Journal of Management and Digital Business, 6(3), 2026, 1397-1410
Available at: https://journal.nurscienceinstitute.id/index.php/jmdb
EISSN: 2797-9555

Adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik: Studi kualitatif tentang perubahan praktik kerja di Kota Ambon

Natasya Minarti Noya
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: noyanatasya@gmail.com)

Abstract

The transformation based on the Electronic-Based Government System (SPBE) changes not only the technical system but also bureaucratic culture and work patterns. This study analyzes civil servants' adaptation to the digitalization of public services in the Ambon City Government. The study used a qualitative approach with a case study design, using semi-structured interviews, limited observations, and policy document analysis. The researchers purposively selected informants and used snowball sampling to achieve data saturation. The results show that digitalization changes not only the bureaucratic work system but also organizational culture and civil servants' interaction patterns. Civil servants adapt through collective learning, leadership support, and strengthened organizational capacity. This study also found that local culture, such as collectivity, interpersonal solidarity, and the pela gandong spirit, plays a significant role in supporting collaborative adaptation during digital transformation. These findings confirm that civil servant adaptation is a socio-organizational process influenced by local culture and regional infrastructure conditions.

Keywords: Bureaucratic Transformation, Digital Governance, Adaptive Capacity, Service Innovation, Organizational Change.

Abstrak

Transformasi berbasis Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) tidak hanya mengubah sistem teknis, tetapi juga budaya dan pola kerja birokrasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik di Pemerintah Kota Ambon. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara semi-terstruktur, observasi terbatas, dan analisis dokumen kebijakan. Informan dipilih secara purposive dan snowball hingga mencapai saturasi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya mengubah sistem kerja birokrasi, tetapi juga budaya organisasi dan pola interaksi aparatur. Adaptasi aparatur dilakukan melalui pembelajaran kolektif, dukungan kepemimpinan, dan penguatan kapasitas organisasi. Penelitian ini juga menemukan bahwa budaya lokal, seperti kolektivitas, solidaritas interpersonal, dan semangat *pela gandong*, berperan penting dalam mendukung proses adaptasi kolaboratif selama transformasi digital berlangsung. Temuan ini menegaskan bahwa adaptasi aparatur merupakan proses sosial-organisasional yang dipengaruhi budaya lokal dan kondisi infrastruktur daerah.

Kata kunci: Transformasi Birokrasi; Tata Kelola Digital; Kapasitas Adaptif; Inovasi Pelayanan; Perubahan Organisasi.

How to cite: Noya, N. M. (2026). Adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik: Studi kualitatif tentang perubahan praktik kerja di Kota Ambon. *Journal of Management and Digital Business*, *6*(3), 1397–1410. https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i3.2909

Copyright © 2026 by Authors; this is an open-access article under the CC BY-SA License (https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0).

1. Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi agenda global dalam reformasi sektor publik, seiring berkembangnya konsep digital government dan smart governance yang menekankan integrasi teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan partisipasi publik. Studi mutakhir menunjukkan bahwa digitalisasi layanan publik tidak sekadar perubahan teknis, melainkan transformasi struktural dan kultural dalam tata kelola pemerintahan (Mardy et al., 2024; Nyeleker et al., 2025). Di berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia, digitalisasi didorong oleh tuntutan akuntabilitas, percepatan pelayanan, serta adaptasi terhadap era pascapandemi yang mempercepat penggunaan sistem daring dalam administrasi publik. Transformasi ini juga dikaitkan dengan upaya pengurangan korupsi dan peningkatan kepuasan masyarakat melalui sistem e-government dan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) (Mardy et al., 2024; Subhan & Sartika, 2025).

Dalam konteks nasional, pemerintah Indonesia secara intensif mendorong implementasi SPBE dan inovasi GovTech di tingkat pusat maupun daerah. Berbagai penelitian menunjukkan adanya kemajuan signifikan dalam digitalisasi dokumen kependudukan, perizinan, dan layanan desa (Komsiyah, 2024; Warahuwena et al., 2025). Namun demikian, temuan empiris mengungkapkan bahwa implementasi digitalisasi menghadapi tantangan berupa keterbatasan kompetensi aparatur, resistensi terhadap perubahan, ketimpangan infrastruktur, serta rendahnya literasi digital masyarakat (Amanah & Mulka, 2026; Fathoni et al., 2025). Studi di berbagai daerah seperti Samarinda, Kutai Kartanegara, dan Cilacap menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia aparatur dalam mengadaptasi praktik kerja baru yang berbasis sistem digital (E. C. Efendi & Ningsih, 2025; Juliansyah et al., 2025; Samudra & Mubin, 2025).

Secara sosiologis dan organisatoris, digitalisasi layanan publik membawa perubahan mendasar terhadap pola interaksi kerja, relasi kuasa birokrasi, serta budaya organisasi pemerintahan. Aparatur tidak lagi hanya berperan sebagai pelaksana prosedur administratif konvensional, melainkan sebagai pengelola data, operator sistem, sekaligus fasilitator layanan berbasis platform digital. Penelitian tentang reformasi struktur dan peran aparatur menegaskan bahwa transformasi digital menuntut pola kepemimpinan adaptif, pembelajaran berkelanjutan, dan perubahan mindset birokrasi (T. Efendi et al., 2025; Werang et al., 2025). Dalam perspektif teori perubahan organisasi dan adaptive governance, proses adaptasi aparatur tidak berlangsung linear, tetapi melalui negosiasi makna, praktik improvisasi, serta pembentukan rutinitas kerja baru di tingkat lokal.

Meskipun kajian tentang digitalisasi layanan publik di Indonesia terus berkembang, sebagian besar penelitian masih berfokus pada aspek kebijakan, evaluasi implementasi, atau pengukuran kualitas layanan secara kuantitatif. Studi kualitatif yang secara mendalam menggali pengalaman subjektif aparatur, dinamika adaptasi, serta perubahan praktik kerja sehari-hari masih relatif terbatas, terutama di kawasan Indonesia Timur. Beberapa penelitian literatur dan studi kasus telah menyinggung

pentingnya kesiapan aparatur dan strategi adaptif (Andari et al., 2025; Nyeleker et al., 2025), namun belum banyak yang mengelaborasi bagaimana aparatur memaknai proses digitalisasi dalam konteks sosial-budaya lokal yang spesifik.

Kota Ambon dipilih sebagai lokasi penelitian karena merepresentasikan karakteristik daerah kepulauan di Indonesia Timur yang sedang mengakselerasi transformasi digital pemerintahan, namun masih menghadapi tantangan infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia, dan kesenjangan literasi digital. Dibandingkan kota-kota besar lain di Indonesia Timur seperti Makassar atau Manado yang memiliki infrastruktur digital relatif lebih mapan, Ambon menunjukkan dinamika adaptasi birokrasi yang lebih kompleks karena kondisi geografis kepulauan, keterbatasan jaringan pada beberapa wilayah layanan, serta ketergantungan pada pola interaksi sosial berbasis relasi komunitas.

Selain itu, implementasi SPBE di Kota Ambon menunjukkan perkembangan dalam digitalisasi layanan administrasi kependudukan, perizinan, dan tata kelola internal pemerintahan daerah. Namun demikian, transformasi tersebut masih menghadapi tantangan adaptasi aparatur, sinkronisasi budaya kerja birokrasi dengan sistem digital, serta keterbatasan infrastruktur pendukung. Kondisi ini menjadikan Kota Ambon relevan sebagai locus penelitian untuk memahami bagaimana digitalisasi layanan publik tidak hanya dipengaruhi aspek teknologi, tetapi juga konteks sosial-budaya lokal dan kapasitas adaptif organisasi pemerintahan daerah.

Konteks sosial masyarakat Ambon yang berciri kolektif, relasional, dan dipengaruhi nilai budaya seperti pela gandong juga memberikan dinamika tersendiri dalam proses adaptasi birokrasi digital. Nilai solidaritas dan hubungan interpersonal yang kuat berpengaruh terhadap pola pembelajaran informal, kerja sama antarpegawai, serta proses negosiasi perubahan budaya kerja di lingkungan birokrasi. Dengan demikian, transformasi digital di Kota Ambon tidak dapat dipahami semata sebagai proses teknologis, melainkan sebagai proses sosial-organisasional yang dipengaruhi budaya lokal dan karakter wilayah kepulauan.

Secara akademik, kajian mengenai digital governance di wilayah Indonesia Timur masih relatif terbatas dan lebih banyak terpusat pada daerah perkotaan di wilayah barat Indonesia. Oleh karena itu, penelitian di Kota Ambon menjadi penting untuk memperluas perspektif empiris mengenai praktik adaptasi birokrasi digital dalam konteks pemerintahan daerah kepulauan. Pendekatan kualitatif dengan perspektif konstruktivis menjadi relevan untuk menggali makna, pengalaman, dan proses sosial yang terjadi di balik implementasi kebijakan digitalisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik serta mengidentifikasi perubahan praktik kerja yang terjadi di lingkungan Pemerintah Kota Ambon. Fokus kajian diarahkan pada pengalaman subjektif aparatur, strategi adaptasi yang dikembangkan, serta dinamika organisasi yang menyertai proses transformasi digital. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan kajian digital governance dan teori adaptasi organisasi dalam konteks pemerintahan daerah di

Indonesia Timur. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan menjadi rujukan bagi perumusan kebijakan penguatan kapasitas aparatur dan strategi implementasi digitalisasi layanan publik yang lebih kontekstual dan berkelanjutan.

2. Tinjauan Pustaka

Transformasi Digital dan Adaptasi Aparatur dalam Pelayanan Publik

Transformasi digital dalam sektor publik dipahami sebagai proses perubahan menyeluruh dalam tata kelola pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Konsep ini berkembang dari e-government menuju digital governance yang lebih integratif dan berbasis data (Harsoyo & Amanatin, 2025; Sudirman, 2025). Digital governance tidak hanya menekankan penggunaan aplikasi atau sistem elektronik, tetapi juga perubahan struktur organisasi, pola koordinasi, serta budaya kerja birokrasi. Dalam konteks Indonesia, transformasi ini dilembagakan melalui kebijakan SPBE yang mendorong integrasi sistem, interoperabilitas data, dan peningkatan kapasitas aparatur (Subhan & Sartika, 2025). Secara operasional, digitalisasi layanan publik dapat diindikasikan melalui penggunaan platform daring, otomasi proses administrasi, integrasi data lintas perangkat daerah, serta peningkatan aksesibilitas layanan bagi masyarakat.

Dalam perspektif teoretis, perubahan tersebut dapat dianalisis melalui teori adaptive governance. Teori ini menekankan kemampuan institusi publik untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang dinamis melalui pembelajaran, fleksibilitas kebijakan, kolaborasi lintas aktor, dan inovasi berkelanjutan (Suripto et al., 2025). Adaptive governance memandang birokrasi bukan sebagai struktur yang statis, melainkan sebagai sistem yang responsif terhadap tekanan eksternal seperti perkembangan teknologi, krisis, dan tuntutan masyarakat. Indikator adaptivitas meliputi kapasitas pembelajaran organisasi, kepemimpinan adaptif, fleksibilitas prosedur, serta partisipasi pemangku kepentingan (Mindarti et al., 2025). Dalam konteks digitalisasi layanan publik, adaptasi aparatur menjadi elemen kunci yang menentukan keberhasilan implementasi inovasi digital.

Selain *adaptive governance*, teori perubahan organisasi (*organizational change theory*) juga relevan untuk menjelaskan dinamika transformasi birokrasi. Teori ini menyoroti proses perubahan yang melibatkan restrukturisasi peran, redistribusi kewenangan, serta pembentukan rutinitas kerja baru. Dalam studi digital leadership dan inovasi administrasi publik, kepemimpinan digital dan kompetensi aparatur terbukti menjadi determinan penting dalam mendorong keberhasilan inovasi (Ariawan et al., 2025; Zuhriyati et al., 2025). Secara operasional, adaptasi aparatur dapat diidentifikasi melalui peningkatan literasi digital, perubahan pola komunikasi internal, penggunaan sistem informasi dalam pengambilan keputusan, serta pergeseran orientasi pelayanan dari prosedural menuju berbasis kinerja dan kepuasan publik.

Penelitian Terdahulu dan Kesenjangan Penelitian

Penelitian terdahulu dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa transformasi digital di Indonesia membawa dampak signifikan terhadap efektivitas layanan, namun juga menghadirkan tantangan adaptasi. Harsoyo dan Amanatin (2025) menemukan

bahwa inovasi digital di tingkat pemerintah daerah meningkatkan efisiensi pelayanan, tetapi memerlukan dukungan kapasitas SDM dan manajemen perubahan yang sistematis. Studi Suripto et al. (2025) mengenai adaptive innovation dalam pelayanan pajak daerah menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas kebijakan dan kemampuan aparatur dalam merespons dinamika krisis. Sementara itu, Zuhriyati et al. (2025) dalam studi tentang e-leadership di Yogyakarta menegaskan bahwa kepemimpinan digital berperan penting dalam membangun budaya inovatif dan mempercepat adopsi teknologi di lingkungan birokrasi. Ketiga penelitian ini memperkuat argumen bahwa adaptasi aparatur merupakan variabel krusial dalam transformasi digital sektor publik.

Meskipun demikian, terdapat kesenjangan teoretis dan empiris dalam literatur yang ada. Pertama, sebagian besar penelitian berfokus pada evaluasi kebijakan, model inovasi, atau peran kepemimpinan, sementara dimensi pengalaman subjektif aparatur dan perubahan praktik kerja sehari-hari belum banyak dieksplorasi secara mendalam, khususnya dengan pendekatan kualitatif di wilayah Indonesia Timur. Kedua, kajian adaptive governance sering ditempatkan pada level kebijakan makro, belum sepenuhnya mengungkap proses mikro berupa negosiasi makna, resistensi, dan pembentukan rutinitas baru di tingkat organisasi lokal. Dengan demikian, masih terdapat ruang untuk menggali bagaimana aparatur memaknai digitalisasi dan bagaimana adaptasi tersebut terwujud dalam praktik kerja konkret.

Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan telaah teori dan penelitian terdahulu, penelitian ini menggunakan kerangka konseptual yang mengintegrasikan digital governance sebagai konteks struktural, adaptive governance sebagai perspektif analitis, dan teori perubahan organisasi untuk memahami dinamika adaptasi aparatur. Kerangka ini memandang adaptasi aparatur sebagai proses sosial yang melibatkan pembelajaran, penyesuaian peran, transformasi budaya kerja, serta interaksi antara kebijakan digital dan praktik birokrasi lokal. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini berupaya menjelaskan proses dan makna perubahan praktik kerja aparatur dalam digitalisasi layanan publik di Kota Ambon, sekaligus memperkaya pengembangan teori adaptasi organisasi dalam konteks pemerintahan daerah di Indonesia.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian ini berupaya memahami secara mendalam proses adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik dalam konteks spesifik Pemerintah Kota Ambon. Studi kasus memungkinkan peneliti mengeksplorasi fenomena kontemporer secara holistik dalam setting kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak tampak secara tegas (Khaerah et al., 2025; Nyeleker et al., 2025). Dalam penelitian administrasi publik di Indonesia, pendekatan ini banyak digunakan untuk mengkaji transformasi digital, reformasi birokrasi, dan inovasi layanan publik karena mampu menggali dinamika makna, praktik, dan interaksi sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif

(Prasodjo, 2025; Rahmat et al., 2024). Dengan demikian, desain studi kasus dinilai paling relevan untuk menjawab tujuan penelitian yang menekankan pemahaman proses dan pengalaman adaptasi aparatur.

Lokasi penelitian dilaksanakan di beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Kota Ambon yang telah mengimplementasikan sistem layanan berbasis digital, seperti pelayanan administrasi kependudukan, perizinan, dan layanan internal kepegawaian. Subjek penelitian terdiri atas 12 aparatur sipil negara (ASN) yang terlibat langsung dalam implementasi dan pengelolaan layanan publik berbasis digital di lingkungan Pemerintah Kota Ambon. Informan berasal dari beberapa Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang telah menerapkan sistem layanan digital, meliputi Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), Dinas Komunikasi, Informatika Dan Persandian, Serta Badan Perencanaan Pembangunan Dan Penelitian, Pengembangan Daerah. Penelitian dilakukan dalam rentang waktu April–September 2025, mencakup tahap pra-lapangan, pengumpulan data, dan analisis awal. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa Kota Ambon merupakan representasi daerah kepulauan di Indonesia Timur yang tengah mengakselerasi penerapan SPBE, namun menghadapi tantangan infrastruktur dan kapasitas sumber daya manusia, sebagaimana ditemukan dalam studi transformasi digital sektor publik di berbagai daerah Indonesia (Fathoni et al., 2025).

Subjek penelitian adalah aparatur sipil negara (ASN) yang terlibat langsung dalam pengoperasian dan pengelolaan sistem digital layanan publik. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria: (1) memiliki pengalaman minimal dua tahun dalam unit pelayanan; (2) terlibat langsung dalam implementasi atau penggunaan aplikasi layanan digital; dan (3) bersedia memberikan informasi secara terbuka. Untuk memperkaya data, teknik snowball sampling digunakan guna mengidentifikasi informan tambahan berdasarkan rekomendasi informan awal, khususnya pada posisi teknis dan pengambil kebijakan. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip data saturation, yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan tema baru (Setiawan, 2026).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode. Pertama, wawancara semi-terstruktur untuk menggali pengalaman, persepsi, strategi adaptasi, serta tantangan yang dihadapi aparatur dalam proses digitalisasi. Panduan wawancara disusun berdasarkan kerangka adaptive governance dan teori perubahan organisasi. Kedua, observasi partisipatif terbatas dilakukan pada aktivitas pelayanan untuk mengamati perubahan praktik kerja, pola komunikasi, serta interaksi antara aparatur dan sistem digital. Ketiga**,** dokumentasi berupa telaah dokumen kebijakan, SOP, laporan evaluasi SPBE, serta arsip internal terkait transformasi digital. Penggunaan berbagai teknik ini bertujuan membangun triangulasi metode guna meningkatkan kedalaman dan kredibilitas data (Nyeleker et al., 2025; Prasodjo, 2025).

Validitas dan keabsahan data dijaga melalui beberapa strategi. Pertama, triangulasi sumber dan metode, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumen resmi. Kedua, member checking, yaitu mengonfirmasi kembali ringkasan hasil wawancara kepada informan untuk memastikan akurasi interpretasi peneliti. Ketiga, penyusunan audit trail, berupa catatan sistematis proses penelitian, keputusan analitis, dan refleksi peneliti selama pengumpulan dan analisis data. Strategi ini sejalan dengan praktik penelitian kualitatif dalam studi administrasi publik kontemporer yang menekankan transparansi dan keterlacakan proses penelitian (Khaerah et al., 2025; Rahmat et al., 2024).

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Pada tahap reduksi, data hasil wawancara dan observasi dikoding secara terbuka untuk mengidentifikasi tema-tema awal terkait adaptasi aparatur, perubahan praktik kerja, dan dinamika organisasi. Selanjutnya dilakukan kategorisasi tematik untuk menemukan pola hubungan antar-tema. Penyajian data dilakukan dalam bentuk matriks dan narasi analitis untuk memudahkan interpretasi. Tahap akhir berupa penarikan kesimpulan dilakukan secara iteratif dengan terus memeriksa konsistensi temuan terhadap data lapangan dan kerangka teori yang digunakan. Pendekatan ini banyak diterapkan dalam studi kualitatif transformasi digital sektor publik karena memungkinkan analisis yang sistematis namun tetap fleksibel terhadap kompleksitas data lapangan (Ariawan et al., 2025; Fathoni et al., 2025).

Secara keseluruhan, metodologi ini dirancang untuk memberikan deskripsi mendalam dan interpretatif mengenai proses adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik di Kota Ambon. Dengan kombinasi desain studi kasus, teknik pengumpulan data yang beragam, serta prosedur validasi yang ketat, penelitian ini memenuhi standar rigor metodologis penelitian kualitatif dan memungkinkan replikasi terbatas dalam konteks pemerintahan daerah lain yang memiliki karakteristik serupa.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1. Hasil penelitian

Berdasarkan hasil wawancara mendalam, observasi partisipatif terbatas, dan telaah dokumen internal pada beberapa OPD di Kota Ambon, analisis tematik menghasilkan lima tema utama yang merepresentasikan proses adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik: (1) pergeseran makna kerja birokrasi, (2) transformasi praktik kerja dan pola interaksi, (3) strategi adaptasi individual dan kolektif, (4) dinamika resistensi dan negosiasi budaya kerja, serta (5) pembentukan kapasitas adaptif organisasi.

Pergeseran Makna Kerja: Dari Administratif ke Berbasis Sistem

Temuan menunjukkan adanya perubahan cara aparatur memaknai pekerjaannya. Sebelum digitalisasi, pekerjaan dipahami sebagai penyelesaian berkas fisik dan interaksi langsung dengan masyarakat. Setelah implementasi sistem digital, makna

kerja bergeser menjadi pengelolaan data, verifikasi sistem, dan respons berbasis aplikasi.

Seorang informan menyatakan:

> "*Dulu pekerjaan kami itu menumpuk berkas, sekarang lebih banyak di depan komputer. Kalau sistem error, pekerjaan ikut berhenti. Jadi kami harus paham sistem, bukan hanya aturan*." (Informan 3, OPD Pelayanan Administrasi)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa digitalisasi tidak sekadar mengubah alat kerja, tetapi juga menggeser identitas profesional aparatur dari pelaksana administratif menjadi operator dan pengelola sistem. Pergeseran ini juga memunculkan kesadaran baru tentang pentingnya literasi digital dalam birokrasi.

Transformasi Praktik Kerja dan Pola Interaksi

Digitalisasi berdampak signifikan terhadap alur kerja dan pola komunikasi. Proses yang sebelumnya linear dan manual berubah menjadi berbasis sistem terintegrasi. Observasi menunjukkan bahwa disposisi surat, validasi dokumen, hingga pelaporan kini dilakukan melalui dashboard digital.

Informan lain menjelaskan:

> "*Sekarang semua terekam di sistem. Tidak bisa lagi kerja asal-asalan karena jejaknya ada*." (Informan 7, OPD Perizinan).

Digitalisasi meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga menambah tekanan psikologis karena setiap aktivitas terdokumentasi secara real-time. Interaksi dengan masyarakat juga berubah; tatap muka berkurang dan digantikan komunikasi daring. Namun di Kota Ambon, keterbatasan literasi digital masyarakat menyebabkan aparatur masih menjalankan pola hybrid (digital dan manual).

Selain itu, penelitian menemukan bahwa faktor geografis Kota Ambon sebagai wilayah kepulauan turut memengaruhi pola kerja digital aparatur. Ketergantungan pelayanan terhadap koneksi internet dan stabilitas jaringan menyebabkan gangguan sistem menjadi hambatan yang cukup sering terjadi. Aparatur tidak hanya menghadapi kendala teknis, tetapi juga tekanan psikologis ketika sistem digital mengalami gangguan di tengah tuntutan pelayanan masyarakat yang harus tetap berjalan.

Seorang Informan menyatakan:

> "*Kalau jaringan terganggu, masyarakat biasanya langsung marah ke kami. Padahal masalahnya bukan di operator, tapi sistem pusat atau internet*." (Informan 8, OPD Kependudukan)

Kondisi tersebut menyebabkan aparatur mengembangkan pola kerja adaptif seperti penggunaan layanan hybrid, penyimpanan data manual sebagai cadangan, serta koordinasi informal antarunit ketika sistem digital tidak dapat diakses. Situasi ini menunjukkan bahwa transformasi digital di wilayah kepulauan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga kemampuan aparatur menghadapi ketidakpastian sistem dan tekanan pelayanan publik.

Strategi Adaptasi: Belajar Mandiri dan Solidaritas Kolektif

Adaptasi aparatur berlangsung melalui proses belajar formal dan informal. Beberapa informan mengungkapkan bahwa pelatihan awal belum cukup, sehingga mereka mengembangkan strategi belajar mandiri dan saling membantu antarpegawai.

> "*Awalnya kami bingung, tapi teman-teman yang lebih cepat paham bantu yang lain. Kadang belajar sendiri lewat YouTube juga*." (Informan 5, OPD Kependudukan)

Fenomena ini menunjukkan terbentuknya pembelajaran organisasi berbasis solidaritas kolektif. Adaptasi tidak sepenuhnya bersifat top-down, melainkan berkembang melalui praktik kolaboratif horizontal.

Budaya lokal masyarakat Ambon yang berciri kolektif dan relasional turut memperkuat proses pembelajaran tersebut. Nilai solidaritas sosial dan pola komunikasi berbasis kekeluargaan mendorong aparatur untuk saling membantu ketika menghadapi kesulitan teknis dalam penggunaan sistem digital. Dalam beberapa kasus, penyelesaian masalah teknis lebih sering dilakukan melalui komunikasi informal antarpegawai dibanding mekanisme birokratis formal.

Konteks budaya seperti semangat pela gandong memperkuat hubungan interpersonal dan menciptakan suasana kerja yang lebih suportif selama proses transformasi digital berlangsung. Namun demikian, ketergantungan pada komunikasi informal juga menyebabkan sebagian praktik kerja masih berjalan di luar mekanisme digital yang telah distandardisasi.

Resistensi dan Negosiasi Budaya Kerja

Penelitian menemukan adanya resistensi, terutama dari aparatur senior yang kurang terbiasa dengan teknologi. Namun resistensi tersebut tidak selalu berbentuk penolakan terbuka, melainkan perlambatan adaptasi atau ketergantungan pada pegawai muda.

> "*Pegawai yang sudah lama kadang lebih nyaman cara lama. Tapi karena sistem wajib, akhirnya ikut juga*." (Informan 2, OPD Internal)

Digitalisasi memicu negosiasi antara budaya birokrasi konvensional yang hierarkis dengan tuntutan kerja cepat dan berbasis data. Konteks sosial Kota Ambon yang berciri kolektif dan relasional turut mempengaruhi proses adaptasi, di mana hubungan interpersonal menjadi kunci dalam meredam konflik perubahan.

Penelitian juga menemukan bahwa hubungan antara pegawai senior dan junior tidak berkembang menjadi konflik terbuka, tetapi membentuk pola simbiosis mutualisme. Pegawai senior umumnya memiliki pengalaman administratif dan pemahaman prosedural yang kuat, sedangkan pegawai junior lebih cepat menguasai teknologi digital. Dalam praktik sehari-hari, pegawai muda sering membantu pengoperasian sistem digital, sementara pegawai senior memberikan arahan terkait prosedur birokrasi dan pelayanan masyarakat.

Seorang informan menjelaskan:

"*Biasanya pegawai muda bantu yang senior kalau ada aplikasi baru, tapi kami juga belajar dari mereka soal alur administrasi dan cara menghadapi masyarakat*." (Informan 6, OPD Pelayanan)

Kondisi ini menunjukkan bahwa proses adaptasi digital berlangsung melalui pertukaran pengetahuan antargenerasi (*intergenerational knowledge exchange*). Namun demikian, beberapa bentuk resistensi pasif masih ditemukan, seperti kecenderungan mempertahankan prosedur manual ketika sistem digital mengalami gangguan serta ketergantungan berlebihan terhadap pegawai yang memiliki kompetensi teknologi lebih tinggi.

Pembentukan Kapasitas Adaptif Organisasi

Secara organisatoris, penelitian menemukan bahwa keberhasilan adaptasi sangat dipengaruhi oleh dukungan pimpinan dan fleksibilitas kebijakan internal. OPD yang memiliki kepemimpinan suportif menunjukkan tingkat adaptasi lebih tinggi.

"*Pimpinan selalu dorong kami untuk tidak takut salah. Kalau ada masalah sistem, dibahas bersama*." (Informan 9, OPD Perencanaan)

Organisasi menunjukkan ciri adaptive governance, seperti evaluasi berkala, perbaikan sistem, dan keterbukaan terhadap umpan balik. Namun keterbatasan infrastruktur jaringan dan gangguan sistem masih menjadi hambatan utama.

4.2. Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat argumentasi teori adaptive governance yang menyatakan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kapasitas pembelajaran organisasi dan fleksibilitas institusi dalam merespons perubahan. Adaptasi aparatur di Kota Ambon tidak terjadi secara linear, melainkan melalui proses negosiasi makna, pembelajaran kolektif, dan penyesuaian bertahap. Hal ini sejalan dengan temuan Shao et al. (2023) dan Aytekin et al. (2025) yang menekankan pentingnya adaptive capacity dalam transformasi sektor publik.

Pergeseran makna kerja dari administratif manual menuju berbasis sistem mendukung teori perubahan organisasi yang menyatakan bahwa digitalisasi memicu redefinisi peran dan identitas profesional (Volodina, 2025). Namun, berbeda dengan studi di negara dengan infrastruktur digital matang, adaptasi di Kota Ambon masih dipengaruhi oleh keterbatasan jaringan dan kesenjangan digital masyarakat. Faktor geografis wilayah kepulauan menyebabkan aparatur bekerja dalam situasi ketidakpastian teknologis yang lebih tinggi, sehingga tekanan psikologis akibat gangguan sistem menjadi bagian dari pengalaman kerja sehari-hari.

Temuan mengenai hubungan antara aparatur senior dan junior menunjukkan bahwa resistensi digital tidak selalu bersifat destruktif. Penelitian ini menemukan adanya pola simbiosis mutualisme, di mana pegawai senior berkontribusi pada aspek pengalaman administratif dan budaya pelayanan, sementara pegawai junior menjadi sumber dukungan teknis dalam penggunaan sistem digital. Fenomena ini memperlihatkan bahwa proses adaptasi berlangsung melalui pembelajaran sosial dan

pertukaran pengetahuan antargenerasi, bukan semata melalui instruksi formal organisasi.

Temuan tentang pembelajaran kolektif dan solidaritas horizontal memperluas literatur sebelumnya yang cenderung menekankan peran kepemimpinan formal (Harsoyo, 2025). Dalam konteks Ambon, budaya lokal seperti pola komunikasi kekeluargaan, solidaritas sosial, dan nilai pela gandong menjadi modal sosial penting dalam mempercepat adaptasi birokrasi digital. Namun demikian, budaya relasional tersebut pada sisi tertentu juga berpotensi memperlambat standardisasi sistem karena aparatur masih mempertahankan pola komunikasi informal dalam penyelesaian pekerjaan.

Resistensi generasional yang ditemukan juga selaras dengan penelitian tentang hambatan transformasi digital di sektor publik (Abasilim & Esisio, 2025). Namun, resistensi tersebut tidak bersifat destruktif, melainkan menjadi bagian dari proses transisi menuju budaya kerja baru. Digitalisasi menciptakan tekanan akuntabilitas melalui jejak digital, yang pada satu sisi meningkatkan transparansi, tetapi pada sisi lain meningkatkan beban psikologis aparatur.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan menunjukkan bahwa integrasi digital governance dan adaptive governance lebih relevan ketika dianalisis pada level mikro yakni praktik kerja sehari-hari aparatur. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya: pelatihan berkelanjutan berbasis kebutuhan nyata; kepemimpinan suportif yang mendorong eksperimen; penguatan infrastruktur digital di wilayah kepulauan; dan pendekatan budaya dalam manajemen perubahan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan eksplorasi longitudinal guna melihat keberlanjutan adaptasi dalam jangka panjang, serta studi komparatif antar daerah di Indonesia Timur guna memahami variasi konteks geografis dan sosial.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik di Kota Ambon merupakan proses transformasi sosial-organisasional yang kompleks, dinamis, dan kontekstual. Digitalisasi tidak hanya mengubah sistem kerja, tetapi juga membentuk ulang identitas birokrasi, relasi kekuasaan, dan budaya pelayanan publik, dan pola interaksi sosial dalam organisasi pemerintahan daerah.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa adaptasi aparatur terhadap digitalisasi layanan publik di Kota Ambon merupakan proses transformasi yang bersifat multidimensional, meliputi perubahan makna kerja, restrukturisasi praktik birokrasi, pembentukan strategi belajar kolektif, negosiasi budaya kerja, serta penguatan kapasitas adaptif organisasi. Digitalisasi tidak hanya menghadirkan perubahan teknis berupa penggunaan sistem elektronik, tetapi juga menggeser identitas profesional aparatur dari pelaksana administratif manual menjadi pengelola layanan berbasis data dan sistem. Transformasi ini berlangsung melalui proses pembelajaran bertahap yang dipengaruhi oleh kepemimpinan, solidaritas kolektif, serta konteks sosial-budaya lokal.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dengan menunjukkan bahwa integrasi digital governance dan adaptive governance lebih relevan ketika dianalisis pada level mikro praktik kerja sehari-hari aparatur. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya: (1) pelatihan berkelanjutan berbasis kebutuhan nyata; (2) kepemimpinan suportif yang mendorong eksperimen; (3) penguatan infrastruktur digital di wilayah kepulauan; dan (4) pendekatan budaya dalam manajemen perubahan.

Berdasarkan temuan penelitian, transformasi digital layanan publik di Kota Ambon memerlukan strategi kebijakan yang tidak hanya berorientasi pada penguatan teknologi, tetapi juga pada pengembangan kapasitas sosial-organisasional aparatur. Pemerintah Kota Ambon perlu mengembangkan program pelatihan digital yang berkelanjutan dan kontekstual sesuai kebutuhan masing-masing OPD, tidak hanya terkait pengoperasian aplikasi, tetapi juga kemampuan pemecahan masalah ketika terjadi gangguan sistem, keamanan data, serta adaptasi pelayanan digital di wilayah kepulauan. Selain itu, pola pembelajaran informal antara pegawai senior dan junior yang ditemukan dalam penelitian ini dapat diinstitusionalisasikan melalui program mentoring atau peer learning antargenerasi, sehingga terjadi pertukaran pengetahuan antara kompetensi teknologis pegawai muda dan pengalaman administratif pegawai senior.

Dalam aspek infrastruktur, Pemerintah Kota Ambon perlu memperkuat stabilitas jaringan internet dan menyiapkan sistem pelayanan cadangan (backup system) untuk menjaga kontinuitas pelayanan publik ketika sistem digital mengalami gangguan. Pendekatan manajemen perubahan juga perlu disesuaikan dengan karakter sosial masyarakat Ambon yang berciri kolektif dan relasional. Komunikasi organisasi yang dialogis, partisipatif, dan berbasis solidaritas sosial dinilai lebih efektif dibanding pendekatan birokratis yang terlalu formal dan instruktif. Di sisi lain, meningkatnya tekanan kerja akibat sistem digital berbasis real-time menunjukkan pentingnya penyediaan lingkungan kerja yang suportif dan adaptif, termasuk dukungan psikologis organisasi bagi aparatur dalam menghadapi proses perubahan.

Lebih lanjut, implementasi SPBE di Kota Ambon perlu dirancang secara lebih adaptif terhadap karakter geografis wilayah kepulauan melalui optimalisasi layanan hybrid, peningkatan akses layanan pada wilayah dengan konektivitas terbatas, serta pengembangan sistem pelayanan yang tetap operasional dalam kondisi jaringan tidak stabil. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan dilakukan studi longitudinal guna melihat keberlanjutan adaptasi aparatur dalam jangka panjang, serta studi komparatif antar daerah di Indonesia Timur untuk memahami variasi adaptasi dalam konteks geografis dan sosial yang berbeda. Pendekatan mixed-method juga dapat digunakan untuk mengintegrasikan temuan kualitatif dengan pengukuran kuantitatif terkait kinerja layanan dan kepuasan masyarakat.

Ucapan Terimakasih

Pengakuan/ucapan terimakasih dapat disampaikan kepada pihak-pihak yang telah membantu penelitian dan penyelesaian penulisan naskah. Pihak-pihak ini dapat bertindak sebagai mentor, penyandang dana, penyedia data, dan sebagainya.

Referensi

Abasilim, U. D., & Esisio, O. J. (2025). Overcoming Barriers On The Way To Digital Transformation In Nigeria State Institutions. *Quarterly Scientific and Educational Journal*, *2025*(6), 97–116. https://doi.org/10.17323/1999-5431-2025-0-5-97-116

Amanah, H., & Mulka, S. R. (2026). Quality of Digital Public Services in Pelabuhan Village, Samarinda, Indonesia. *Golden Ratio of Mapping Idea and Literature Format*, *6*(2), 1298–1310. https://doi.org/10.52970/grmilf.v6i2.1927

Andari, V. Y., Hermanto, F. Y., Adinata, R. E., & Rosy, B. (2025). Technology Adoption in Digital Era: The Role of Public Policy in Indonesia to Encourage Digital Public Service Management. *SAR Journal*, *8*(4), 367–374. https://doi.org/10.18421/SAR84-08

Ariawan, Soemartono, T., Effendy, K., & Sukmana, P. (2025). Digital Leadership and Innovation in Indonesia's Public Administration: Insights from the Govtech INA Digital Reform. *International Journal of Social Science Research*, *6*(2), 305–320. https://doi.org/10.53639/ijssr.v6i2.372.

Efendi, E. C., & Ningsih, Y. (2025). The Implementation of Smart Cities in Indonesia: A Literature Study on Technology-Based Governance and Public Services. *JIAN (Jurnal Ilmiah Administrasi Publik)*, *9*(1), 135–148. https://doi.org/10.56071/jian.v9i2.1202

Efendi, T., Frinaldi, A., Magriasti, L., & Naldi, H. (2025). Reforming Local Government Roles and Apparatus Structure in Indonesia. *Journal of English Language Education*, *10*(4), 928–934. https://doi.org/10.31004/jele.v10i4.1008

Fathoni, A., Kusnadi, E., Yuraida, N., & Afiyah, S. (2025). Digital Transformation of Public Services in Improving Community Satisfaction: A Case Study of Local Government Institutions. *Journal of the American Institute*, *2*(9), 1220–1229. https://doi.org/10.71364/h44pch39

Harsoyo, H., & Amanatin, E. L. (2025). Digital governance innovations for achieving public service excellence: Evidence from local e-government initiatives in Indonesia. *International Journal of Social Science and Business*, *9*(3), 674–688. https://doi.org/10.23887/ijssb.v9i3.102160

Juliansyah, Saipul, & Surya, I. (2025). Implementing Information Technology to Improve Public Service Quality: A Case Study of Loa Ipuh Darat Village, Kutai Kartanegara. *Journal of Mathematics Instruction, Social Research and Opinion*, *4*(4), 1501–1516. https://doi.org/10.58421/misro.v4i4.919

Khaerah, N., Fatmawati, F., Hawing, H., & Hardi, R. (2025). Strategic co-creation and synergistic partnerships in digital budgeting reform: strengthening public governance for sustainable cities in Makassar, Indonesia. *Frontiers in Sustainable Cities*, *7*, 1–21. https://doi.org/10.3389/frsc.2025.1716088

Komsiyah, K. (2024). Enhancing Public Services through Strategic Digitalization of Population Documents in Bandar Lampung City. *Jurnal Kebijakan Publik*, *16*(3), 243–250. https://doi.org/10.31258/jkp.v16i3.8876

Mardy, S., Pratama, A. Y., & Ridwan, R. (2024). Digital Transformation through E-Government in Indonesia's Governance and Its Impact on Reducing Corruption Levels. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, *14*(3), 486–504. https://doi.org/10.33366/jisip.v14i3.3513

Mindarti, L. I., Noor, I., & Ferdhianzah, H. J. (2025). Adaptive Governance in Village-Level Public Administration: Empowering BUMDes to Enhance Local Revenue During the COVID-19. *Journal of Local Self-Government*, *23*(11), 907–923. https://doi.org/10.52152/801945

Nyeleker, K. P., Mutiarin, D., & Barrow, E. (2025). From E-Government to Digital Government: SmartASN as a Sustainable Digital Innovation in Indonesia's Public Sector. *Public Accounting and Sustainability*, *2*(1), 1–8. https://doi.org/10.18196/pas.v2i1.23

Prasodjo, T. (2025). Rethinking bureaucracy in the digital era: A qualitative review of public sector transformation in Indonesia. *Golden Ratio of Social Science and Education*, *5*(2), 290–301. https://doi.org/10.52970/grsse.v5i2.1425

Rahmat, B., Hartanto, B., & Hilman, A. (2024). Bureaucratic Reform in Indonesia: From "Public Administration" to "Public Management." *Journal of Local Government Studies*, *7*(2), 144–158. https://doi.org/10.22219/logos.v7i2.33848

Samudra, D., & Mubin, A. F. (2025). Implementasi dan Tantangan Strategi Smart City di Kabupaten Cilacap 2021–2025. *Jurnal Inovasi Daerah*, *4*(2), 186–199. https://doi.org/10.56655/jid.v4i2.364

Setiawan, T. (2026). Rethinking Public Governance: A Qualitative Study on the Meanings, Practices, and Challenges of Contemporary Governance. *Journal of Law, Policy, and Governance*, *1*(1), 14–19.

Subhan, S., & Sartika, I. (2025). Tantangan dan Strategi Implementasi SPBE dalam Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, *7*(6), 4648–4656. https://doi.org/10.38035/rrj.v7i6.1809

Sudirman, F. A. (2025). From E-Government to Digital Governance: A Bibliometric Analysis of Public Sector Digital Transformation (2012–2025). *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, *7*(1), 143–158. https://doi.org/10.52423/neores.v7i1.1258

Suripto, S., Pamungkas, S. H. A., & Saputra, B. (2025). Adaptive Innovation and Tax Service Performance: A Comparative Study of Regional Revenue Agencies During Pandemic Crisis. *Public Policy and Administration*, *24*(2), 268–282. https://doi.org/10.13165/VPA-25-24-2-08

Volodina, T. & G. G. (2025). Digital transformation in public sector auditing: between hope and fear. *Public Management Review*, *27*(5), 1444–1468. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2402346

Warahuwena, L. Y., Sipahelut, S. W., & Wokanubun, P. (2025). Strategies for Improving the Quality of Public Services through Village Digitalization: A Case Study in Sohuwe Village. *Hipotesa*, *19*(1), 44–52.

Werang, N. P. L., Werang, M. L. F., & Rizki, M. (2025). Exploring GovTech Practices in Indonesia: Potential, Barriers and Lesson Learned. *Jurnal Transformative*, *11*(1), 72–88. https://doi.org/10.21776/ub.transformative.2025.011.01.4

Zuhriyati, E., Pramusinto, A., Kusumasari, B., Agustiyara, A., & Gusmi, A. D. (2025). E-Leadership and Public Service Innovation: A Case Study of Yogyakarta, Indonesia's Digital Governance Transformation. *Journal of Governance and Public Policy*, *12*(3), 279–297. https://doi.org/10.18196/jgpp.v12i3.25891