

ADAPTASI APARATUR SIPIL NEGARA TERHADAP KEBIJAKAN DIGITALISASI DI DINAS KOMUNIKASI INFORMASI STATISTIK DAN PERSANDIAN KOTA TARAKAN

Tito Lesmana

NPP. 32.0811

Asdaf Kota Tarakan, Provinsi Kalimantan Utara

Program Studi Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik

Email: 32.0811@praja.ipdn.ac.id

Pembimbing Skripsi: Hendayana, S.STP, M.Sos, MH

ABSTRACT

Problem Statement/Background (GAP): *The digital transformation pursued by the government requires significant changes in bureaucratic work systems, including at the Department of Communication, Information, Statistics, and Encryption (DKISP) of Tarakan City. Although digital policies such as Electronic-Based Government Systems (SPBE), electronic signatures, and digital public information services have been implemented, the adaptation process of civil servants (ASN) to these policies has not been optimal. There remain gaps such as low digital literacy, limited training, and resistance to change, particularly among senior ASN. **Purpose:** This study aims to identify and describe the adaptation process of ASN to digitalization policies at DKISP Tarakan City. **Method:** This research uses a qualitative approach with data collection techniques including in-depth interviews, observation, and documentation. The study is analyzed using the theory of self-adjustment by Heri Zan Pieter (2011), which differentiates between adaptive and maladaptive responses. **Results:** The results show that younger ASN tend to exhibit adaptive responses, enthusiastically participating in training and acting as change agents within the organization. In contrast, senior ASN tend to demonstrate maladaptive behaviors such as withdrawal, rationalizing barriers, or relying on coworkers. Influencing factors include individual digital competencies, availability of training, organizational culture, and supporting technological infrastructure. **Conclusion:** The adaptation process of ASN to digitalization policies at DKISP Tarakan City remains partial and uneven. The success of digital transformation depends not only on available technologies but also on the readiness of human resources. Sustainable training strategies, inclusive leadership approaches, and strengthened infrastructure are essential to better prepare ASN for digitally-driven changes.*

Keywords: *Civil Servant Adaptation, Digitalization, Digital Transformation*

ABSTRAK

Permasalahan/Latar Belakang (GAP): Transformasi digital yang dijalankan pemerintah menuntut perubahan signifikan dalam sistem kerja birokrasi, termasuk di Dinas Komunikasi Informasi Statistik dan Persandian (DKISP) Kota Tarakan. Meskipun kebijakan digitalisasi seperti SPBE, tanda tangan elektronik, dan layanan informasi publik digital telah diterapkan, proses adaptasi ASN terhadap kebijakan tersebut belum berjalan optimal. Masih terdapat kesenjangan berupa rendahnya literasi digital, keterbatasan pelatihan, dan resistensi terhadap perubahan, terutama dari ASN senior. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mendeskripsikan proses adaptasi ASN terhadap kebijakan digitalisasi di DKISP Kota Tarakan. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data

berupa wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teori yang digunakan dalam analisis adalah teori penyesuaian diri dari Heri Zan Pieter (2011) yang membedakan antara respons adaptif dan maladaptif. **Hasil:** Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN dari generasi muda lebih mampu menunjukkan penyesuaian diri adaptif, dengan antusias mengikuti pelatihan dan menjadi agen perubahan di lingkungan kerja. Sebaliknya, ASN senior cenderung menunjukkan respons maladaptif seperti menarik diri, merasionalisasi hambatan, atau bergantung pada rekan kerja lain. Faktor-faktor yang memengaruhi adaptasi antara lain kemampuan digital individu, dukungan pelatihan, budaya organisasi, serta ketersediaan infrastruktur teknologi. **Kesimpulan:** Proses adaptasi ASN terhadap kebijakan digitalisasi di DKISP Kota Tarakan masih bersifat parsial dan belum merata. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh teknologi yang tersedia, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia. Diperlukan strategi pelatihan berkelanjutan, pendekatan kepemimpinan yang inklusif, serta penguatan infrastruktur untuk mendorong ASN agar lebih siap menghadapi perubahan berbasis digital.

Kata Kunci: Adaptasi ASN, Digitalisasi, Transformasi Digital

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa dampak signifikan terhadap dinamika pemerintahan modern (Jacob et al:2025). Pemerintah Indonesia, melalui berbagai regulasi seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), mendorong transformasi digital sebagai langkah strategis untuk menciptakan birokrasi yang efektif, efisien, dan transparan. Transformasi ini tidak hanya mengubah cara kerja lembaga pemerintahan, tetapi juga menuntut kemampuan aparatur sipil negara (ASN) untuk beradaptasi dengan sistem digital yang baru.

Dinas Komunikasi, Informasi, Statistik, dan Persandian (DKISP) Kota Tarakan menjadi salah satu garda terdepan dalam penerapan kebijakan digitalisasi di tingkat daerah. Penerapan kebijakan seperti SPBE, layanan informasi publik digital, tanda tangan elektronik (TTE), serta penguatan infrastruktur TI merupakan langkah konkret dalam mendukung pelayanan publik berbasis digital. Namun, keberhasilan implementasi kebijakan tersebut sangat ditentukan oleh kemampuan ASN dalam beradaptasi terhadap perubahan teknologi yang cepat.

Adaptasi ASN dalam konteks ini mencakup kemampuan dalam mengoperasikan sistem digital, memahami regulasi terkait, serta merespons dinamika perubahan organisasi. ASN dituntut tidak hanya menguasai aspek teknis pekerjaan, tetapi juga memiliki kompetensi strategis dalam menjawab tantangan globalisasi dan implementasi teknologi digital (Valdivia& López: 2022). Sayangnya, di lapangan masih ditemukan berbagai tantangan seperti keterbatasan kompetensi digital, kurangnya pelatihan, keterbatasan infrastruktur, serta resistensi terhadap perubahan budaya kerja. Hambatan-hambatan ini dapat menghambat optimalisasi pelayanan publik yang berbasis teknologi. Hal ini menunjukkan adanya penurunan partisipasi dalam pengembangan kompetensi yang dapat berdampak pada rendahnya kinerja dan kualitas layanan publik (Eaton et al: 2022).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN secara eksplisit menekankan pentingnya peningkatan kompetensi ASN yang relevan dengan perkembangan teknologi informasi. Hal ini memperkuat urgensi perlunya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi proses adaptasi ASN dalam konteks digitalisasi, khususnya di DKISP Kota

Tarakan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia (MSDM), adaptasi terhadap digitalisasi tidak hanya sebatas penguasaan teknis, tetapi juga mencakup perubahan pola pikir (mindset), kemampuan kolaboratif, serta kesediaan untuk terus belajar. Oleh karena itu, penting dilakukan penelitian untuk mengidentifikasi kendala, potensi, dan strategi adaptasi ASN dalam menghadapi kebijakan digitalisasi sebagai bagian dari transformasi birokrasi.

1.2 Kesenjangan Masalah yang Diambil (GAP Penelitian)

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, pemerintah Indonesia telah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk mendorong transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan. Salah satunya melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan berbagai kebijakan digitalisasi lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, serta kualitas pelayanan publik. Dalam konteks ini, Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki peran krusial sebagai ujung tombak pelaksana kebijakan. Oleh karena itu, kemampuan ASN untuk beradaptasi dengan berbagai perubahan berbasis digital menjadi aspek penting yang tidak dapat diabaikan.

Berbagai penelitian sebelumnya memang telah membahas mengenai implementasi kebijakan digitalisasi di sektor publik, terutama pada aspek infrastruktur, kebijakan, dan sistem informasi. Namun, sebagian besar dari penelitian-penelitian tersebut cenderung berfokus pada pendekatan makro, tanpa menelaah lebih dalam bagaimana kesiapan dan proses adaptasi ASN sebagai individu maupun bagian dari organisasi dalam menghadapi transformasi tersebut. Padahal, keberhasilan digitalisasi pemerintahan sangat dipengaruhi oleh respons dan kesiapan sumber daya manusianya, termasuk bagaimana mereka menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, penggunaan perangkat digital, hingga pemahaman terhadap regulasi baru.

Khususnya di Dinas Komunikasi Informasi Statistika dan Persandian (DKISP) Kota Tarakan, yang merupakan lembaga teknis yang memegang peranan penting dalam implementasi kebijakan digitalisasi, belum banyak ditemukan penelitian yang mengkaji secara mendalam tentang proses adaptasi ASN di lingkungan instansi tersebut. Masih terdapat kesenjangan dalam memahami bagaimana kemampuan individu ASN dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi, dukungan pelatihan, kepemimpinan, serta ketersediaan infrastruktur teknologi. Selain itu, konteks daerah seperti Kota Tarakan yang memiliki tantangan geografis dan sumber daya tertentu juga belum banyak disorot dalam literatur yang ada.

Dengan demikian, terdapat celah penelitian yang cukup signifikan terkait dengan bagaimana ASN di lingkungan DKISP Kota Tarakan menyesuaikan diri terhadap kebijakan digitalisasi yang diterapkan. Penelitian ini penting untuk mengisi kekosongan literatur, sekaligus memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai tantangan dan strategi yang perlu diambil agar transformasi digital dapat berlangsung secara optimal, tidak hanya dari sisi sistem dan teknologi, tetapi juga dari kesiapan dan kapasitas sumber daya manusianya. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan penting bagi pengambilan kebijakan pengembangan kompetensi ASN di era digital, khususnya di lingkungan pemerintahan daerah..

1.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini terinspirasi oleh beberapa penelitian terdahulu dalam konteks Transformasi digital.

Penelitian Pertama oleh Qhoirul Chasana, Sri Rahayu, Edy Dwi Kurniati, dan M. Arif Rakhman (2024) berjudul "Pengaruh Penerapan Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang". Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana transformasi digital memengaruhi kinerja ASN di Kabupaten Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital secara signifikan meningkatkan efisiensi kerja, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik. Transformasi digital juga mendorong perubahan budaya kerja ASN menuju pola kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Penelitian Kedua oleh Lilin Bayu Ependy dan Ucik Ana Fardila (2024) berjudul "Analisis Jaringan Komunikasi Organisasi ASN Terkait Transformasi Birokrasi di BPSDM Kalimantan Timur". Penelitian ini menganalisis struktur jaringan komunikasi internal ASN dalam mendukung transformasi birokrasi di BPSDM Kalimantan Timur. Hasilnya menunjukkan bahwa pola komunikasi yang terbuka dan terstruktur memfasilitasi difusi inovasi digital, mempercepat adaptasi teknologi, dan meningkatkan kolaborasi antarunit kerja.

Penelitian Ketiga oleh Aidil Afriansyah, Leon Andretti Abdillah, dan Ria Andryani (2015) berjudul "E-Monitoring Program Pembangunan Infrastruktur Perdesaan (PIIP) pada Dinas PU Cipta Karya dan Pengairan Kabupaten Muba". Penelitian ini mengembangkan sistem e-monitoring untuk memantau pelaksanaan program pembangunan infrastruktur perdesaan. Sistem ini memungkinkan pengumpulan data secara real-time, meningkatkan akurasi laporan, dan mempercepat pengambilan keputusan. Implementasi e-monitoring terbukti meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan program pemerintah.

Penelitian Keempat oleh Firdaus, Tursina, dan Roziqin (2021) berjudul "Transformasi Digital Layanan Kepegawaian Pemerintah Daerah Kota Cirebon: Studi Kasus Kebijakan Sistem Administrasi Manajemen Pemerintahan (SAMPEAN)". Penelitian ini mengevaluasi implementasi sistem SAMPEAN dalam digitalisasi layanan kepegawaian di Kota Cirebon. Hasilnya menunjukkan bahwa sistem ini meningkatkan efisiensi administrasi, mempermudah akses informasi bagi ASN, dan mempercepat proses pelayanan kepegawaian. Transformasi digital ini juga mendorong perubahan budaya kerja menuju pelayanan yang lebih profesional dan berbasis teknologi.

Penelitian Kelima oleh Khajjar Rohmah (2022) berjudul "Membangun Digital Mindset ASN dalam Pelayanan Publik". Artikel ini menekankan pentingnya membentuk pola pikir digital di kalangan ASN untuk mendukung transformasi pelayanan publik. Dengan mengadopsi mindset digital, ASN diharapkan lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, mampu memanfaatkan inovasi digital dalam pekerjaan sehari-hari, dan meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat.

1.4 Pernyataan Kebaruan Karya Ilmiah

Kebaruan dalam karya ilmiah ini terletak pada fokus analisis yang secara spesifik mengkaji proses adaptasi individu ASN terhadap kebijakan digitalisasi dalam konteks instansi teknis pemerintah daerah, yaitu DKISP Kota Tarakan. Tidak seperti penelitian sebelumnya yang cenderung menyoroti aspek kebijakan digitalisasi dari sudut pandang sistem atau organisasi secara umum, penelitian ini menempatkan respons psikologis dan perilaku ASN sebagai objek utama kajian.

Selain itu, penelitian ini menggunakan kerangka teori penyesuaian diri dari Heri Zan

Pieter yang membedakan antara bentuk penyesuaian adaptif dan maladaptif, sebagai alat analisis untuk menginterpretasikan dinamika adaptasi ASN. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap sikap, hambatan internal, dan faktor-faktor sosial-psikologis yang memengaruhi kesiapan ASN dalam menghadapi digitalisasi.

Kebaruan lainnya adalah pada konteks geografis dan kelembagaan: penelitian ini dilakukan di Kota Tarakan, Kalimantan Utara, yang belum banyak menjadi lokasi kajian akademik dalam bidang transformasi digital birokrasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris yang penting dalam memperluas cakupan literatur mengenai implementasi kebijakan digitalisasi di daerah-daerah luar pusat, serta relevansi strategi manajemen sumber daya manusia yang inklusif dan kontekstual.

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana proses adaptasi ASN di DKISP Kota Tarakan terhadap kebijakan digitalisasi yang diterapkan dalam pemerintahan. Serta faktor-faktor yang mempengaruhi adaptasi ASN terhadap kebijakan digitalisasi di DKISP Kota Tarakan.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Pranee Liamputtong dalam bukunya *Qualitative Research Methods* (2020), berfokus pada pemahaman mendalam tentang pengalaman, perspektif, dan interaksi manusia dalam konteks sosial tertentu. Metode ini mencakup berbagai teknik pengumpulan data, seperti wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi fenomena sosial dengan cara yang lebih holistik.

Metode penelitian kualitatif, yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk mengeksplorasi kondisi objek yang alami dengan peneliti sebagai instrumen utama, menggabungkan beberapa sumber melalui triangulasi, serta menganalisis data secara induktif, dengan fokus pada makna daripada generalisasi (Nurdin & Hartati, 2019:42). Selanjutnya, menurut Bogdan dan Taylor (dalam Ruskarini, 2017:10) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati; pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik.

Selanjutnya menurut Fatimah (2019) mengatakan bahwa Pendekatan kualitatif lebih cenderung digunakan untuk penelitian yang berkaitan dengan masalah sosial karena dalam penelitian kualitatif data dan penelitian lebih ditekankan. Dengan menerapkan metode kualitatif pada penelitian ini, bertujuan untuk proses adaptasi ASN di DKISP Kota Tarakan terhadap kebijakan digitalisasi yang diterapkan dalam pemerintahan.

Data yang dikumpulkan bersifat naratif dan mendalam guna menangkap makna dan konteks sosial yang tidak bisa dijelaskan secara kuantitatif. Setiap penelitian kualitatif dalam pemerintahan dapat memiliki variasi dalam desainnya, karena disesuaikan dengan sifat alami dari penelitian kualitatif itu sendiri yang bersifat dinamis, di mana fenomena dapat muncul secara tiba-tiba sesuai dengan prinsip alami (Simangunsong, 2017:190).

Peneliti mengumpulkan data melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Sugiyono (2016:225) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data merupakan suatu teknik atau cara-cara yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data, dapat melalui angket, wawancara,

pengamatan, ujian, dokumentasi, dan lainnya. Informan penelitian, seperti yang disampaikan oleh Moleong (2015:163), adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian dan merupakan orang yang benar-benar mengetahui permasalahan yang akan diteliti. Penelitian ini dilaksanakan selama 20 hari, yaitu dari tanggal 6 Januari 2025 hingga 25 Januari 2025.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk mengetahui dan mendeskripsikan bagaimana proses adaptasi ASN di DKISP Kota Tarakan terhadap kebijakan digitalisasi yang diterapkan dalam pemerintahan. Peneliti menggunakan Teori Penyesuaian diri (Heri Zan Pieter, 2011), terdapat 2 dimensi dalam teori ini yaitu sebagai berikut:

1. Adaptif dengan indikatornya kendala dan konflik.
2. Maladaptif dengan indikatornya rasionalisasi, menarik diri, identifikasi dan kompensasi.

3.1 Proses Penyesuaian Diri

Dalam penelitian ini, penyesuaian diri Aparatur Sipil Negara terhadap kebijakan digitalisasi di Dinas Komunikasi, Informasi, Statistik, dan Persandian (DKISP) Kota Tarakan dianalisis melalui pendekatan teori penyesuaian diri yang dikemukakan oleh Heri Zan Pieter (2011), yang membagi penyesuaian diri menjadi dua bentuk utama, yaitu penyesuaian diri adaptif dan penyesuaian diri maladaptif. Masing-masing bentuk penyesuaian ini memiliki indikator yang dijadikan dasar untuk menilai sikap dan respons ASN dalam menghadapi perubahan sistem kerja sebagai akibat dari kebijakan digitalisasi.

Penyesuaian diri adaptif tercermin melalui dua indikator utama, yaitu kemampuan menghadapi kendala dan kemampuan mengelola konflik. ASN yang menunjukkan respons adaptif mampu menghadapi kendala teknis maupun non-teknis yang muncul selama proses transformasi digital berlangsung. Dalam konteks ini, kendala yang dimaksud mencakup keterbatasan infrastruktur, jaringan internet yang tidak stabil, perangkat keras yang belum merata, serta kurangnya pelatihan berbasis teknologi informasi yang berkelanjutan. ASN yang adaptif tidak menyerah terhadap hambatan tersebut, melainkan berusaha mencari solusi secara aktif. Misalnya, mereka memanfaatkan forum diskusi internal, mengikuti pelatihan daring, atau meminta bimbingan langsung dari rekan kerja yang lebih menguasai teknologi. Adaptasi ini lebih dominan ditunjukkan oleh ASN yang berusia lebih muda, yang cenderung memiliki tingkat literasi digital yang lebih tinggi serta keinginan untuk belajar yang lebih kuat.

Selain itu, indikator konflik juga menjadi penentu dalam penyesuaian diri adaptif. ASN yang mampu menyelesaikan konflik yang timbul akibat perbedaan persepsi terhadap kebijakan digitalisasi, perbedaan generasi, atau perbedaan kemampuan teknologi menunjukkan bahwa mereka memiliki kecakapan interpersonal yang baik. Misalnya, perbedaan antara ASN muda dan senior dalam memahami aplikasi seperti e-Office, SRIKANDI, atau SIMDIKLAT menimbulkan dinamika tersendiri di lingkungan kerja. Namun, ASN yang adaptif tidak memperuncing perbedaan tersebut, melainkan memfasilitasi kerja sama lintas generasi. Dalam banyak kasus yang ditemukan oleh peneliti, ASN muda justru menjadi penggerak perubahan dengan memberikan pendampingan kepada rekan yang lebih senior, sehingga terbangun sinergi dalam menjalankan kebijakan digitalisasi.

Sebaliknya, penyesuaian diri maladaptif muncul ketika ASN menunjukkan respons

negatif terhadap perubahan yang terjadi. Bentuk-bentuk respons maladaptif ini diukur melalui beberapa indikator, yaitu rasionalisasi, menarik diri, identifikasi, dan represi. Indikator pertama, yakni rasionalisasi, terlihat dari kebiasaan sebagian ASN mencari alasan-alasan yang membenarkan penolakannya terhadap penggunaan teknologi baru. Mereka beranggapan bahwa sistem digital tidak cocok dengan beban kerja yang mereka hadapi, atau bahwa proses manual justru lebih cepat dan efisien. Dalam beberapa wawancara, peneliti menemukan bahwa ada ASN yang menyatakan bahwa digitalisasi hanya cocok untuk generasi muda, sehingga mereka merasa tidak perlu memaksakan diri untuk mempelajari teknologi tersebut. Alasan-alasan ini mencerminkan sikap defensif dan keengganan untuk beradaptasi.

Indikator kedua adalah menarik diri, yaitu kondisi di mana ASN menghindari keterlibatan dalam program-program digitalisasi. ASN yang menunjukkan gejala ini cenderung tidak aktif dalam mengikuti pelatihan, tidak mau mencoba aplikasi baru, dan lebih memilih menyerahkan pekerjaan berbasis teknologi kepada rekan kerja. Dalam kasus tertentu, peneliti mendapati bahwa ASN yang termasuk dalam kelompok usia senior lebih banyak menunjukkan sikap ini, dengan alasan keterbatasan usia dan ketakutan akan melakukan kesalahan. Sikap menarik diri ini berdampak pada rendahnya partisipasi dan kontribusi mereka dalam proses transformasi digital yang sedang digalakkan oleh instansi.

Selanjutnya adalah indikator identifikasi, yaitu ketika ASN meniru perilaku rekan kerjanya dalam mengoperasikan sistem digital, tanpa benar-benar memahami cara kerja sistem tersebut. Mereka hanya mengikuti prosedur yang diajarkan secara verbal, tanpa inisiatif untuk belajar lebih lanjut. Akibatnya, mereka tidak mandiri dalam menyelesaikan tugas digital dan selalu bergantung pada pihak lain. Peneliti menemukan bahwa bentuk respons ini menciptakan ketergantungan yang tinggi, dan pada akhirnya menghambat pengembangan kapasitas diri ASN itu sendiri.

Indikator terakhir adalah represi, yang mengacu pada perilaku ASN dalam menekan atau mengabaikan perasaan stres, cemas, atau frustrasi yang timbul akibat kebijakan digitalisasi. Meskipun tampak kooperatif di permukaan, ASN yang mengalami represi sesungguhnya tidak siap secara mental untuk menerima perubahan. Mereka tidak mengekspresikan keberatannya secara terbuka, tetapi secara perlahan menarik diri dari tanggung jawab yang terkait dengan teknologi. Peneliti mencatat bahwa sikap ini berpotensi menimbulkan konflik laten dan berdampak pada turunnya kualitas kinerja serta hubungan kerja yang tidak harmonis.

Secara keseluruhan, indikator-indikator ini membantu mengidentifikasi sejauh mana proses adaptasi ASN terhadap kebijakan digitalisasi berjalan dengan baik. Adaptasi yang bersifat adaptif mempercepat terwujudnya transformasi birokrasi yang berbasis teknologi, sementara respons-respons maladaptif menjadi hambatan utama yang harus ditangani dengan pendekatan manajemen perubahan dan penguatan kapasitas ASN. Oleh karena itu, strategi pelatihan yang berkelanjutan, pendekatan humanis dari atasan, serta penyediaan infrastruktur yang memadai menjadi langkah penting untuk mendorong seluruh ASN di DKISP Kota Tarakan agar dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan digital secara optimal.

3.2 Faktor yang mempengaruhi Adaptasi ASN terhadap Kebijakan Digitalisasi di DKISP Kota Tarakan

Dalam setiap pelaksanaan program atau kebijakan, tidak terlepas dari berbagai hambatan, terutama dalam konteks penyesuaian terhadap regulasi baru. Salah satu isu krusial yang dihadapi saat ini adalah adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap kebijakan digitalisasi, khususnya di

lingkungan Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian (DKISP) Kota Tarakan. Transformasi digital menuntut perubahan signifikan dalam cara kerja, kompetensi, dan budaya organisasi. Namun, proses adaptasi ini tidak selalu berjalan mulus, mengingat adanya berbagai tantangan internal yang dihadapi oleh ASN. Untuk memahami lebih lanjut mengenai faktor-faktor pengaruh dalam adaptasi tersebut, berikut beberapa poin yang akan dibahas secara mendalam dalam penelitian ini.

a. Terbatasnya Kemampuan Digital ASN

Salah satu tantangan utama dalam penerapan kebijakan digitalisasi di DKISP Kota Tarakan adalah keterbatasan kemampuan digital di kalangan ASN. Masih banyak pegawai yang belum terbiasa menggunakan perangkat lunak perkantoran, platform kolaborasi daring, maupun sistem manajemen informasi yang kini menjadi bagian dari pekerjaan sehari-hari. Akibatnya, para ASN mengalami kesulitan saat harus beradaptasi dengan proses kerja yang telah terdigitalisasi.

b. Tantangan dalam Mengubah Budaya Kerja

Perubahan dari sistem manual ke digital tidak hanya memerlukan keterampilan baru, tetapi juga perubahan dalam budaya kerja. Namun, di DKISP Kota Tarakan, beberapa ASN masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan ini. ASN yang telah lama bekerja dengan metode konvensional merasa lebih nyaman dengan cara kerja lama dan enggan beralih ke sistem digital.

c. Keterbatasan Infrastruktur Teknologi

Implementasi kebijakan digitalisasi memerlukan dukungan infrastruktur teknologi yang memadai, termasuk jaringan internet yang stabil, perangkat keras yang sesuai, dan sistem keamanan informasi yang kuat. Namun, DKISP Kota Tarakan masih menghadapi keterbatasan dalam hal ini, yang menghambat proses digitalisasi.

3.3 Upaya yang dilakukan untuk mengatasi hambatan dalam adaptasi ASN terhadap Kebijakan Digitalisasi di DKISP Kota Tarakan

Dalam upaya mengatasi hambatan adaptasi Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap kebijakan digitalisasi, Dinas Komunikasi, Informatika, Statistik, dan Persandian (DKISP) Kota Tarakan telah melaksanakan berbagai strategi yang terfokus pada internal organisasi. Langkah-langkah ini mencakup peningkatan kompetensi digital ASN, pendampingan dalam implementasi aplikasi digital, serta penguatan infrastruktur teknologi yang mendukung.

DKISP Kota Tarakan secara aktif menyelenggarakan pelatihan dan workshop guna meningkatkan literasi digital ASN. Kegiatan ini mencakup pelatihan penggunaan aplikasi perkantoran, platform kolaboratif, dan sistem informasi manajemen yang relevan dengan tugas-tugas ASN. Selain itu, DKISP juga mendorong ASN untuk mengikuti program pelatihan daring yang disediakan oleh instansi pemerintah pusat maupun lembaga pelatihan lainnya.

Untuk memastikan keberhasilan penerapan sistem digital, DKISP Kota Tarakan memberikan pendampingan langsung kepada ASN dalam mengoperasikan aplikasi-aplikasi baru. Pendampingan ini bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan ASN dalam menggunakan teknologi digital, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

DKISP Kota Tarakan berupaya meningkatkan infrastruktur teknologi dengan memperkuat jaringan internet, menyediakan perangkat keras yang memadai, dan memastikan sistem keamanan informasi yang kuat. Kerjasama dengan penyedia layanan teknologi informasi juga dilakukan untuk memastikan bahwa infrastruktur yang tersedia dapat mendukung kebutuhan digitalisasi secara optimal. Melalui upaya-upaya tersebut, DKISP Kota Tarakan berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik di era digital..

3.4 Diskusi Temuan Utama Penelitian

Temuan utama dalam penelitian ini menunjukkan bahwa proses adaptasi ASN di DKISP Kota Tarakan terhadap kebijakan digitalisasi berjalan dengan dinamika yang kompleks, mencerminkan adanya dualisme respons antara ASN yang adaptif dan yang masih mengalami kesulitan dalam proses penyesuaian diri. Hasil ini selaras dengan temuan Qhoirul Chasana et al. (2024), yang menunjukkan bahwa transformasi digital di sektor publik dapat meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pelayanan, asalkan ASN mampu menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Di DKISP Kota Tarakan, ASN yang berasal dari generasi muda cenderung lebih cepat menyerap dan menerapkan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari, khususnya dalam penggunaan aplikasi seperti e-Office dan SIMDIKLAT.

Selanjutnya, penelitian ini juga mengidentifikasi bahwa pola komunikasi dan kolaborasi antar ASN turut memengaruhi proses adaptasi. ASN yang mampu menjalin komunikasi lintas generasi menunjukkan kemampuan menyelesaikan konflik dan menjembatani perbedaan kemampuan digital di antara pegawai. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Lilin Bayu Ependy dan Ucik Ana Fardila (2024) yang menekankan pentingnya jaringan komunikasi internal organisasi sebagai katalisator dalam proses transformasi birokrasi. Di DKISP, ASN muda kerap menjadi penghubung antara sistem baru dan ASN senior, menciptakan alur kerja yang lebih harmonis dan efektif.

Dalam hal penggunaan teknologi monitoring dan administrasi, implementasi digitalisasi di DKISP menghadapi tantangan dari segi infrastruktur dan literasi digital. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan dan kesiapan internal organisasi, yang mengingatkan pada temuan Aidil Afriansyah et al. (2015) dalam pengembangan sistem e-monitoring di daerah, bahwa infrastruktur dan pelatihan sangat penting untuk keberhasilan sistem digital. Kendala infrastruktur seperti jaringan internet yang tidak stabil dan perangkat keras yang terbatas juga ditemukan sebagai hambatan yang memperlambat adaptasi ASN di DKISP.

Lebih lanjut, aspek budaya organisasi dan sistem kerja konvensional masih menjadi tantangan yang signifikan. ASN senior cenderung mengalami resistensi terhadap perubahan, baik karena ketidakpercayaan diri menggunakan teknologi baru, maupun karena terbiasa dengan metode manual. Hal ini menunjukkan bahwa proses digitalisasi tidak hanya membutuhkan alat, tetapi juga perubahan pola pikir. Penekanan pada pentingnya membangun digital mindset seperti yang dibahas oleh Khajjar Rohmah (2022) sangat relevan dalam konteks ini. Tanpa adanya perubahan paradigma kerja, kebijakan digitalisasi akan sulit diinternalisasi secara menyeluruh.

Sebagai bentuk intervensi, DKISP telah melaksanakan berbagai pelatihan dan pendampingan untuk mendorong transformasi digital di kalangan ASN. Temuan ini mendukung hasil studi Firdaus et al. (2021), yang menyoroti bahwa pelatihan berbasis sistem digital dan pendampingan dapat meningkatkan efisiensi serta profesionalisme ASN. Namun demikian, proses

ini belum merata dan masih membutuhkan strategi pelatihan yang berkelanjutan serta penguatan insentif, baik dalam bentuk penghargaan non-finansial maupun pengakuan kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan adaptasi ASN terhadap kebijakan digitalisasi di DKISP Kota Tarakan sangat bergantung pada kombinasi antara kemampuan individu, dukungan organisasi, serta kesiapan infrastruktur. Penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam menegaskan bahwa digitalisasi di sektor publik tidak semata soal pengadaan teknologi, tetapi juga soal manajemen perubahan sumber daya manusia, komunikasi organisasi, dan pembangunan budaya kerja baru yang adaptif terhadap perkembangan zaman..

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi yang didapatkan penulis di lapangan selama masa penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa Proses adaptasi ASN di DKISP Kota Tarakan terhadap kebijakan digitalisasi berjalan secara bertahap dengan dinamika yang beragam. ASN dari generasi muda menunjukkan kemampuan adaptasi yang lebih cepat dan antusias dalam memanfaatkan aplikasi digital seperti e-Office, SIMDIKLAT, dan SRIKANDI, sejalan dengan harapan pemerintah dalam mewujudkan pemerintahan berbasis elektronik (SPBE). Sebaliknya, ASN senior mengalami kesulitan dalam beralih dari metode kerja manual ke sistem digital karena keterbatasan literasi digital dan kebiasaan kerja lama. Adaptasi ini juga dipengaruhi oleh kualitas pelatihan yang belum merata dan terbatasnya pendampingan teknis. Meskipun telah dilakukan upaya pelatihan dan sosialisasi, proses adaptasi ASN masih belum sepenuhnya optimal, menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi digitalisasi memerlukan pendekatan yang lebih inklusif, bertahap, dan berkelanjutan. Faktor-faktor yang mempengaruhi adaptasi ASN terhadap kebijakan digitalisasi di DKISP Kota Tarakan meliputi keterbatasan infrastruktur teknologi seperti ketidakstabilan jaringan internet, kesenjangan literasi digital antarpegawai, rendahnya motivasi, rasa tidak percaya diri dalam menggunakan teknologi baru, serta belum adanya sistem kompensasi atau penghargaan terhadap beban kerja tambahan yang muncul akibat penerapan sistem digital. Budaya kerja manual yang masih mengakar juga memperlambat penerimaan terhadap perubahan ini. Untuk mengatasi hambatan tersebut, DKISP Kota Tarakan telah melakukan berbagai upaya, seperti menyelenggarakan pelatihan dan bimbingan teknis terkait aplikasi digital, memperkuat infrastruktur jaringan secara bertahap, melakukan sosialisasi sistem kerja digital secara berkala, serta mendorong kolaborasi lintas bidang untuk meningkatkan transfer pengetahuan antar ASN. Selain itu, instansi juga mulai mengupayakan pemberian penghargaan non-finansial guna memotivasi ASN yang aktif beradaptasi, meskipun penerapannya masih memerlukan penguatan di masa mendatang

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah saja yakni di Dinas Komunikasi Informasi Statistik Dan Persandian Kota Tarakan sebagai model studi kasus yang dipilih.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan pada lokasi serupa Adaptasi Aparatur Sipil Negara Terhadap Kebijakan Digitalisasi di Dinas Komunikasi Informasi Statistik Dan Persandian Kota Tarakan untuk menemukan hasil yang lebih mendalam.

V. UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan Dinas Komunikasi Informasi Statistik Dan Persandian Kota Tarakan beserta jajarannya yang telah memberikan kesempatan penulis untuk melaksanakan penelitian, serta seluruh pihak yang membantu dan mensukseskan pelaksanaan penelitian.

VI. DAFTAR PUSTAKA

- Afriansyah, A., Abdillah, L. A., & Andryani, R. (2015). E-Monitoring Program Pembangunan Infrastruktur Perdesaan (PIIP) pada Dinas PU Cipta Karya dan Pengairan Kabupaten Muba. arXiv preprint arXiv:1508.05736. <https://arxiv.org/abs/1508.05736>
- Chasana, Q., Rahayu, S., Kurniati, E. D., & Rakhman, M. A. (2024). Pengaruh Penerapan Transformasi Digital dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Aparatur Sipil Negara Pemerintah Daerah Kabupaten Semarang. *Media Informasi Penelitian Kabupaten Semarang*, 6(2), 38–51. <https://doi.org/10.55606/sinov.v6i2.834>
- Eaton, S. E., Stoesz, B. M., Crossman, K., Garwood, K., & McKenzie, A. (2022). Faculty perspectives of academic integrity during COVID-19: A mixed methods study of four Canadian universities. *Canadian Journal of Higher Education*, 52(3), 42–58. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85148644054>
- Ependy, L. B., & Fardila, U. A. (2024). Analisis Jaringan Komunikasi Organisasi ASN Terkait Transformasi Birokrasi di BPSDM Kalimantan Timur. *Nusantara Innovation Journal*, 2(2). <https://nij.kaltimprov.go.id/index.php/nij/article/view/34>
- Fatimah, Y. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Pendekatan dalam Penelitian Sosial*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Digital Layanan Kepegawaian Pemerintah Daerah Kota Cirebon: Studi Kasus Kebijakan Sistem Administrasi Manajemen Pemerintahan (SAMPEAN). *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, 1(2), 320–326. <https://doi.org/10.56248/jamane.v1i2.49>
- Heri Zan Pieter, Betsaida Janiwarti, N. M. S. (2011). *Pengantar Psikopatologi untuk Keperawatan (First Edit)*. Kencana Prenada Media. <https://lib.ui.ac.id/detail.jsp?id=20294433>
- Jacob, U. S., Fredrick, V. A., & Pillay, J. (2025). Aggressive behavior among individuals with intellectual disability: Predictive factor analysis. *International Journal of Diversity in Education*, 25(2), 1–21. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85218859740>
- Liamputtong, P. (2020). *Qualitative research methods (5th ed.)*. Oxford University Press. <https://global.oup.com/academic/product/qualitative-research-methods-9780190304302>
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nurdin, I., & Hartati, S. (2019). *Metodologi penelitian sosial*. Jakarta: Kencana.
- Rohmah, K. (2022). *Membangun Digital Mindset ASN dalam Pelayanan Publik*. Diskominfo Provinsi Kalimantan Timur. <https://www.diskominfo.kaltimprov.go.id/pemerintahan/membangun-digital-mindset-asn-dalam-pelayanan-publik>

- Ruskarini, D. (2017). *Dasar-dasar metode penelitian kualitatif*. Surabaya: Cakra Ilmu.
- Simangunsong, F. (2017). *Metode penelitian sosial kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian pendidikan: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Valdivia-Yábar, S. V., & López, C. H. (2022). Digital uses of students and college success. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 22(18), 223–238. Retrieved from <https://www.scopus.com/pages/publications/85146751166>

