatnya dalam konteks birokrasi pemerintah daerah. Sintesis ini sekaligus menjadi landasan konseptual bagi penentuan pendekatan metodologis, unit analisis, dan fokus eksplorasi dalam bagian metode penelitian.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam peran *Human Resource Development* (HRD) dalam membangun kapabilitas adaptif organisasi publik di era digital, khususnya pada Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian terletak pada pengungkapan praktik, pengalaman, makna, serta dinamika kelembagaan yang tidak dapat dijelaskan melalui hubungan kuantitatif semata, melainkan memerlukan pemahaman kontekstual dari perspektif para aktor yang terlibat langsung dalam proses pengembangan sumber daya manusia dan adaptasi organisasi. Desain deskriptif dalam penelitian kualitatif

dinilai tepat untuk menggambarkan fenomena secara sistematis dan naturalistik, serta memungkinkan peneliti untuk mendekati realitas empiris tanpa melakukan generalisasi yang bersifat abstrak. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan tersebut relevan karena penelitian tidak diarahkan untuk menguji hipotesis, melainkan untuk mengkaji bagaimana HRD dijalankan, bagaimana kontribusinya terhadap pembentukan kapabilitas adaptif, serta bagaimana organisasi publik merespons tuntutan transformasi digital dalam praktik kesehariannya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari informan yang memiliki keterlibatan, pengalaman, atau pemahaman terkait praktik pengembangan SDM, proses adaptasi organisasi, dan implementasi transformasi digital di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen resmi dan sumber tertulis yang relevan, seperti kebijakan organisasi, laporan kinerja, pedoman pelatihan, dokumen pengembangan pegawai, serta arsip kelembagaan lainnya yang mendukung analisis. Penggunaan kedua jenis data tersebut dimaksudkan untuk memperkuat kedalaman temuan melalui triangulasi sumber serta memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena tidak hanya dari perspektif aktor, tetapi juga dari jejak administratif dan kebijakan yang mendasarinya. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya bergantung pada persepsi subjektif informan, tetapi juga didukung oleh bukti institusional yang dapat diverifikasi.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan sebagai teknik utama untuk menggali pengalaman, pandangan, strategi, serta dinamika yang berkaitan dengan implementasi HRD dan pembentukan kapabilitas adaptif dalam organisasi publik. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar tetap memberikan ruang fleksibilitas bagi informan dalam menjelaskan pengalaman dan makna yang mereka konstruksi. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung pola kerja, interaksi antarpegawai, penggunaan sistem digital, serta kondisi organisasi dalam proses adaptasi. Sementara itu,

dokumentasi digunakan untuk menelaah berbagai bukti administratif dan kebijakan yang berkaitan dengan pengembangan SDM dan transformasi digital. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebagai instrumen utama (*human instrument*) yang didukung oleh pedoman wawancara, lembar observasi, dan format analisis dokumen, sehingga memungkinkan pengumpulan data yang lebih sensitif terhadap konteks dan dinamika sosial yang terjadi di lapangan.

Kriteria inklusi dalam penelitian ini ditetapkan untuk memastikan bahwa data yang dianalisis relevan dengan fokus kajian. Untuk data primer, informan yang dipilih adalah individu yang memiliki keterlibatan langsung atau pemahaman mendalam mengenai praktik HRD, pengembangan kompetensi, penggunaan teknologi kerja, serta perubahan organisasi dalam konteks digitalisasi. Informan tersebut dapat berasal dari unsur pimpinan, pejabat atau staf yang menangani pengembangan SDM, serta pegawai yang mengalami langsung perubahan pola kerja. Sebaliknya, individu yang tidak memiliki keterkaitan substantif dengan isu penelitian tidak termasuk dalam analisis. Untuk data sekunder, kriteria inklusi mencakup dokumen yang berkaitan langsung dengan kebijakan pengembangan SDM, transformasi digital, dan kinerja organisasi, sedangkan data yang tidak relevan, tidak dapat diverifikasi, atau tidak mutakhir dikeluarkan dari analisis. Penetapan kriteria ini bertujuan untuk menjaga fokus, kredibilitas, dan ketepatan analisis penelitian.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah praktik *Human Resource Development* yang berkaitan dengan pembentukan kapabilitas adaptif organisasi publik, sedangkan subjek penelitian adalah aktor organisasi yang terlibat dalam pengelolaan dan pelaksanaan pengembangan SDM di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan partisipan berdasarkan pertimbangan relevansi informasi yang dimiliki terhadap fokus penelitian. Jumlah informan tidak ditentukan secara kaku sejak awal, melainkan mengikuti prinsip kecukupan informasi dan kejenuhan data, yaitu ketika data yang diperoleh mulai menunjukkan pola yang

berulang dan tidak lagi menghasilkan informasi baru yang signifikan. Pendekatan ini menekankan kedalaman informasi dibandingkan jumlah partisipan, sehingga memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif yang mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap reduksi data, peneliti melakukan seleksi, pengelompokan, dan kategorisasi data sesuai dengan fokus penelitian, seperti praktik HRD, bentuk adaptasi organisasi, serta faktor pendukung dan penghambat. Tahap penyajian data dilakukan dengan menyusun informasi dalam bentuk narasi dan kategorisasi tematik agar hubungan antar-temuan dapat dipahami secara sistematis. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan melalui interpretasi terhadap pola yang muncul, yang kemudian diverifikasi dengan membandingkan berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Proses analisis bersifat tematik dan berlangsung secara iteratif sejak awal hingga akhir penelitian. Pengodean data dilakukan secara manual dengan pendekatan kategorisasi tematik yang mendalam. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan teknik, sehingga hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas, konsistensi, dan keandalan yang memadai dalam menjelaskan peran HRD dalam membangun kapabilitas adaptif organisasi publik di era digital.

## Hasil Penelitian

Berdasarkan proses reduksi, kategorisasi, dan penyajian data lapangan, penelitian ini menunjukkan bahwa peran *Human Resource Development* (HRD) dalam membangun kapabilitas adaptif Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung di era digital dapat dikelompokkan ke dalam empat tema utama, yaitu: (1) kondisi aktual pengembangan sumber daya manusia dan kesiapan aparatur dalam menghadapi perubahan digital; (2) praktik serta strategi HRD dalam mendukung proses adaptasi organisasi; (3) faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pembentukan kapabilitas adaptif; serta (4) bentuk manifestasi kapabilitas adaptif dalam praktik kerja kelembagaan. Keempat tema

tersebut muncul secara konsisten dari hasil wawancara mendalam, observasi lapangan, dan telaah dokumen organisasi. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa pengembangan SDM di lingkungan pemerintah daerah tidak berlangsung sebagai aktivitas yang berdiri sendiri, tetapi terhubung erat dengan dinamika birokrasi, perubahan sistem kerja, dan tuntutan digitalisasi layanan maupun administrasi. Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik HRD dalam organisasi publik yang diteliti telah diarahkan untuk merespons kebutuhan perubahan, meskipun implementasinya masih memperlihatkan variasi dalam hal kesiapan, kecepatan adaptasi, dan pola respons antaraktor organisasi. Dalam konteks yang lebih luas, penguatan kompetensi aparatur dan adaptasi digital juga semakin menonjol sebagai bagian dari agenda reformasi birokrasi dan tata kelola pemerintahan kontemporer (Kementerian PANRB, 2023).

Tema pertama menunjukkan bahwa kondisi pengembangan SDM di Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung saat ini berada pada fase transisi menuju model pengelolaan yang lebih responsif terhadap perubahan digital. Hasil wawancara mengindikasikan bahwa sebagian aparatur telah menunjukkan kesiapan tertentu dalam memanfaatkan teknologi kerja, menyesuaikan diri dengan sistem administrasi digital, serta beradaptasi terhadap tuntutan kerja yang semakin menekankan penggunaan data dan kecepatan layanan. Meskipun demikian, kesiapan tersebut belum merata di seluruh unit kerja maupun di antara individu pegawai. Pada sebagian aparatur, kemampuan dalam menggunakan perangkat digital, memahami sistem kerja baru, serta membangun rasa percaya diri dalam menghadapi perubahan organisasi masih berkembang secara bertahap. Hasil observasi juga menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi kerja, komunikasi digital, pengelolaan dokumen elektronik, dan koordinasi berbasis sistem telah menjadi bagian dari rutinitas organisasi, meskipun tingkat pemanfaatannya berbeda antarunit. Selain itu, dokumen kelembagaan memperlihatkan adanya upaya penguatan kapasitas aparatur melalui pelatihan, pembinaan, dan penyesuaian kebijakan kerja yang mendukung percepatan adaptasi. Temuan ini sejalan dengan kecenderungan yang lebih luas di

sektor publik Indonesia, di mana transformasi digital birokrasi semakin menuntut peningkatan kompetensi digital dan kapasitas adaptif aparatur (Badan Kepegawaian Negara, 2023).

Tema kedua memperlihatkan bahwa praktik dan strategi HRD dalam organisasi publik yang diteliti dijalankan melalui perpaduan antara mekanisme formal dan pembelajaran kerja yang berlangsung secara informal. Berdasarkan hasil wawancara, strategi HRD yang paling menonjol meliputi pelatihan dan pengembangan kompetensi, pembiasaan penggunaan sistem digital, pendampingan kerja antarpegawai, pembelajaran berbasis pengalaman, serta penyesuaian peran kerja sesuai kebutuhan organisasi. Sejumlah informan menegaskan bahwa pengembangan kapasitas tidak selalu berlangsung melalui pelatihan formal yang terjadwal, tetapi sering kali terjadi melalui proses belajar langsung ketika pegawai menghadapi sistem baru, perubahan prosedur, atau tuntutan penyelesaian tugas yang membutuhkan adaptasi cepat. Hasil observasi mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa proses pembelajaran di lingkungan organisasi juga banyak berlangsung melalui interaksi horizontal, seperti konsultasi antarpegawai, praktik saling membantu, serta penyesuaian kolektif terhadap perubahan teknis maupun administratif. Di samping itu, dokumen organisasi memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi mulai diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja dan tata kelola internal. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi ASN berbasis kebutuhan jabatan dan perubahan lingkungan kerja semakin memperoleh perhatian dalam kebijakan pengelolaan SDM aparatur (Lembaga Administrasi Negara, 2022).

Tema ketiga menunjukkan bahwa pembentukan kapabilitas adaptif organisasi dipengaruhi oleh kombinasi faktor pendukung dan faktor penghambat yang hadir secara bersamaan dalam praktik organisasi. Dari sisi faktor pendukung, hasil wawancara mengungkap adanya peran penting kepemimpinan yang mendukung perubahan, budaya kerja yang relatif terbuka terhadap pembelajaran, komunikasi internal yang cukup intensif, serta kesadaran aparatur mengenai pentingnya peningkatan kapasitas di era digital.

Beberapa informan menekankan bahwa dukungan pimpinan dan suasana kerja yang mendorong proses belajar bersama menjadi faktor yang mempermudah penyesuaian terhadap perubahan sistem dan pola kerja. Hasil observasi juga memperlihatkan bahwa kedekatan komunikasi antarpegawai dan koordinasi antarunit turut mempercepat respons terhadap tantangan teknis maupun administratif dalam aktivitas sehari-hari. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan sejumlah faktor penghambat, seperti perbedaan tingkat literasi digital antarpegawai, variasi motivasi belajar, tingginya beban kerja, keterbatasan dukungan teknis pada kondisi tertentu, serta ketergantungan pada individu-individu tertentu yang lebih menguasai sistem. Dokumen organisasi juga menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan kompetensi belum selalu dapat direpons secara seragam, terutama ketika perubahan sistem berlangsung lebih cepat dibandingkan proses penyesuaian sumber daya manusia. Temuan ini menunjukkan bahwa pembentukan kapabilitas adaptif dalam organisasi publik tidak berlangsung secara linear, melainkan dipengaruhi oleh dinamika internal yang kompleks.

Tema keempat memperlihatkan bahwa kapabilitas adaptif organisasi termanifestasi dalam perubahan pola kerja, meningkatnya responsivitas, fleksibilitas pelaksanaan tugas, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan prosedur dan tuntutan digitalisasi. Berdasarkan hasil wawancara, aparatur yang terlibat dalam proses kerja menunjukkan adanya perubahan dalam cara berkomunikasi, menyelesaikan tugas, mengakses informasi, dan mengelola dokumen dibandingkan dengan pola kerja sebelumnya. Beberapa informan menjelaskan bahwa perubahan tersebut tidak selalu terjadi melalui kebijakan besar yang bersifat drastis, tetapi lebih sering berlangsung melalui penyesuaian bertahap yang berkembang dari waktu ke waktu. Hasil observasi memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan adanya pergeseran dalam pola kerja administratif, penggunaan media digital untuk koordinasi internal, serta meningkatnya ketergantungan pada sistem elektronik dalam pengelolaan aktivitas organisasi. Di sisi lain, dokumentasi

kelembagaan memperlihatkan bahwa organisasi mulai mengintegrasikan berbagai praktik kerja digital ke dalam prosedur dan aktivitas rutin, termasuk dalam pengelolaan data, administrasi, komunikasi internal, dan pelaporan. Temuan ini menunjukkan bahwa kapabilitas adaptif tidak hanya tercermin pada penguasaan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk menjaga keberlangsungan kerja, merespons perubahan, dan menyesuaikan perilaku kelembagaan terhadap dinamika lingkungan kerja yang baru. Dalam ranah administrasi publik, kecenderungan ini sejalan dengan dorongan yang lebih luas menuju tata kelola yang lebih adaptif dan fleksibel di era digital (OECD, 2021).

Selain keempat tema utama tersebut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa HRD dalam organisasi publik yang diteliti tidak hanya berperan pada level peningkatan kapasitas individu, tetapi juga berkontribusi terhadap pembentukan pembelajaran organisasi secara kolektif. Hasil wawancara memperlihatkan bahwa proses belajar tidak berhenti pada individu yang mengikuti pelatihan atau menguasai sistem baru, tetapi juga menyebar melalui praktik berbagi pengetahuan, konsultasi kerja, dan penyesuaian prosedur yang melibatkan lebih dari satu aktor organisasi. Dalam observasi lapangan, fenomena ini tampak melalui pola kerja kolaboratif dalam menghadapi persoalan teknis maupun administratif yang berkaitan dengan perubahan digital. Dokumen kelembagaan juga menunjukkan bahwa sebagian proses pembelajaran organisasi berlangsung melalui evaluasi kerja, umpan balik internal, dan penyesuaian prosedur administratif yang dilakukan secara bertahap. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa peran HRD dalam konteks organisasi publik tidak terbatas pada fungsi pelatihan formal, tetapi juga hadir dalam bentuk pembentukan kebiasaan kerja baru, peningkatan kapasitas kolektif, dan penguatan kesiapan organisasi untuk terus menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan digital. Temuan ini menegaskan bahwa proses adaptasi organisasi dibentuk melalui interaksi antara pengembangan kompetensi, pengalaman kerja, dukungan organisasi, dan praktik

pembelajaran yang berkembang dalam kehidupan birokrasi sehari-hari.

## Pembahasan

Temuan penelitian ini menegaskan bahwa *Human Resource Development* (HRD) memiliki peran yang signifikan dalam membentuk kapabilitas adaptif organisasi publik di era digital. Peran tersebut tidak hanya tampak pada peningkatan keterampilan teknis aparatur, tetapi juga pada pembentukan pola pembelajaran, fleksibilitas kerja, serta kesiapan organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem, prosedur, dan tuntutan kerja berbasis digital. Dengan demikian, hasil penelitian ini secara langsung menjawab fokus utama penelitian, yaitu bagaimana praktik HRD dijalankan dan bagaimana kontribusinya terhadap pembentukan kapabilitas adaptif di lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung. Temuan lapangan menunjukkan bahwa adaptasi organisasi tidak berlangsung secara otomatis hanya karena hadirnya teknologi baru, tetapi dibangun melalui proses pengembangan sumber daya manusia yang berjalan baik secara formal maupun informal dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Hal ini menegaskan bahwa HRD dalam organisasi publik perlu dipahami sebagai mekanisme transformasional, bukan sekadar fungsi administratif atau instrumen peningkatan kapasitas individual semata. Dalam konteks transformasi digital sektor publik, perubahan yang dipicu oleh teknologi memang mendorong pergeseran pada proses, rutinitas, dan pola interaksi organisasi, tetapi dampak transformasionalnya sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu mengembangkan kapasitas manusianya untuk merespons perubahan tersebut secara berkelanjutan.

Dalam kerangka konseptual penelitian ini, temuan tersebut dapat dipahami melalui keterkaitan antara HRD, kapabilitas adaptif, dan transformasi digital. Dari perspektif HRD, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM yang efektif tidak hanya diwujudkan melalui pelatihan yang terstruktur, tetapi juga melalui pembelajaran berbasis pengalaman, interaksi sosial dalam lingkungan kerja, penyesuaian peran, serta praktik berbagi pengetahuan antarpegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa HRD bekerja sebagai proses

pembelajaran organisasi yang lebih luas daripada sekadar transfer keterampilan teknis. Sementara itu, dari perspektif kapabilitas adaptif, penelitian ini memperlihatkan bahwa organisasi publik yang diteliti memiliki kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan melalui fleksibilitas administratif, responsivitas terhadap sistem baru, dan pembentukan kebiasaan kerja yang lebih adaptif. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa kemampuan beradaptasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh struktur formal, tetapi juga oleh kemampuan internal organisasi dalam belajar, merespons ketidakpastian, dan menata ulang sumber dayanya secara fungsional. Dalam konteks birokrasi publik, kemampuan semacam ini menjadi sangat penting karena organisasi dituntut untuk menjaga stabilitas tata kelola sekaligus cukup lincah dalam merespons dinamika digital yang berkembang secara cepat.

Apabila dibandingkan dengan hasil studi terdahulu, temuan penelitian ini menunjukkan adanya beberapa titik kesesuaian yang kuat, sekaligus memperluas penjelasan empiris yang telah ada. Berbagai studi sebelumnya menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik sangat dipengaruhi oleh kesiapan pegawai, kemampuan adaptasi pengguna, dan kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan kerja yang dipicu oleh sistem digital. Dalam penelitian ini, pola yang serupa juga terlihat, di mana aparatur menunjukkan tingkat kesiapan yang tidak sepenuhnya seragam, serta mengembangkan strategi adaptasi yang berbeda-beda dalam merespons perubahan sistem dan tuntutan digitalisasi. Di sisi lain, penelitian ini juga memperlihatkan bahwa keberhasilan perubahan digital dalam fungsi SDM tidak hanya dipengaruhi oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh dimensi individual dan sosial, seperti pembelajaran, kesiapan personal, interaksi kerja, dan budaya organisasi. Dengan demikian, temuan ini memperkuat argumen dalam literatur bahwa transformasi digital tidak dapat dipahami hanya sebagai perubahan sistem, melainkan juga sebagai perubahan perilaku, relasi kerja, dan kapasitas manusia dalam organisasi. Namun demikian, dalam konteks organisasi publik, faktor-faktor tersebut bekerja di bawah pengaruh struktur birokrasi, pola koordinasi, dan budaya

administratif yang khas, sehingga proses adaptasinya memiliki kompleksitas tersendiri dibandingkan sektor lain.

Penelitian ini juga menunjukkan nuansa penting yang tidak sepenuhnya identik dengan sebagian studi sebelumnya yang cenderung menempatkan transformasi digital sebagai proses yang terutama ditentukan oleh desain teknologi, kepemimpinan, atau inovasi sistem. Hasil lapangan justru memperlihatkan bahwa pembelajaran informal, interaksi horizontal antarpegawai, dan mekanisme adaptasi kerja sehari-hari memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk kapabilitas adaptif organisasi. Dengan kata lain, adaptasi organisasi publik tidak hanya dibentuk melalui kebijakan formal dan instruksi struktural dari pimpinan, tetapi juga tumbuh melalui kebiasaan belajar kolektif, praktik saling membantu, dan penyesuaian kerja yang berkembang dari bawah. Temuan ini memberikan penajaman terhadap literatur yang selama ini lebih banyak menekankan aspek formal *human resource management* atau desain transformasi digital, dengan menunjukkan bahwa praktik-praktik mikro dalam organisasi memiliki kontribusi besar terhadap pembentukan kapasitas adaptif. Dalam organisasi publik yang cenderung hierarkis, dimensi mikro semacam ini sering kali kurang diperhatikan, padahal justru menjadi ruang utama tempat adaptasi benar-benar berlangsung. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya pemahaman bahwa kapabilitas adaptif tidak hanya dibentuk melalui kebijakan dan struktur, tetapi juga melalui proses sosial, budaya kerja, dan praktik keseharian dalam organisasi.

Kontribusi ilmiah utama dari artikel ini terletak pada upaya untuk menghubungkan HRD dengan kapabilitas adaptif dalam konteks organisasi publik daerah yang sedang menghadapi tekanan transformasi digital. Selama ini, banyak literatur yang membahas transformasi digital, manajemen SDM, atau *organizational agility* secara terpisah, tetapi masih relatif sedikit yang menempatkan HRD sebagai penghubung strategis antara pengembangan manusia dan kapasitas organisasi untuk beradaptasi. Penelitian ini menunjukkan bahwa HRD dapat dipahami sebagai perangkat

kemampuan individu, tetapi juga membentuk kesiapan kolektif, budaya belajar, dan fleksibilitas organisasi. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini juga memberikan implikasi penting bagi organisasi publik, yaitu bahwa pengembangan SDM di era digital tidak cukup hanya difokuskan pada pelatihan formal yang bersifat sesaat, tetapi perlu diarahkan pada pembentukan ekosistem pembelajaran yang berkelanjutan, dukungan kerja lintasunit, dan mekanisme penguatan kapasitas yang lebih adaptif terhadap perubahan. Oleh karena itu, artikel ini berkontribusi tidak hanya pada pengembangan konsep HRD dalam organisasi publik, tetapi juga pada penguatan agenda reformasi birokrasi yang lebih menekankan kapasitas adaptif dibandingkan sekadar modernisasi administratif.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara proporsional. Pertama, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam satu konteks organisasi publik daerah, sehingga temuan yang dihasilkan bersifat kontekstual dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik ke seluruh organisasi publik di Indonesia. Kedua, fokus penelitian ini lebih banyak menyoroti pengalaman, praktik, dan dinamika organisasi dari perspektif aktor internal, sehingga belum sepenuhnya menangkap dimensi eksternal seperti persepsi pengguna layanan, tekanan kebijakan lintas tingkat pemerintahan, atau pengaruh infrastruktur digital makro yang lebih luas. Ketiga, karena penelitian ini berfokus pada proses dan makna, maka ia tidak dirancang untuk mengukur secara kuantitatif tingkat efektivitas HRD maupun derajat kapabilitas adaptif organisasi. Namun demikian, keterbatasan tersebut bukan merupakan kelemahan substantif, melainkan konsekuensi metodologis dari pilihan desain penelitian yang memang diarahkan untuk menghasilkan kedalaman pemahaman, bukan generalisasi numerik. Justru melalui sifatnya yang kontekstual, penelitian ini mampu memberikan gambaran yang lebih dekat terhadap realitas organisasi publik dan memperlihatkan bagaimana transformasi digital dinegosiasikan dalam praktik kelembagaan sehari-hari.

Implikasi penelitian ini cukup jelas bagi penelitian lanjutan, praktisi, maupun pembuat kebijakan. Bagi penelitian selanjutnya, kajian ini membuka peluang untuk mengembangkan studi komparatif antarinstansi atau antardaerah guna melihat variasi pola HRD dan pembentukan kapabilitas adaptif dalam konteks birokrasi yang berbeda. Penelitian lanjutan juga dapat menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif untuk menghubungkan pengalaman organisasi dengan indikator performa adaptif yang lebih terukur. Bagi praktisi dan pengelola organisasi publik, hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya merancang strategi HRD yang lebih berorientasi pada *learning culture*, *digital readiness*, *knowledge sharing*, dan fleksibilitas peran kerja, bukan semata-mata pada pemenuhan pelatihan administratif. Sementara itu, bagi pembuat kebijakan, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital birokrasi sangat bergantung pada investasi yang konsisten pada kapasitas manusia dan pembelajaran kelembagaan. Dengan demikian, kebijakan pengembangan SDM aparatur perlu dirancang secara lebih terintegrasi dengan agenda transformasi digital, bukan diposisikan sebagai agenda yang terpisah. Dalam konteks pemerintahan daerah, pendekatan semacam ini akan lebih memungkinkan terbentuknya birokrasi yang tidak hanya terdigitalisasi, tetapi juga benar-benar adaptif, responsif, dan memiliki daya tahan terhadap perubahan lingkungan kerja yang terus berkembang.

## Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Human Resource Development* (HRD) memiliki peran yang substantif dalam membangun kapabilitas adaptif organisasi publik di era digital, terutama melalui penguatan kompetensi aparatur, pembentukan budaya belajar, pembelajaran kerja yang berlangsung secara formal maupun informal, serta penyesuaian pola kerja terhadap perubahan sistem dan tuntutan organisasi. Temuan penelitian ini memperlihatkan bahwa kapabilitas adaptif organisasi tidak terbentuk semata-mata karena adopsi teknologi atau perubahan kebijakan, melainkan berkembang melalui proses pengembangan sumber daya manusia yang memungkinkan aparatur untuk belajar, menyesuaikan diri, bekerja

secara lebih fleksibel, dan merespons perubahan secara berkelanjutan. Dalam konteks Pemerintah Daerah Kabupaten Bandung, peran HRD terlihat dalam upaya organisasi untuk mendorong kesiapan digital, memperkuat responsivitas kelembagaan, serta menopang transisi menuju tata kelola kerja yang lebih adaptif.

Secara teoretis, penelitian ini menegaskan bahwa HRD tidak dapat dipahami hanya sebagai fungsi peningkatan kapasitas individu, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang berkontribusi terhadap pembentukan kemampuan adaptif organisasi publik. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini menekankan pentingnya menempatkan pengembangan SDM sebagai bagian integral dari agenda transformasi digital birokrasi, bukan sebagai aktivitas pendukung yang berdiri terpisah. Kontribusi artikel ini terletak pada kemampuannya untuk mempertemukan dimensi pengembangan manusia, pembelajaran organisasi, dan adaptasi kelembagaan dalam satu kerangka analisis yang relevan bagi organisasi publik yang sedang menghadapi perubahan digital.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa penguatan kapabilitas adaptif organisasi publik ke depan memerlukan strategi pengembangan SDM yang lebih berkelanjutan, kontekstual, dan terintegrasi dengan kebutuhan perubahan organisasi. Oleh karena itu, penelitian lanjutan dapat diarahkan pada eksplorasi lintas organisasi atau lintas wilayah untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas mengenai variasi praktik HRD dalam membangun kemampuan adaptif birokrasi publik. Selain itu, pengembangan studi yang menghubungkan pengalaman organisasi dengan dimensi kebijakan, kepemimpinan, dan performa kelembagaan akan semakin memperkaya pemahaman mengenai bagaimana organisasi publik dapat bertahan dan berkembang secara efektif di tengah percepatan transformasi digital.

## Daftar Pustaka

Alshamsi, A., Salloum, S. A., Abdallah, S., & Shaalan, K. (2020). Critical success factors for digital transformation in public organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 18(2), 1–15.

- Ames, H., Glenton, C., & Lewin, S. (2019). Purposive sampling in qualitative evidence synthesis: A worked example from a synthesis on parental perceptions of vaccination communication. *BMC Medical Research Methodology*, 19(1), 26.
- Atobishi, T., Miah, S. J., & Rahman, M. (2024). Digital capability and organizational agility in public institutions: Examining adaptive performance in the public sector. *Administrative Sciences*, 14(2), 37.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Transformasi manajemen ASN di era digital*. Badan Kepegawaian Negara.
- Bradshaw, C., Atkinson, S., & Doody, O. (2017). Employing a qualitative description approach in health care research. *Global Qualitative Nursing Research*, 4, 1–8.
- de Magalhães, G. (2024). Adaptive capability and public sector transformation in the digital age. *JeDEM – eJournal of eDemocracy and Open Government*, 16(2), 1–19.
- Djaenudin, D. (2025). Kompetensi digital, transformasi organisasi, dan kinerja kelembagaan: Tinjauan metodologis kontemporer. *ISC-BEAM Proceedings*, 1(1), 1–12.
- Espina-Romero, L., Rodríguez-Tenreiro, C., & González-Mesa, F. (2026). Digital competencies and organizational transformation in public and institutional settings. *Discover Artificial Intelligence*, 6(1), 1–15.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2020). An ecosystem perspective on international human resource development: The importance of the system. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100700.
- Grenda, M. (2026). Digital managerial competencies and soft skills for organizational resilience in the digital era. *Journal of Management and Governance*, 30(1), 1–24.
- Grenda, M. (2026). Digital managerial competencies and soft skills for organizational resilience in the digital era. *Journal of Management and Governance*, 30(1), 1–24.
- Islami, M., Rahmawati, D., & Purnomo, E. P. (2023). Human resource development and adaptive governance in Indonesian public organizations. *Jurnal Governansi Publik*, 10(1), 1–15.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Transformasi digital birokrasi dalam reformasi administrasi publik*. Kementerian PANRB.
- Kurniawati, D., Hidayat, R., & Santoso, B. (2022). Digital readiness of public sector employees in Indonesia. *Jurnal Manajemen Organisasi*, 13(1), 25–38.
- Lembaga Administrasi Negara. (2022). *Pengembangan kompetensi ASN berbasis kebutuhan organisasi*. Lembaga Administrasi Negara.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2019). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *Human Resource Management Review*, 29(3), 100700.
- Mergel, I., Edelman, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Mukhtar, S., Rahman, A., & Kurniadi, A. (2025). Human resource development and adaptive public organizations in the digital era. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(1), 1–15.
- Nazmah, R., Fadilah, N., & Kusuma, Y. (2025). Human resource development and digital readiness in public institutions. *Journal of Public Organization and Governance*, 11(1), 31–45.
- 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.
- OECD. (2021). *Digital government index: 2019 results*. OECD Publishing.
- Pratama, A. B., Suhendra, A., & Wibowo, A. (2021). Implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik dalam reformasi birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(3), 399–411.
- Reza, M., Handayani, S., & Kusnandar, D. (2025). Talent development and digital competence in Indonesian public institutions. *DIA: Jurnal Administrasi Publik*, 23(2), 1–18.
- Rosita, E., Fadli, M., & Nuraini, T. (2025). Innovative HR strategies in digital workforce development. *Journal of Information*

- Systems Engineering and Management*, 10(49s), 1–14.
- Rostini, D., Wahyuni, S., & Lestari, A. (2024). Human resource development and digital transformation readiness in public organizations. *Jurnal Manajemen Transformasi Organisasi*, 6(1), 55–68.
- Sofyandi, H., Nurjanah, S., & Putri, M. (2022). Human resource development and adaptive organizational capability in public administration. *Jurnal Bisnis dan Birokrasi*, 29(2), 121–134.
- Susanto, H., Wijaya, M., & Hidayani, R. (2022). Digital literacy and employee adaptability in Indonesian public institutions. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 66–79.
- Syahputra, A., Mulyani, S., & Fikri, A. (2026). Human resource development and adaptive public governance: A qualitative perspective. *Jurnal Ilmu Kesehatan dan Sosial Humaniora*, 14(1), 1–13.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Wahyudi, T., Ramdani, A., & Putra, F. (2023). Adaptive human resource development in public sector digital transformation. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 90–105.
- Walker, R. M., Brewer, G. A., Lee, M. J., Petrovsky, N., & van Witteloostuijn, A. (2019). Best practice recommendations for replicating experiments in public administration. *Public Administration Review*, 79(4), 609–611.
- Xu, Y. (2025). Human resource development and adaptive transformation in local government organizations. *Journal of Digital Institutional Management*, 15(2), 97–112.
- Yuningsih, T., & Surya, P. (2025). Human resource development and adaptive organizational capacity in local government. *Jurnal Inovasi Governance Publik*, 10(1), 63–77.
- Zhang, Y., Chen, H., & Li, X. (2023). Organizational agility in public institutions: Responding to technological and policy change. *Sustainability*, 15(14), 11304.