

## PENGEMBANGAN KAPASITAS DALAM Mendukung KETAHANAN ORGANISASI SEKTOR PUBLIK (ANALISIS TINJAUAN KONSEPTUAL)

**Setiawandi Hakim**

Universitas Serang Raya

Email: [setiawandihakim@yahoo.co.id](mailto:setiawandihakim@yahoo.co.id)

**Abstrak.** Tujuan penelitian ini berfokus pada kapasitas dalam mendukung ketahanan organisasi sector public. Metode pengumpulan data menggunakan literatur review dan bersifat analisis tinjauan konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas individu, kapasitas kelembagaan dan system. Ketiga kapasitas tersebut berkontribusi dan menentukan kecepatan respons terhadap krisis dalam hal ini organisasi sektor publik dengan kapasitas tinggi (dari sumber daya, struktur, ketatalaksanaan, hingga sistem pengambilan keputusan) dapat merespons lebih cepat dan efektif. Rekomendasi penelitian ini adalah pemerintah harus fokus pada penguatan kapasitas yang adaptif, sesuai kebutuhan dan skala prioritas dengan tujuan yang terukur dan sistemik dalam menghadapi tantangan organisasi dan dinamika pelayanan publik

**Kata Kunci:** Kapasitas, Ketahanan, Organisasi Sektor Publik

**Abstract.** The purpose of this research focuses on capacity in supporting the resilience of public sector organisations. The data collection method uses literature review and conceptual review analysis. The results showed that individual capacity, institutional capacity and system. The three capacities contribute and determine the speed of response to the crisis in this case public sector organisations with high capacity (from resources, structure, governance, to decision-making systems) can respond more quickly and effectively. The recommendation of this research is that the government should focus on strengthening adaptive capacity, according to needs and priority scales with measurable and systemic goals in facing organisational challenges and the dynamics of public services.

**Keywords:** Capacity, Resilience, Public Sector Organisation.

Copyright©2025. Setiawandi Hakim

This is an open access article under the CC-BY NC-SA license

### Pendahuluan

Di era yang ditandai dengan perubahan cepat dan ketidakpastian, ketahanan organisasi sector public muncul sebagai faktor penting bagi keberlanjutan organisasi. Dihadapkan dengan lanskap organisasi yang semakin tidak stabil dan tidak dapat diprediksi, kapasitas organisasi untuk mengatasi tantangan dan beradaptasi dengan perubahan dengan cepat dan efektif menjadi sangat penting (Georgescu et al., 2024). Lingkungan yang tidak stabil menciptakan tantangan yang sering terjadi dan bahkan mengalami guncangan sesekali atau mengalami perubahan revolusioner secara berkala.

Dalam lingkungan organisasi yang terus berkembang dan tingginya tuntutan masyarakat, hanya organisasi yang fleksibel, tangkas, dan dinamis yang akan berkembang pesat. Faktanya organisasi sector publik sering kali harus mampu bergerak

**Correspondence** Setiawandi Hakim  Email: [setiawandihakim@yahoo.co.id](mailto:setiawandihakim@yahoo.co.id)

*Pengembangan Kapasitas dalam Mendukung Ketahanan Organisasi Sektor Publik : Analisis Tinjauan Konseptual*

melampaui sekadar bertahan hidup dan benar-benar berkembang pesat dalam lingkungan yang rumit dan tidak pasti. Fleksibilitas organisasi berkaitan dengan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan kemampuan beradaptasi organisasi dengan cepat mengacu pada kapasitas untuk menyesuaikan diri dan berkembang ketika menghadapi tantangan, ketahanan mencakup lebih dari itu (Čolić et al., 2022).

Ketahanan organisasi merupakan elemen penting untuk kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi sektor publik di tengah berbagai ancaman dan perubahan lingkungan (Powley et al., 2020). Oleh sebab itu memahami dan mengembangkan kapasitas ketahanan dapat memperkuat posisi organisasi dan mempertahankan keberlanjutan. Ketahanan organisasi (OR) merupakan perwujudan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dan merespons secara efektif terhadap perubahan dan krisis yang tidak terduga sambil mempertahankan tujuan dan fungsinya secara optimal (Annarelli & Nonino, 2016).

Organisasi sektor publik pada umumnya menyadari ketahanan sebagai bentuk pemulihan daripada transformasi, yang lebih terkait dengan momentum pemulihan — yaitu, kemampuan organisasi untuk pulih ke keadaan keseimbangan sebelum krisis (Butkus et al., 2023) (Aragão & Fontana, 2021) (Țiclău et al., 2021) (Țiclău et al., 2021). Secara umum, ketahanan dipahami sebagai kemampuan suatu negara, sistem, organisasi, komunitas, atau individu untuk beradaptasi, kembali ke aktivitas normal setelah terjadi gempa susulan atau ancaman, dan menggunakan pengalaman yang diperoleh sebagai kekuatan pendorong untuk terobosan (Plimmer et al., 2021).

Laporan tentang Ketenagakerjaan dan Manajemen Publik (OECD, 2021) mengungkapkan bahwa, terlepas dari keadaan yang rumit, organisasi sektor publik yang telah menguasai struktur fleksibel sebelum pandemi cenderung tidak terlalu takut dan menunjukkan respons yang lebih tangguh terkait penyediaan layanan publik. Mereka dapat dengan cepat mengubah orientasi dari keadaan normal ke keadaan krisis, menerapkan perangkat digital, dan menguasai metode kerja jarak jauh, sehingga memastikan keberlanjutan penyediaan layanan publik (MacLean & Titah, 2022).

Literatur menunjukkan bahwa fenomena pengembangan ketahanan dalam organisasi sektor publik masih merupakan bidang baru yang didominasi oleh penelitian kualitatif (Aragão & Fontana, 2021; Țiclău et al., 2021). Sebagian besar studi ini bersifat teoritis, akibatnya, masih ada kesenjangan yang harus diisi dalam hal bukti empiris yang dapat meningkatkan pemahaman kita tentang pola dalam pengembangan ketahanan di sektor publik dan korelasinya dengan kapasitas dan motivasi pelayanan publik. Sementara itu, hanya beberapa studi empiris yang telah menyelidiki penilaian ketahanan dalam organisasi sektor publik (Termeer & van den Brink, 2013) (Lund & Andersen, 2023)

(Brykman & King, 2021) berpendapat bahwa organisasi yang lebih besar lebih tangguh dan dapat menyerap guncangan dengan lebih baik daripada yang lebih kecil. Organisasi yang lebih besar biasanya memiliki sumber daya yang lebih besar, yang sangat penting di saat krisis karena memungkinkan mereka untuk memastikan redistribusi dana yang optimal.

Literatur pengembangan kapasitas kelembagaan mengacu kepada kemampuan organisasi untuk mendefinisikan misi, menghasilkan sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang diperlukan untuk mewujudkan misi dan menyebarkan sumber daya secara efisien (Kibbe et al., 2004; Sururi, 2023)

Pengembangan kapasitas kelembagaan adalah proses berkelanjutan dimana organisasi meningkatkan kemampuannya untuk merumuskan dan mencapai tujuan yang relevan (Horton et al., 2003). Menurut (Bakhtiari et al., 2023) peningkatan kapasitas adalah tindakan apa pun yang dapat meningkatkan efektivitas individu, organisasi, jaringan, atau sistem—termasuk stabilitas organisasi dan keuangan, penyampaian layanan program, kualitas program, dan pertumbuhan kelembagaan.

Penjelasan komprehensif tentang pengembangan kapasitas dikemukakan Howlett (2009:23-24) yang melihat pengembangan kapasitas pada tiga hal, yaitu: (1) tingkat individu, mencakup pengetahuan, keterampilan, kompetensi, etika dan etos kerja, (2) tingkat kelembagaan, mencakup sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan, dan (3) tingkat sistem, mencakup peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang mendukung.

### Metode Penelitian

Tinjauan literatur sistematis dalam penelitian ini bertujuan untuk mensintesis temuan-temuan dari penelitian sebelumnya untuk memberikan kontribusi terhadap pengetahuan tentang kapasitas, dan ketahanan organisasi sector public. Penelitian ini mengkaji penelitian yang telah diterbitkan dalam jurnal-jurnal terkemuka dan memiliki pengaruh pada tema penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai artikel di jurnal nasional dan international. Tahap selanjutnya dilakukan pemilahan artikel berdasarkan tema spesifik dan dilakukan analisis data.

### Hasil dan Pembahasan

Kapasitas Oorganisasi, yaitu kemampuan internal organisasi dalam hal struktur, sumber daya, sistem, kepemimpinan, dan proses untuk menjalankan fungsinya secara efektif dan efisien. Penelitian ini focus pada kapasitas organisasi berdasarkan (1) tingkat individu, mencakup pengetahuan, keterampilan, kompetensi, etika dan etos kerja, (2) tingkat kelembagaan, mencakup sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan, dan (3) tingkat sistem, mencakup peraturan perundang-undangan dan kebijakan yang mendukung.

#### 1) Kapasitas Tingkat Individu: Pengetahuan, Keterampilan, Kompetensi, Etika Dan Etos Kerja

Literatur manajemen publik menunjukkan bahwa kapasitas organisasi berdampak positif terhadap ketahanan organisasi (Dimitrijevska-Markoski et al., 2024). Dalam lingkungan organisasi publik maupun privat yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, ketahanan organisasi (*organizational resilience*) menjadi aspek strategis yang sangat penting. Ketahanan organisasi merujuk pada kemampuan organisasi untuk bertahan, beradaptasi, dan pulih dari gangguan serta krisis yang muncul baik dari faktor internal maupun eksternal.

Kombinasi dari kapasitas organisasi yang kuat dengan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, etika dan etos kerja tingkat individu yang tinggi diyakini menciptakan fondasi yang kokoh dalam menghadapi tantangan organisasi dan menjaga keberlanjutan layanan kepada masyarakat. Namun, hubungan dan mekanisme antara

variabel-variabel ini terhadap ketahanan organisasi masih memerlukan kajian lebih dalam secara empiris dan teoritis.

Kapasitas organisasi mencakup aspek-aspek seperti: 1) Kepemimpinan yang efektif; 2) Manajemen sumber daya manusia; 3) Infrastruktur teknologi dan informasi; 4) Kemampuan adaptasi dan inovasi, Kapasitas ini menjadi modal utama organisasi dalam melakukan respon cepat terhadap perubahan lingkungan serta mengelola risiko (Allan Kaplan, 2000) (Morgan, 2006).

Pada tingkat individu, kapasitas organisasi sebenarnya bertumpu pada kualitas manusia yang ada di dalamnya. Empat elemen utamanya adalah: Pengetahuan, Keterampilan, Kompetensi, serta Etika dan Etos Kerja. Ini komponen fundamental yang membentuk kekuatan organisasi dari dalam. Pengetahuan adalah pemahaman teoritis dan praktis yang dimiliki individu terkait bidang tugasnya, termasuk wawasan kebijakan publik, hukum, prosedur administratif, dan konteks sosial masyarakat. Peran dalam kapasitas diantaranya memberikan dasar untuk pengambilan keputusan berbasis fakta dan memungkinkan pegawai sektor publik memahami tugasnya secara holistik, bukan sekadar menjalankan prosedur.

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan tingkat pendidikan tinggi dan akses terhadap pelatihan berkelanjutan lebih efektif dalam pelayanan publik dan inovasi administrative (Sururi, 2016). Keterampilan adalah kemampuan praktis dalam melakukan tugas. Ini mencakup keterampilan teknis (misal: pengelolaan anggaran, manajemen proyek) dan keterampilan lunak (seperti komunikasi, negosiasi, manajemen konflik). Peran dalam kapasitas diantaranya memastikan tugas dapat diselesaikan dengan efisien, membantu pegawai beradaptasi dengan perubahan teknologi dan prosedur

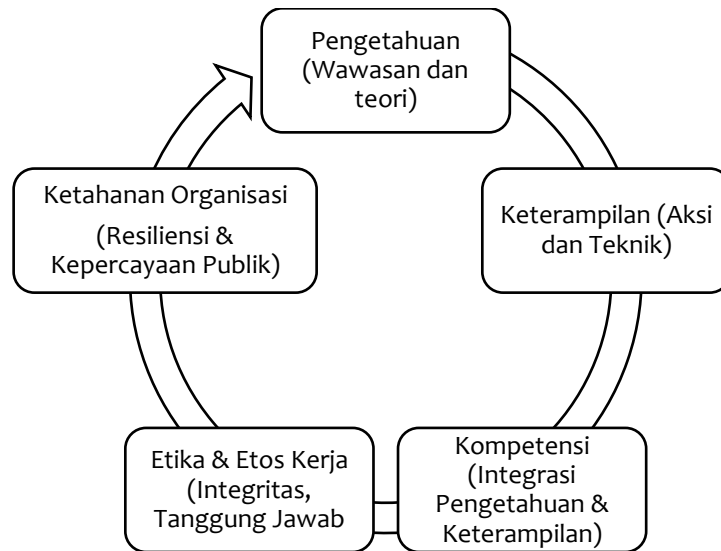
Contoh empiris:  
Pegawai sektor publik dengan keterampilan digital yang baik terbukti lebih mampu mendukung transformasi e-government dibandingkan yang kurang terampil.

Kompetensi adalah kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan peran tertentu secara efektif. Ini bukan hanya soal tahu dan bisa, tapi juga mampu menerapkan keduanya dalam konteks nyata. Peran dalam kapasitas diantaranya kompetensi yang baik memungkinkan pegawai mengintegrasikan teori dan praktik dalam pengambilan keputusan dan pelayanan public, Meningkatkan konsistensi dan standar kualitas layanan di sektor publik. Penggunaan model kompetensi manajerial di sektor publik (seperti Leadership Development Framework di Inggris) terbukti meningkatkan kinerja instansi melalui pengembangan kapasitas individu.

Etika merupakan kesadaran moral tentang apa yang benar dan salah dalam konteks pekerjaan sedangkan Etos kerja adalah dedikasi, semangat, tanggung jawab, dan profesionalisme dalam menjalankan tugas. Hal ini penting untuk membentuk integritas personal, yang sangat penting dalam sektor publik karena berkaitan langsung dengan kepercayaan masyarakat, dan meningkatkan kualitas layanan publik dan mempercepat pencapaian misi organisasi. Skandal atau kasus korupsi di sektor publik sering kali berakar dari lemahnya penerapan etika dan rendahnya etos kerja, yang menunjukkan betapa kritisnya aspek ini untuk ketahanan organisasi.

Kapasitas individu adalah pondasi utama kapasitas organisasi sektor publik. Pegawai yang berpengetahuan, terampil, kompeten, beretika, dan beretos kerja tinggi akan: menyediakan pelayanan yang lebih baik, memperkuat ketahanan lembaga

terhadap tekanan dan krisis, meningkatkan legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi publik.



**Gambar 1. Proses Kapasitas Tingkat Individu: Pengetahuan, Keterampilan, Kompetensi, Etika Dan Etos Kerja**

Berdasarkan gambar 1 di atas maka dapat dijelaskan bahwa pengetahuan membangun dasar pemahaman, keterampilan memungkinkan penerapan praktis pengetahuan, kompetensi menggabungkan keduanya ke dalam kemampuan kerja yang utuh dan Etika & Etos Kerja memberikan nilai moral dan dorongan internal untuk bertindak benar dan profesional. Semua ini berkontribusi secara langsung pada ketahanan organisasi sektor publik, yaitu kemampuan bertahan, beradaptasi, dan tetap relevan di tengah tantangan.

## **2) Kapasitas Tingkat Kelembagaan: Sumber Daya, Ketatalaksanaan, Struktur Organisasi, dan Sistem Pengambilan Keputusan**

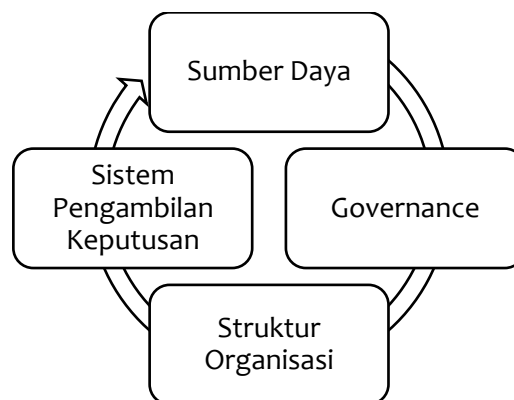
Sumber daya dalam konteks kelembagaan mencakup aset yang dimiliki organisasi untuk mendukung fungsinya, baik sumber daya manusia, keuangan, fisik, maupun teknologi. Sumber daya adalah fondasi awal untuk memungkinkan lembaga berfungsi secara efektif dan adaptif. Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi dengan akses sumber daya berkualitas (misal, staf yang kompeten, dana yang stabil) cenderung lebih tahan terhadap krisis, inovatif, dan sukses mencapai tujuannya. Studi-studi seperti oleh (Brito & Oliveira, 2016) misalnya, memperlihatkan korelasi kuat antara ketersediaan sumber daya dan performa organisasi.

Ketatalaksanaan (Governance) merujuk pada mekanisme, hubungan, dan proses yang mengarahkan dan mengontrol tindakan lembaga. Ini termasuk akuntabilitas, transparansi, etika kepemimpinan, dan keterlibatan stakeholder. menunjukkan bahwa organisasi dengan tata kelola yang kuat memiliki kejelasan peran antara dewan dan manajemen, prosedur evaluasi kinerja, dan keterbukaan pengambilan keputusan yang lebih besar. Ini terbukti meningkatkan legitimasi dan kepercayaan publik terhadap lembaga.

Struktur organisasi adalah rangkaian formal hubungan, pembagian tugas, koordinasi, dan alur otoritas di dalam lembaga. Struktur bisa berbentuk hierarkis, matriks, atau lebih datar, tergantung pada tujuan dan lingkungan organisasi. Studi seperti (Burns & Stalker, 1994) menemukan bahwa organisasi dalam lingkungan yang dinamis lebih efektif bila menerapkan struktur organik (fleksibel, sedikit hierarki), sedangkan organisasi dalam lingkungan stabil lebih cocok dengan struktur mekanistik (hierarkis, prosedural). Bukti empiris lainnya menunjukkan bahwa struktur yang sesuai konteks meningkatkan inovasi dan ketahanan organisasi

Sistem pengambilan keputusan ini merujuk pada proses dan prosedur bagaimana keputusan dibuat di dalam organisasi, termasuk siapa yang berwenang mengambil keputusan dan bagaimana keputusan diimplementasikan. Penelitian empiris (Eisenhardt, 1989) menemukan bahwa sistem pengambilan keputusan yang terstruktur namun adaptif menghasilkan keputusan yang lebih cepat dan lebih berkualitas dalam situasi kompleks. Juga, keterlibatan tim yang beragam dalam proses pengambilan keputusan memperkaya perspektif dan mengurangi risiko bias.

Secara konseptual keempat aspek itu adalah elemen kunci membentuk kapasitas kelembagaan. Secara empiris, banyak studi menunjukkan bahwa kombinasi sumber daya yang memadai, governance yang baik, struktur organisasi yang relevan, dan sistem pengambilan keputusan yang efektif, akan secara signifikan meningkatkan kinerja, ketahanan, dan inovasi lembaga.



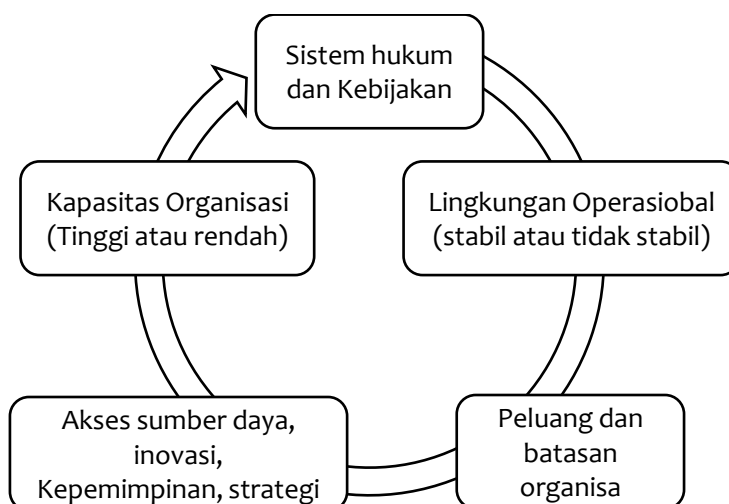
**Gambar 2. Kapasitas Tingkat Kelembagaan: Sumber Daya, Ketatalaksanaan, Struktur Organisasi, Dan Sistem Pengambilan Keputusan**

Berdasarkan gambar 2 di atas maka dapat dijelaskan bahwa sumber daya yang kuat mendukung praktik Ketatalaksanaan yang baik, ketatalaksanaan yang efektif membentuk struktur organisasi yang sesuai, dan struktur organisasi yang tepat memfasilitasi sistem pengambilan keputusan yang efisien dan responsif. Semua elemen ini saling memengaruhi. Misalnya, perubahan di sistem pengambilan keputusan bisa memicu perubahan struktur organisasi, begitu juga sebaliknya. Jadi, sebenarnya hubungan ini bisa dua arah.

### 3) Kapasitas Tingkat System: Peraturan Perundang-Undangan Dan Kebijakan Yang Mendukung

Pada tingkat sistem, kapasitas organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal berupa aturan hukum dan kebijakan publik. secara konseptual terdapat

eraturan perundang-undangan berfungsi sebagai kerangka normatif yang mengatur hak, kewajiban, batasan, dan peluang organisasi. ia menciptakan stabilitas, legitimasi, dan kejelasan bagi organisasi untuk beroperasi. selain itu dukungan kebijakan yang mendukung mengacu pada inisiatif pemerintah atau lembaga regulator yang secara aktif mendorong pengembangan organisasi melalui insentif, dukungan teknis, pengurangan hambatan birokrasi, atau program penguatan kapasitas. Dari sudut pandang empiris, banyak penelitian telah menunjukkan betapa pentingnya sistem hukum dan kebijakan dalam memperkuat atau menghambat kapasitas organisasi. Contoh empiris seperti regulasi yang jelas dan konsisten



**Gambar 3. Kapasitas Tingkat System: Peraturan Perundang-Undang dan Kebijakan Yang Mendukung**

Berdasarkan gambar 3, dapat dijelaskan bahwa sistem hukum dan kebijakan membentuk lingkungan operasional lembaga (apakah mendukung atau membatasi); lingkungan operasional itu akan menciptakan peluang atau justru batasan bagi organisasi; peluang dan batasan ini akan menentukan akses organisasi terhadap sumber daya, inovasi, dan kemampuan strategis. Semua itu akhirnya berujung pada tingkat kapasitas organisasi (apakah bisa berkembang maksimal atau justru stagnan).

#### 4) Kapasitas dan Ketahanan Organisasi Sektor Publik

Menurut (Eisenhardt, 1989) ketahanan organisasi adalah kapasitas untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi kejutan. Resiliensi bukan sekadar reaksi pasif, tetapi proses dinamis yang melibatkan pembelajaran, adaptasi, dan inovasi. Dalam literatur, faktor pendorong ketahanan meliputi: 1) Kepemimpinan transformative; 2) Komunikasi yang transparan; 3) Kolaborasi internal; 4) Fleksibilitas struktur organisasi

Kapasitas menentukan kecepatan respons terhadap krisis dalam hal ini organisasi sektor publik dengan kapasitas tinggi (dari sumber daya, struktur, ketatalaksanaan, hingga sistem pengambilan keputusan) dapat merespons lebih cepat dan efektif saat menghadapi krisis seperti pandemi, bencana alam, atau gejolak politik. Kapasitas memperkuat adaptabilitas organisasi, dalam hal ini kapasitas bukan hanya soal

bertahan, tapi juga soal beradaptasi. Misalnya, organisasi dengan SDM terlatih, prosedur fleksibel, dan sistem informasi canggih bisa mengubah arah strategi sesuai kebutuhan situasi tanpa kehilangan tujuan utamanya.

Kapasitas memperkuat legitimasi dan kepercayaan public. Artinya Organisasi sektor publik yang mampu mempertahankan layanan esensial di tengah tekanan memperkuat legitimasi sosial. Ini penting karena kepercayaan publik adalah "modal tidak kasatmata" yang menentukan kelangsungan organisasi jangka panjang. Kapasitas menjadi faktor kunci dalam mencegah keruntuhan institusi yaitu lembaga-lembaga sektor publik di negara dengan kapasitas rendah lebih rentan mengalami kegagalan layanan, chaos administratif, bahkan keruntuhan institusional saat menghadapi tantangan besar.

### Kesimpulan

Dalam artikel ini kami menjelaskan bagaimana kapasitas berperan penting untuk ketahanan bagi organisasi sector public. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas individu adalah pondasi utama kapasitas organisasi sektor publik. Kombinasi dari kapasitas organisasi yang kuat dengan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, etika dan etos kerja tingkat individu yang tinggi diyakini menciptakan fondasi yang kokoh dalam menghadapi tantangan organisasi dan menjaga keberlanjutan layanan kepada masyarakat.

Kapasitas tingkat kelembagaan yang meliputi sumber daya, ketatalaksanaan, struktur organisasi, dan sistem pengambilan keputusan merupakan beberapa factor penting ketahanan organisasi sector publik. Pada tingkat sistem, kapasitas organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal berupa aturan hukum dan kebijakan public. Kapasitas menentukan kecepatan respons terhadap krisis dalam hal ini organisasi sektor publik dengan kapasitas tinggi (dari sumber daya, struktur, ketatalaksanaan, hingga sistem pengambilan keputusan) dapat merespons lebih cepat dan efektif.

### Referensi

- Allan Kaplan. (2000). Capacity Building: Shifting the Paradigms of Practice. *Development in Practice*, 10(3–4), 517–526. <https://doi.org/10.1080/09614520050116677>
- Annarelli, A., & Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: Current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1–18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.omega.2015.08.004>
- Aragão, J. P. S., & Fontana, M. E. (2021). Outsourcing Strategies in Public Services under Budgetary Constraints: Analysing Perceptions of Public Managers. *Public Organization Review*, 22(1), 61–177. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00517-5>
- Bakhtiari, A., Takian, A., Ostovar, A., Behzadifar, M., Mohamadi, E., & Ramezani, M. (2023). Developing an organizational capacity assessment tool and capacity-building package for the National Center for Prevention and Control of Noncommunicable Diseases in Iran. *PLoS ONE*, 18(6 June), 1–20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287743>
- Brito, P. De, & Oliveira, B. De. (2016). The Relationship Between Human Resource Management and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 13(3). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.5> The

- Brykman, K. M., & King, D. D. (2021). A Resource Model of Team Resilience Capacity and Learning. In *Group and Organization Management* (Vol. 46, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/10596011211018008>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). Burns and Stalker , The Management. In *The Management of Innovation* (pp. 103–108).
- Butkus, M., Schiuma, G., Bartuseviciene, I., Rakauskiene, O. G., Volodzkiene, L., & Dargenyte-Kacileviciene, L. (2023). The impact of organizational resilience on the quality of public services: Application of structural equation modeling. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(2), 461–489. <https://doi.org/10.24136/eq.2023.014>
- Čolić, R., Milić, Đ., Petrić, J., & Čolić, N. (2022). Institutional capacity development within the national urban policy formation process – Participants’ views. *Environment and Planning C: Politics and Space*, 40(1), 69–89. <https://doi.org/10.1177/23996544211002188>
- Dimitrijevska-Markoski, T., Nukpezah, J. A., & Azhar, A. (2024). Service Delivery During Crises: The Effects of Organizational Capacity, Collaboration, and Public Service Motivation on Organizational Resilience. *Public Administration Quarterly*, 48(4), 210–227. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/07349149241262596>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Kathleen M. Eisenhardt The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/258557>
- Georgescu, I., Bocean, C. G., Antoaneta, A., Rotea, C. C., Mangra, G., & Mangra, G. I. (2024). Enhancing Organizational Resilience: The Transformative Influence of Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Culture. *Sustainability (Switzerland)*, 16(10). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su16104315>
- Horton, D., Alexaki, A., Bennett-lartey, S., Brice, K. N., Campilan, D., Carden, F., Silva, J. D. S., Duong, L. T., Khadar, I., Boza, A. M., Muniruzzaman, I. K., Perez, J., Chang, M. S., Vernoooy, R., & Watts, J. (2003). *Evaluating Capacity Development. Experiences from Research and Development Organizations around the World*. Ottawa: International Development Research Centre.
- Kibbe, B. D., Enright, K. P., Lee, J. E., Culwell, A. C., Sonsisi, L. S., Speirn, S. K., & Tuan, M. T. (2004). *Funding Effectiveness, Lesson in Building Non Profit Capacity*. Jossey-Bass - A Wiley Imprint.
- Lund, C. S., & Andersen, L. B. (2023). Professional development leadership in turbulent times: Public administration symposium: Robust politics and governance in turbulent times. *Public Administration*, 101(1), 124–141. <https://doi.org/10.1111/padm.12854>
- MacLean, D., & Titah, R. (2022). A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: A Public Value Perspective. *Public Administration Review*, 82(1), 23–38. <https://doi.org/10.1111/puar.13413>
- Morgan, P. (2006). *The Concept of Capacity* (Issue May). European Center for Development Policy Management.
- OECD. (2021). *Public employment and management 2021: The future of the public service*. <https://doi.org/10.1787/938fod65-en>
- Plimmer, G., Evan M, B., & Lofgren, K. (2021). Resilience in Public Sector Managers.

- Review of Public Personnel Administration*, 42(2).  
<https://doi.org/10.1177/0734371X20985105>
- Powley, E. H., Caza, B. B., & Caza, A. (Eds.). (2020). *Research Handbook on Organizational Resilience*. In *Research Handbooks in Business and Management Series*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, UK; Northampton, MA, USA.
- Sururi, A. (2016). Inovasi Kebijakan Publik (Tinjauan Konseptual dan Empiris). *Sawala Jurnal Administrasi Negara*, 4(September-Desember 2016), 1–14.
- Sururi, A. (2023). Institutional Capacity Building Of The Health Technology Assessment Committee Indonesian In The Implementation Of The National Health Insurance Program. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 7(2), 350–363.  
<https://doi.org/10.24198/jmpp.v7i2.50687>
- Termeer, C. J. A. M., & van den Brink, M. A. (2013). Organizational Conditions for Dealing with The Unknown Unknown: Illustrated by how a Dutch water management authority is preparing for climate change. *Public Management Review*, 15(1), 43–62.  
<https://doi.org/10.1080/14719037.2012.664014>
- Țiclău, T., Hințea, C., & Trofin, C. (2021). Resilient Leadership. Qualitative Study on Factors Influencing Organizational Resilience and Adaptive Response To Adversity. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 2021(December 2021), 127–143. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2021.7>