



Reformasi Birokrasi Digital dan Kesiapan Aparatur dalam Mewujudkan Pelayanan Publik Adaptif di Pemerintahan Daerah

Fatmawati A Rahman^{1*}, Jasruddin Daud², Rifdan³, Wahira⁴

¹ Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Tri Dharma Nusantara Makassar, Indonesia

²⁻⁴ Universitas Negeri Makassar, Indonesia

E-mail: Fatmawati.a.rahman@gmail.com^{1*}, jasruddin@unm.ac.id², rifdan@unm.ac.id³, wahira@unm.ac.id⁴

*Penulis Korespondensi: Fatmawati.a.rahman@gmail.com

Abstract. Digital bureaucratic reform has become a strategic agenda in efforts to improve the quality of public services in local governments. However, the success of digital transformation is determined not only by the availability of infrastructure and service applications, but also by the readiness of the apparatus as policy implementers. This study aims to analyze the role of apparatus readiness in mediating the relationship between digital bureaucratic reform and the realization of adaptive public services. The study used a qualitative approach with a case study design in one local government that has implemented an Electronic-Based Government System (SPBE). Data were collected through in-depth interviews, documentation studies, and observations, then analyzed using thematic analysis techniques. The results show that although digital infrastructure and service applications have developed, apparatus readiness still varies in terms of digital competence, adaptive work culture, and institutional support. The gap between system design and actual organizational capacity results in suboptimal service integration. This study concludes that apparatus readiness is a key factor in ensuring that digital bureaucratic reform produces responsive, integrated, and community-oriented public services. Therefore, strengthening human resource capacity and institutional integration are key prerequisites for realizing adaptive public services in local governments.

Keywords: Adaptive Public Services; Apparatus Readiness; Digital Bureaucratic Reform; Regional Government; SPBE.

Abstrak. Reformasi birokrasi digital menjadi agenda strategis dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik di pemerintahan daerah. Namun, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur dan aplikasi layanan, melainkan juga oleh kesiapan aparatur sebagai pelaksana kebijakan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kesiapan aparatur dalam memediasi hubungan antara reformasi birokrasi digital dan terwujudnya pelayanan publik adaptif. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada salah satu pemerintah daerah yang telah mengimplementasikan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun infrastruktur digital dan aplikasi layanan telah berkembang, kesiapan aparatur masih bervariasi dalam hal kompetensi digital, budaya kerja adaptif, dan dukungan kelembagaan. Kesenjangan antara desain sistem dan kapasitas riil organisasi menyebabkan integrasi layanan belum optimal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kesiapan aparatur merupakan faktor kunci dalam memastikan reformasi birokrasi digital menghasilkan pelayanan publik yang responsif, terintegrasi, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya manusia dan integrasi kelembagaan menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan pelayanan publik adaptif di pemerintahan daerah.

Kata Kunci : Kesiapan Aparatur; Pelayanan Publik Adaptif; Pemerintahan Daerah; Reformasi Birokrasi Digital; SPBE.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, termasuk sistem berbasis cloud, big data, dan integrasi platform layanan digital, mendorong pemerintah untuk melakukan modernisasi tata kelola administrasi publik. Digitalisasi tidak lagi dipahami sekadar sebagai penggunaan teknologi, melainkan sebagai proses perubahan struktural dalam sistem

birokrasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Dalam konteks ini, reformasi birokrasi digital menjadi instrumen penting untuk mewujudkan pemerintahan yang adaptif terhadap dinamika sosial dan kebutuhan masyarakat.

Secara konseptual, reformasi birokrasi digital berkaitan dengan pergeseran paradigma administrasi publik dari *New Public Management* menuju *Digital-Era Governance* (Dunleavy et al., 2006). Paradigma ini menekankan reintegrasi fungsi pemerintahan yang terfragmentasi, simplifikasi proses, dan desain layanan berbasis kebutuhan warga. Margetts dan Dunleavy (2013) menegaskan bahwa pemerintahan digital yang efektif harus mampu mengurangi sekat birokrasi dan menciptakan pelayanan yang terintegrasi. Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya menyentuh aspek teknologi, tetapi juga desain kelembagaan dan kapasitas aparatur.

Untuk memperkuat landasan teoritis mengenai determinan reformasi birokrasi digital, berbagai perspektif akademik dapat disintesis sebagai berikut:

Tabel 1. Determinan Reformasi Birokrasi Digital dalam Literatur.

Perspektif Teoretis	Konsep Utama	Implikasi terhadap Reformasi Digital	Relevansi bagi Pemerintah Daerah
<i>Digital-Era Governance</i> (Dunleavy et al., 2006)	Reintegration & Digitalization	Integrasi fungsi pemerintahan	Mengurangi fragmentasi OPD
<i>Design-Reality Gap</i> (Heeks, 2003)	Ketidaksesuaian desain dan realitas	Risiko kegagalan implementasi	Kesenjangan kapasitas aparatur
<i>Technology Enactment</i> (Fountain, 2001)	Teknologi dibentuk oleh institusi	Reformasi perlu perubahan organisasi	Pentingnya desain kelembagaan
<i>Technology Acceptance</i> (Venkatesh et al., 2003)	Ekspektasi kinerja & dukungan	Penerimaan sistem oleh aparatur	Perlu pelatihan & dukungan pimpinan
<i>Service Quality</i> (Parasuraman et al., 1988)	Responsivitas & Reliabilitas	Layanan harus adaptif	Fokus pada kepuasan masyarakat

Sumber: Diadaptasi dari Dunleavy et al. (2006); Heeks (2003); Fountain (2001); Venkatesh et al. (2003); Parasuraman et al. (1988).

Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1, reformasi birokrasi digital dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk integrasi fungsi pemerintahan (*Digital-Era Governance*), kesesuaian antara desain sistem dan kapasitas organisasi (*design-reality gap*), peran institusi dalam membentuk teknologi (*Technology Enactment*), penerimaan teknologi oleh aparatur (*Technology Acceptance*), serta kualitas pelayanan publik (*Service Quality*). Sintesis ini menunjukkan bahwa reformasi digital bukan hanya proyek teknologi, melainkan proses perubahan organisasi yang kompleks.

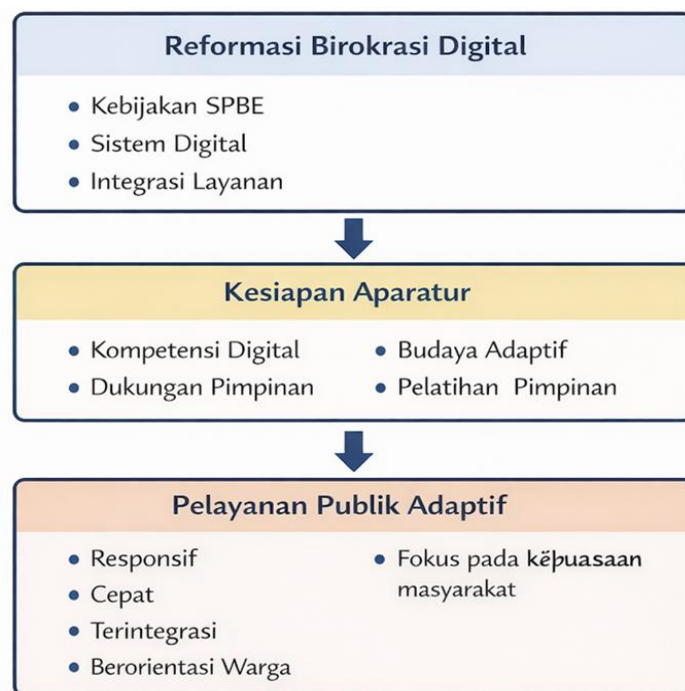
Dalam konteks Indonesia, kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadi kerangka utama transformasi digital di tingkat pusat maupun daerah. Namun, sebagaimana dikemukakan oleh Indrajit (2006), keberhasilan e-government sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia dan desain organisasi. Heeks (2003) melalui konsep *design–reality gap* menjelaskan bahwa banyak proyek digital gagal karena sistem dirancang tanpa mempertimbangkan kondisi riil kapasitas aparatur. Di tingkat pemerintah daerah, tantangan ini semakin kompleks karena keterbatasan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, dan lemahnya koordinasi antarperangkat daerah (Hardjaloka, 2014).

Kesiapan aparatur menjadi faktor kunci dalam keberhasilan reformasi birokrasi digital. Venkatesh et al. (2003) menjelaskan bahwa penerimaan teknologi dipengaruhi oleh ekspektasi kinerja, kemudahan penggunaan, dan dukungan organisasi. Budiati et al. (2018) menemukan bahwa pelatihan berkelanjutan, komitmen pimpinan, serta budaya organisasi yang adaptif sangat menentukan efektivitas implementasi e-government di pemerintah daerah. Tanpa kompetensi digital dan dukungan struktural yang memadai, sistem digital cenderung dimanfaatkan secara administratif tanpa meningkatkan kualitas layanan secara signifikan.

Lebih lanjut, Fountain (2001) menegaskan bahwa teknologi dalam sektor publik dibentuk oleh struktur kelembagaan dan budaya organisasi. Artinya, digitalisasi tidak otomatis menghasilkan perubahan pelayanan apabila tidak disertai reformasi proses bisnis dan desain kelembagaan. Cordella dan Tempini (2015) bahkan mengingatkan bahwa digitalisasi prosedur lama tanpa penyederhanaan proses dapat memperkuat kompleksitas birokrasi dalam bentuk digital.

Dalam perspektif kualitas pelayanan publik, Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988) menyatakan bahwa pelayanan yang baik ditentukan oleh responsivitas, reliabilitas, dan jaminan pelayanan. Dalam sistem digital, dimensi tersebut berkembang menjadi kualitas sistem, kualitas informasi, dan kualitas layanan (DeLone & McLean, 2003). Reformasi birokrasi digital yang berhasil seharusnya mampu menghasilkan pelayanan publik yang lebih cepat, terintegrasi, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Untuk memperjelas hubungan antara reformasi birokrasi digital, kesiapan aparatur, dan pelayanan publik adaptif, penelitian ini mengajukan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1. Kesiapan Aparatur sebagai Mediator Reformasi Birokrasi Digital dan Pelayanan Publik Adaptif.

Sumber: Kerangka konseptual dikembangkan oleh penulis berdasarkan Dunleavy et al. (2006); Fountain (2001); Venkatesh et al. (2003); Parasuraman et al. (1988).

Gambar 1 menunjukkan bahwa kesiapan aparatur berperan sebagai variabel mediasi antara reformasi birokrasi digital dan pelayanan publik adaptif. Reformasi digital melalui kebijakan SPBE dan sistem layanan terintegrasi tidak akan secara otomatis meningkatkan kualitas pelayanan apabila tidak didukung oleh kompetensi digital aparatur, budaya organisasi yang adaptif, serta dukungan kepemimpinan yang kuat. Dengan demikian, kesiapan aparatur menjadi prasyarat utama bagi terwujudnya pelayanan publik yang responsif, cepat, dan berorientasi pada warga.

Fenomena di berbagai pemerintah daerah menunjukkan bahwa pengembangan aplikasi layanan publik sering kali lebih cepat dibandingkan dengan peningkatan kapasitas aparatur. Akibatnya, sistem digital berjalan secara sektoral, belum terintegrasi secara optimal, dan masih memerlukan verifikasi manual yang berulang. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara investasi teknologi dan penguatan kapasitas sumber daya manusia. Pollitt (2010) menyebutkan bahwa perubahan teknologi dalam administrasi publik sering kali gagal menghasilkan dampak signifikan karena kurangnya manajemen perubahan organisasi.

Selain itu, reformasi birokrasi digital juga harus diukur dari perspektif penciptaan nilai publik. Moore (1995) menegaskan bahwa kebijakan publik yang berhasil harus menciptakan

manfaat sosial, meningkatkan legitimasi pemerintah, dan memperkuat kapasitas operasional. Dalam konteks pemerintahan daerah, pelayanan publik adaptif menjadi indikator utama keberhasilan reformasi digital. Jika masyarakat masih menghadapi prosedur berulang dan layanan yang tidak responsif, maka modernisasi digital belum sepenuhnya menghasilkan nilai publik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa reformasi birokrasi digital di pemerintahan daerah merupakan proses multidimensional yang melibatkan teknologi, kelembagaan, dan kapasitas aparatur. Digitalisasi tanpa kesiapan sumber daya manusia dan reformasi organisasi berisiko menghasilkan transformasi yang bersifat administratif semata. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kesiapan aparatur memengaruhi efektivitas reformasi birokrasi digital dalam mewujudkan pelayanan publik adaptif di pemerintah daerah.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk menganalisis hubungan antara reformasi birokrasi digital dan kesiapan aparatur dalam mewujudkan pelayanan publik adaptif di pemerintahan daerah. Pendekatan kualitatif dipilih karena reformasi birokrasi digital merupakan fenomena kompleks yang tidak hanya melibatkan aspek teknologi, tetapi juga struktur kelembagaan, budaya organisasi, dan kapasitas sumber daya manusia. Sebagaimana dikemukakan oleh Creswell (2018), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami secara mendalam proses, dinamika, serta konteks implementasi kebijakan dalam lingkungan nyata pemerintahan.

Desain studi kasus digunakan untuk menggali secara komprehensif praktik reformasi birokrasi digital pada salah satu pemerintah daerah yang telah mengimplementasikan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Studi kasus dipandang relevan karena mampu menjelaskan fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara kebijakan dan praktik organisasi tidak sepenuhnya jelas (Yin, 2018). Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi perangkat daerah (OPD) yang terlibat langsung dalam pengelolaan layanan digital serta aparatur yang menggunakan sistem tersebut dalam pelayanan publik.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi terbatas untuk menjamin triangulasi data. Wawancara semi-terstruktur dilakukan kepada pejabat struktural, pengelola sistem digital, aparatur pelaksana layanan, serta masyarakat sebagai pengguna layanan. Wawancara difokuskan pada aspek kesiapan aparatur,

dukungan kelembagaan, integrasi sistem, serta pengalaman dalam penyelenggaraan pelayanan publik digital. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen kebijakan SPBE, laporan kinerja reformasi birokrasi, standar operasional prosedur (SOP), serta dokumen evaluasi internal. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung alur pelayanan berbasis digital dan interaksi aparatur dengan sistem layanan.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis tematik. Data yang diperoleh ditranskripsi dan dikategorikan berdasarkan tema-tema utama yang berkaitan dengan reformasi birokrasi digital, kesiapan aparatur, dan pelayanan publik adaptif. Proses analisis dilakukan melalui tahap reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan sebagaimana dijelaskan oleh Miles dan Huberman (2014). Untuk memperkuat validitas temuan, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan metode, serta melakukan konfirmasi hasil wawancara kepada beberapa informan kunci (member checking).

Secara konseptual, analisis penelitian ini merujuk pada perspektif Digital-Era Governance (Dunleavy et al., 2006), teori kesiapan organisasi dan penerimaan teknologi (Venkatesh et al., 2003), serta konsep kualitas pelayanan publik (Parasuraman et al., 1988; DeLone & McLean, 2003). Kerangka ini digunakan untuk mengkaji sejauh mana kesiapan aparatur memediasi efektivitas reformasi birokrasi digital dalam menghasilkan pelayanan publik yang responsif dan adaptif.

Dengan pendekatan tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan reformasi birokrasi digital di tingkat pemerintahan daerah serta implikasinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi reformasi birokrasi digital di pemerintah daerah telah mengalami perkembangan signifikan pada aspek penyediaan infrastruktur dan pengembangan aplikasi layanan publik. Pemerintah daerah yang menjadi locus penelitian telah mengimplementasikan berbagai sistem berbasis SPBE, termasuk layanan perizinan daring, administrasi kependudukan digital, serta sistem manajemen kepegawaian berbasis elektronik. Secara administratif, indikator kinerja reformasi birokrasi dan indeks SPBE menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun.

Namun demikian, peningkatan infrastruktur digital belum sepenuhnya diikuti oleh kesiapan aparatur secara merata. Dari hasil wawancara, ditemukan bahwa terdapat perbedaan

tingkat literasi digital antaraparatur, khususnya antara pejabat struktural dan staf pelaksana layanan. Aparatur yang telah mengikuti pelatihan menunjukkan pemanfaatan sistem yang lebih optimal, sementara aparatur yang belum memperoleh pelatihan cenderung menggunakan sistem hanya pada fungsi dasar. Temuan ini sejalan dengan teori penerimaan teknologi yang menyatakan bahwa persepsi kemudahan penggunaan dan dukungan organisasi memengaruhi intensitas pemanfaatan sistem (Venkatesh et al., 2003).

Pada aspek koordinasi organisasi, ditemukan bahwa integrasi sistem antarperangkat daerah belum sepenuhnya optimal. Beberapa aplikasi masih berjalan secara sektoral dan belum terhubung melalui basis data terintegrasi. Akibatnya, proses verifikasi data antarunit masih dilakukan secara manual atau semi-manual. Kondisi ini menunjukkan bahwa reformasi digital lebih berfokus pada pengembangan aplikasi dibandingkan pada integrasi proses bisnis. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Heeks (2003) mengenai kesenjangan antara desain sistem dan realitas organisasi (*design–reality gap*).

Dalam konteks pelayanan publik adaptif, masyarakat merasakan peningkatan kemudahan akses layanan, terutama dalam hal pengajuan permohonan secara daring dan pengurangan kunjungan fisik ke kantor pelayanan. Namun, beberapa responden masyarakat masih mengeluhkan lamanya proses verifikasi lintas unit serta kurangnya informasi yang konsisten antarplatform layanan. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi telah meningkatkan aksesibilitas, tetapi belum sepenuhnya meningkatkan responsivitas dan integrasi layanan.

Selain itu, faktor kepemimpinan dan komitmen pimpinan daerah berperan signifikan dalam mendorong percepatan reformasi digital. Unit kerja yang memperoleh dukungan langsung dari pimpinan cenderung memiliki tingkat inovasi layanan yang lebih tinggi dibandingkan unit yang hanya menjalankan kebijakan secara administratif. Hal ini menunjukkan bahwa reformasi birokrasi digital memerlukan dorongan struktural dan komitmen manajerial yang kuat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan aparatur berfungsi sebagai faktor mediasi antara reformasi birokrasi digital dan terwujudnya pelayanan publik adaptif. Infrastruktur digital yang memadai tidak secara otomatis menghasilkan layanan yang responsif apabila tidak didukung oleh kompetensi, budaya organisasi adaptif, dan integrasi kelembagaan yang kuat.

Pembahasan

Temuan penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa reformasi birokrasi digital merupakan proses transformasi multidimensional yang tidak hanya berorientasi pada modernisasi teknologi, tetapi juga mencakup perubahan organisasi, kepemimpinan, budaya kerja, serta kapasitas sumber daya manusia. Peningkatan infrastruktur digital dan pengembangan berbagai aplikasi layanan publik menunjukkan bahwa pemerintah daerah telah bergerak menuju paradigma *Digital-Era Governance* sebagaimana dikemukakan oleh Dunleavy et al. (2006). Paradigma ini menekankan reintegrasi fungsi pemerintahan, simplifikasi prosedur administratif, serta penggunaan teknologi untuk meningkatkan efektivitas dan integrasi layanan publik.

Namun demikian, sebagaimana ditegaskan oleh Margetts dan Dunleavy (2013), transformasi digital tidak dapat dipahami sebagai sekadar digitalisasi proses administratif lama. Digital governance yang efektif menuntut reintegrasi organisasi dan penghapusan fragmentasi birokrasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proliferasi aplikasi belum sepenuhnya diiringi dengan integrasi lintas perangkat daerah, sehingga masih terdapat silo digital yang membatasi efektivitas pelayanan. Kondisi ini juga selaras dengan pandangan Christensen dan Lægreid (2007) dalam pendekatan *whole-of-government*, yang menekankan pentingnya koordinasi horizontal untuk mengatasi fragmentasi struktural dalam sektor publik.

Kesenjangan antara ketersediaan sistem digital dan kesiapan aparatur yang ditemukan dalam penelitian ini merefleksikan konsep *design–reality gap* yang dikemukakan oleh Heeks (2003). Sistem sering dirancang berdasarkan asumsi kapasitas organisasi yang ideal, padahal dalam praktiknya terdapat keterbatasan kompetensi digital, budaya organisasi yang belum adaptif, dan ketimpangan sumber daya. Hal ini diperkuat oleh temuan Gil-Garcia dan Pardo (2005) yang menyatakan bahwa kegagalan proyek e-government sering kali disebabkan oleh kurangnya kesesuaian antara faktor teknis, organisasi, dan lingkungan institusional.

Lebih lanjut, Luna-Reyes dan Gil-Garcia (2014) menekankan bahwa transformasi digital pemerintahan merupakan proses ko-evolusi antara teknologi, organisasi, dan institusi. Artinya, perubahan teknologi harus berjalan selaras dengan perubahan struktur dan norma organisasi. Jika salah satu elemen tersebut tertinggal, maka reformasi digital hanya menghasilkan dampak parsial. Dalam konteks penelitian ini, variasi literasi digital aparatur menunjukkan bahwa aspek kapasitas SDM belum sepenuhnya bertransformasi seiring dengan perkembangan sistem digital.

Faktor kepemimpinan dan dukungan struktural juga terbukti menjadi determinan penting. Budiati et al. (2018) menegaskan bahwa komitmen pimpinan dan pelatihan

berkelanjutan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas implementasi e-government di tingkat daerah. Hal ini sejalan dengan teori penerimaan teknologi (Venkatesh et al., 2003), yang menyatakan bahwa ekspektasi kinerja dan dukungan organisasi menentukan tingkat penggunaan sistem informasi. Selain itu, Rogers (2003) dalam teori *Diffusion of Innovation* menjelaskan bahwa adopsi inovasi sangat dipengaruhi oleh peran agen perubahan dan kepemimpinan yang mampu membangun persepsi manfaat inovasi tersebut.

Dari perspektif kelembagaan, temuan ini konsisten dengan *Technology Enactment Framework* (Fountain, 2001), yang menegaskan bahwa teknologi dalam sektor publik dibentuk oleh struktur institusi dan dinamika politik-administratif. Scott (2014) juga menjelaskan bahwa institusi terdiri dari pilar regulatif, normatif, dan kognitif yang memengaruhi perilaku organisasi. Dalam konteks reformasi birokrasi digital, ketidakterpaduan regulasi dan lemahnya koordinasi lintas perangkat daerah menunjukkan bahwa reformasi belum sepenuhnya menyentuh dimensi institusional tersebut.

Cordella dan Tempini (2015) mengingatkan bahwa digitalisasi tanpa reformasi organisasi berpotensi memperkuat kompleksitas birokrasi dalam bentuk digital. Prosedur lama yang tidak disederhanakan hanya direplikasi dalam sistem elektronik, sehingga tidak mengurangi beban administratif secara signifikan. Fenomena ini juga dijelaskan oleh Pollitt (2010), yang menyatakan bahwa perubahan teknologi sering kali gagal menghasilkan transformasi mendalam karena tidak disertai perubahan manajerial dan budaya organisasi. Oleh karena itu, reformasi birokrasi digital memerlukan *business process reengineering* sebagaimana dikemukakan oleh Hammer dan Champy (1993), yakni penataan ulang proses kerja secara fundamental untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam perspektif kualitas pelayanan publik, temuan penelitian menunjukkan adanya peningkatan aksesibilitas layanan, namun belum sepenuhnya meningkatkan responsivitas dan reliabilitas. Model SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988) menekankan bahwa kualitas pelayanan ditentukan oleh keandalan, responsivitas, jaminan, empati, dan bukti fisik. Sementara itu, DeLone dan McLean (2003) menyatakan bahwa kualitas sistem dan kualitas informasi harus diiringi kualitas layanan agar menghasilkan kepuasan dan manfaat bersih (*net benefits*). Apabila integrasi lintas unit belum optimal, maka manfaat digitalisasi bagi masyarakat menjadi terbatas.

Lebih jauh lagi, reformasi birokrasi digital perlu dianalisis dalam kerangka penciptaan nilai publik (*public value*). Moore (1995) menyatakan bahwa kebijakan publik harus menghasilkan manfaat sosial, legitimasi, dan kapasitas operasional. Dalam konteks ini, peningkatan akses layanan belum sepenuhnya meningkatkan legitimasi dan kepercayaan

publik apabila integrasi dan konsistensi layanan belum terwujud. Hal ini juga didukung oleh OECD (2014) yang menekankan bahwa strategi digital government harus berorientasi pada nilai publik dan kolaborasi lintas sektor.

Selain itu, aspek adaptivitas organisasi menjadi penting dalam era digital. Janssen dan van der Voort (2016) menyatakan bahwa pemerintahan adaptif memerlukan stabilitas, akuntabilitas, dan responsivitas yang seimbang dalam menghadapi perubahan teknologi. Transformasi digital tidak dapat bersifat statis, melainkan harus mampu beradaptasi dengan dinamika kebutuhan masyarakat. Dalam konteks pemerintah daerah, rotasi jabatan dan keterbatasan anggaran dapat memengaruhi keberlanjutan reformasi digital, sebagaimana diingatkan oleh Indrajit (2006) bahwa strategi e-government harus dirancang secara bertahap dan berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kesiapan aparatur merupakan variabel kunci yang memediasi hubungan antara reformasi birokrasi digital dan pelayanan publik adaptif. Reformasi yang hanya berfokus pada pengadaan teknologi tanpa penguatan kapasitas SDM, integrasi kelembagaan, serta transformasi budaya organisasi berisiko menghasilkan perubahan yang teknokratis dan administratif semata. Oleh karena itu, reformasi birokrasi digital di pemerintah daerah harus dipahami sebagai proses perubahan organisasi yang komprehensif, yang mengintegrasikan teknologi, kelembagaan, kepemimpinan, dan kapasitas aparatur secara simultan.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa reformasi birokrasi digital di pemerintahan daerah merupakan proses transformasi yang bersifat multidimensional dan tidak dapat dipahami semata sebagai modernisasi teknologi. Meskipun pengembangan infrastruktur digital dan aplikasi layanan publik telah menunjukkan kemajuan yang signifikan, efektivitas reformasi tersebut sangat bergantung pada kesiapan aparatur dan integrasi kelembagaan. Dengan kata lain, digitalisasi sistem tidak secara otomatis menghasilkan pelayanan publik yang adaptif apabila tidak diiringi dengan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan pembenahan proses organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan aparatur berperan sebagai faktor mediasi antara reformasi birokrasi digital dan terwujudnya pelayanan publik adaptif. Kompetensi digital, budaya kerja yang adaptif, dukungan kepemimpinan, serta pelatihan berkelanjutan menjadi determinan utama dalam memastikan sistem digital dimanfaatkan secara optimal. Ketidakseimbangan antara pengembangan teknologi dan peningkatan kapasitas aparatur

berpotensi menimbulkan kesenjangan antara desain kebijakan dan praktik implementasi, sehingga reformasi digital hanya bersifat administratif dan belum substantif.

Selain itu, integrasi antarperangkat daerah dan standarisasi proses bisnis menjadi prasyarat penting bagi terciptanya pelayanan publik yang responsif dan terkoordinasi. Reformasi birokrasi digital yang tidak disertai dengan penataan ulang alur kerja dan penguatan koordinasi kelembagaan cenderung menghasilkan fragmentasi layanan dalam bentuk digital. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital di pemerintah daerah memerlukan pendekatan yang komprehensif, yang mencakup penguatan kapasitas aparatur, reformasi kelembagaan, dan penyederhanaan proses pelayanan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa reformasi birokrasi digital harus diposisikan sebagai strategi perubahan organisasi yang berorientasi pada penciptaan nilai publik. Pelayanan publik adaptif hanya dapat terwujud apabila teknologi, kelembagaan, dan sumber daya manusia berjalan secara sinergis. Dengan demikian, pemerintah daerah perlu memprioritaskan pengembangan kompetensi aparatur dan integrasi sistem sebagai bagian integral dari agenda reformasi birokrasi digital yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiati, A., et al. (2018). Factors influencing e-government implementation in local governments. *Journal of Public Administration Studies*, 3(2), 45–58.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, 67(6), 1059–1066. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Cordella, A., & Tempini, N. (2015). E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*, 32(3), 279–286. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.03.005>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30. <https://doi.org/10.1080/07421222.2003.11045748>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Brookings Institution Press.
- Gil-Garcia, J. R., & Pardo, T. A. (2005). E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), 187–216. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001>

- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. Harper Business.
- Hardjaloka, L. (2014). Studi penerapan e-government di Indonesia dan negara lainnya sebagai solusi pemberantasan korupsi di sektor publik. *Jurnal Rechts Vinding*, 3(3), 435–452. <https://doi.org/10.33331/rechtsvinding.v3i3.35>
- Heeks, R. (2003). *Most e-government-for-development projects fail: How can risks be reduced?* iGovernment Working Paper Series. University of Manchester.
- Indrajit, R. E. (2006). *Electronic government: Strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi digital*. Andi Publisher.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable, and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545–555. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001>
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*, 371(1987). <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- OECD. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. OECD Publishing.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pollitt, C. (2010). Technological change: A central yet neglected feature of public administration. *Public Administration Review*, 70(5), 629–639. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02196.x>
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.