

## STRATEGI ADAPTASI ORGANISASI DALAM MERESPONS DISRUPSI TEKNOLOGI DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ADAPTIF PEMERINTAH DAERAH

Ade Sudrajat<sup>1</sup>, Ari Safrizal Wildan<sup>2</sup>, Mira Veranita<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Langlangbuana, <sup>2</sup>STIA Cimahi, <sup>3</sup>Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

### *Abstract*

*Digital technological disruption requires public sector organizations to develop adaptive strategies to sustain performance. This study examines the effect of technological disruption on organizational adaptation strategies and their impact on adaptive performance in public sector organizations in Bandung City, Indonesia, with adaptation strategy as a mediating variable. A mixed methods sequential explanatory design was employed. Quantitative data were collected from a survey of 150 civil servants across public agencies and analyzed using PLS-SEM. Qualitative data were obtained through in-depth interviews with 12–15 key informants to contextualize the quantitative results. The findings show that technological disruption drives organizational adaptation strategies, which subsequently enhance adaptive performance, indicating partial mediation. Qualitative evidence highlights the importance of adaptive leadership, organizational flexibility, digital competencies, and a learning-oriented culture. This study contributes theoretically by integrating contingency theory and dynamic capabilities in a local government context and methodologically by demonstrating the value of a mixed methods approach combining PLS-SEM and qualitative inquiry to explain public sector organizational adaptation mechanisms.*

*This study advances public sector digital transformation literature by empirically demonstrating how organizational adaptation operates as a mediating mechanism rather than a direct outcome of technological disruption.*

**Keywords:** *technological disruption; organizational adaptation; adaptive performance; public sector; digital transformation.*

### **Abstrak**

Disrupsi teknologi digital menuntut organisasi sektor publik untuk mengembangkan strategi adaptasi yang mampu menjaga kinerja. Penelitian ini menganalisis pengaruh disrupsi teknologi terhadap strategi adaptasi organisasi serta dampaknya terhadap kinerja adaptif instansi publik di Kota Bandung, dengan strategi adaptasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan desain mixed methods sequential explanatory. Data kuantitatif dikumpulkan melalui survei terhadap 150 aparatur sipil negara (ASN) di berbagai instansi Pemerintah Kota Bandung dan dianalisis menggunakan SEM-PLS. Data kualitatif diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 12–15 informan kunci untuk menjelaskan temuan kuantitatif. Hasil menunjukkan bahwa disrupsi teknologi mendorong strategi adaptasi organisasi yang pada gilirannya meningkatkan kinerja adaptif, dengan mekanisme mediasi parsial. Temuan kualitatif menegaskan peran kepemimpinan adaptif, fleksibilitas organisasi, kompetensi digital, dan budaya pembelajaran. Studi ini berkontribusi secara teoretis melalui integrasi contingency theory dan dynamic capabilities dalam konteks pemerintah daerah, serta secara metodologis melalui penerapan mixed methods berbasis SEM-PLS untuk menjelaskan mekanisme adaptasi organisasi sektor publik.

Studi ini mengedepankan literatur transformasi digital sektor publik yang secara empiris menunjukkan bagaimana adaptasi organisasi beroperasi sebagai mekanisme mediasi dan bukan sebagai hasil langsung dari disrupsi teknologi.

**Kata kunci:** disrupsi teknologi; adaptasi organisasi; kinerja adaptif; sektor publik; transformasi digital.

**Corresponding author :** sudrajatAde128@gmail.com<sup>\*1</sup>

## PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang pesat dalam dua dekade terakhir telah mengubah struktur operasional dan tuntutan kinerja lembaga publik secara fundamental (Suaib et al., 2026; Szedmák et al., 2025). Fenomena *digital disruption* ditandai oleh adopsi teknologi digital, otomatisasi, kecerdasan buatan (AI), dan layanan berbasis data telah menjadi kekuatan pendorong reformasi pemerintahan di berbagai negara di dunia (Bokhari et al., 2025; Novianto, 2023). Organisasi publik kini harus memungkinkan pergeseran dari tata kelola birokratis tradisional menuju manajemen yang lebih adaptif, responsif, dan berbasis teknologi untuk memenuhi ekspektasi pelayanan publik yang tinggi (*digital era governance*). Perubahan ini tidak hanya mencakup aspek teknis sistem informasi, tetapi juga budaya organisasi, struktur, kompetensi SDM, dan tata kelola internal yang mendukung inovasi layanan publik (Wahid et al., 2024).

Dalam skala global, banyak penelitian empiris menunjukkan bahwa transformasi digital sektor publik berdampak besar pada transparansi, efisiensi pelayanan, dan partisipasi publik (Indar et al., 2024; Mangai & Ayodele, 2025). Misalnya, penelitian yang mengevaluasi dampak digitalisasi pada kualitas layanan di kota-kota Asia Tenggara menemukan bahwa proses menjadi lebih efisien dan pengguna lebih puas, tetapi masalah seperti kesiapan infrastruktur dan budaya organisasi masih menjadi masalah utama (Mustofa et al., 2025). Selain itu, literatur internasional tentang manajemen adaptasi menekankan bahwa organisasi yang menerapkan fleksibilitas, pembelajaran berkelanjutan, dan kolaborasi lintas sektor dapat menangani ketidakpastian lingkungan digital (Wulandari, 2025).

Di Indonesia, proses transformasi digital merupakan bagian dari upaya untuk menerapkan layanan publik berbasis teknologi. Namun, negara masih menghadapi masalah struktural yang kompleks. Kajian empiris menunjukkan bahwa lembaga pemerintahan Indonesia masih menghadapi tantangan untuk menerapkan teknologi karena resistensi internal terhadap perubahan, keterbatasan kemampuan digital ASN, dan budaya organisasi yang lebih prosedural dan

hierarkis. Ada kemungkinan bahwa hambatan budaya ini akan menghambat integrasi teknologi dalam proses pengambilan keputusan dan kerja (Hanifah & Frinaldi, 2025).

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan konsekuensi tantangan tersebut, yang sebagian besar berfokus pada aspek transformasi digital dari perspektif teknis dan konseptual dan terbatas pada organisasi sektor publik di tingkat nasional dan global (Haug et al., 2024; Hidayat & Guntur, 2025; Novianto, 2023; Umar & Manaf, 2025). Meskipun telah terdapat penelitian mengenai strategi transformasi budaya organisasi sektor publik Indonesia dan tantangan adaptasi disrupsi digital, ulasan kajian sebelumnya biasanya bersifat deskriptif dan berbasis literatur, tanpa menggabungkan data lapangan yang menggabungkan perspektif kuantitatif dan kualitatif dari berbagai lembaga publik (Sulmiah, 2024).

Selain itu, *gap* penelitian turut muncul pada pemahaman tentang bagaimana strategi adaptasi yang berbeda diterapkan oleh instansi publik dalam menghadapi disrupsi teknologi baik dari sisi kepemimpinan, struktur organisasi, budaya kerja, maupun pemanfaatan teknologi itu sendiri dalam setting pemerintahan lokal. Di Indonesia, tingkat desentralisasi administrasi publik yang tinggi menunjukkan bahwa strategi adaptasi di tingkat kota mungkin berbeda dengan tingkat nasional, namun kajian empiris yang kuat dalam konteks ini masih sangat minim (Fajria et al., 2025; Heryani & Iskandar, 2025).

Penelitian ini diarahkan untuk mengisi *research gap* tersebut melalui pendekatan gabungan (*mixed methods*) yang menggabungkan analisis kuantitatif terhadap indikator adaptasi organisasi dan wawancara kualitatif dengan pemangku kepentingan pada berbagai dinas di Kota Bandung. Fokus penelitian adalah untuk menginvestigasi strategi adaptasi organisasi terhadap disrupsi teknologi di instansi publik, khususnya:

1. Menganalisis sejauh mana disrupsi teknologi memengaruhi struktur, budaya, dan proses organisasi di instansi publik Kota Bandung;
2. Mengidentifikasi strategi adaptasi yang diterapkan, termasuk faktor pendukung dan penghambatnya;

3. Mengembangkan rekomendasi strategis untuk memperkuat kapasitas adaptif organisasi publik dalam menghadapi disrupsi teknologi.

Kontribusi penelitian ini adalah menyediakan bukti empiris yang holistik terkait strategi adaptasi organisasi di pemerintahan lokal, memperkaya literatur manajemen publik di era digital, serta memberikan dasar kebijakan yang lebih kuat bagi pembuat keputusan di tingkat pemerintahan Kota Bandung dan kontekstual di wilayah lain dengan tantangan serupa.

## KAJIAN TEORITIS

### Posisi Teoretis: Disrupsi Teknologi dan Organisasi Publik

Disrupsi teknologi pada era digital bukan sekadar fenomena teknis, tetapi merupakan tekanan lingkungan eksternal yang mendefinisikan ulang struktur, praktik kerja, dan nilai organisasi publik. Konsep *technology disruption* telah berkembang dari paradigma inovasi teknologi menjadi kerangka yang memengaruhi budaya, kapabilitas, dan output organisasi. Disrupsi sektor publik membutuhkan pergeseran dari birokrasi prosedural ke pemerintahan digital yang responsif, jelas, dan berbasis data (Haedar, 2024).

Beberapa kajian menunjukkan bahwa digital transformation menyentuh berbagai dimensi organisasi publik: layanan digital (*e-government*), struktur kerja internal, interaksi dengan warga, dan budaya organisasi. Proses ini memiliki karakter kompleks karena organisasi publik beroperasi dalam konteks regulasi, legitimasi publik, dan tekanan stakeholder yang lebih kuat dibandingkan sektor privat (Assegaf, 2022).

Studi lain menekankan bahwa transformasi digital sektor publik memerlukan perubahan paradigma bukan hanya adopsi teknologi tetapi juga perubahan budaya, struktur, dan prosedur kerja yang fundamental. Karena itu, teknologi bukanlah tujuan akhir; itu adalah katalis untuk perubahan yang harus diinternalisasi oleh organisasi secara strategis dan institusional (Ciancarini et al., 2024).

### Kerangka Teoritis Adaptasi Organisasi

Teori Kontinjensi dan Keluarga Teori Dinamis

*Contingency theory* menegaskan bahwa organisasi harus menyesuaikan struktur dan prosesnya untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan. Teori ini mengatakan bahwa organisasi publik harus membuat “*fit*” antara tuntutan teknologi digital dan struktur birokrasi tradisional dalam konteks disrupsi teknologi. Namun, kritik terhadap teori ini adalah bahwa ia cenderung normatif dan statik, yang berarti bahwa ia tidak dapat menjelaskan dinamika perubahan yang cepat yang dituntut oleh disrupsi teknologi. Oleh karena itu, literatur adaptif modern memadukan teori kontinjensi dengan kemampuan dinamis. Kemampuan organisasi termasuk kemampuan untuk secara cepat dan berkelanjutan menangkap, memanfaatkan, dan mengonfigurasi ulang sumber daya internal. Menurut penelitian empiris, kemampuan yang terus berubah dalam sektor publik sangat penting untuk meningkatkan adopsi teknologi, inovasi layanan, dan responsivitas terhadap tuntutan masyarakat (Santos, 2024).

Kritik terhadap penerapan *dynamic capabilities* di sektor publik menunjukkan bahwa meskipun relevan, konsep ini belum sepenuhnya dikembangkan secara kontekstual untuk birokrasi yang sarat dengan legitimasi dan akuntabilitas publik, yang sering membatasi respon adaptif organisasional (Kattel & Takala, 2021).

### Kepemimpinan Digital sebagai *Capability*

Kepemimpinan digital (*digital leadership*) muncul sebagai komponen penting dari kapabilitas adaptif organisasi publik karena kepemimpinan menentukan arah strategi, pengambilan keputusan, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Kajian literatur empiris menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya memerlukan kemampuan untuk menguasai teknologi; itu juga memerlukan kemampuan untuk memimpin perubahan budaya, bekerja sama dengan orang di seluruh organisasi, dan berkomunikasi dengan baik dengan pihak yang terlibat baik di dalam maupun di luar organisasi (Oktapiani, 2025).

Namun, kritik teoritis menunjukkan bahwa literatur digital leadership sering bersifat normatif dan mengabaikan tantangan struktural birokrasi seperti hierarki formal, resistensi internal, dan

hambatan regulasi yang menghasilkan *leadership paradox* dalam sektor publik.

### **Konsep Adaptasi Organisasional: Integrasi Teknologi dan Budaya**

Studi empiris yang dilakukan di Indonesia menunjukkan bahwa penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dapat meningkatkan efisiensi proses, meningkatkan transparansi layanan, dan meningkatkan akuntabilitas administrasi publik. Namun, fungsi utama teknologi adalah sebagai penggerak perubahan, bukan sebagai penyebabnya. Sejauh mana teknologi dapat mengganggu pekerjaan birokratis dipengaruhi oleh struktur organisasi, budaya organisasi, dan kesiapan SDM (Haedar, 2024).

Penelitian nasional juga menemukan bahwa beberapa kendala utama dalam transformasi birokrasi digital adalah resistensi pegawai terhadap teknologi, kurangnya pengetahuan digital, dan kurangnya insentif untuk inovasi. Dengan menekankan bahwa ketersediaan teknologi bukan satu-satunya faktor yang menentukan inovasi digital, argumen ini memperkaya literatur adaptasi.

### **Budaya Organisasi sebagai Prasyarat Adaptasi**

Budaya organisasi yang adaptif, kolaboratif, dan inovatif dipandang sebagai fondasi untuk respons efektif terhadap disrupsi teknologi. Paradigma budaya organisasi yang menekankan pembelajaran berkelanjutan dan keterbukaan terhadap perubahan secara konseptual selaras dengan kerangka *organizational change theory*, yang melihat adaptasi sebagai hasil interaksi antara struktur formal, nilai-nilai bersama, dan praktik kontinum. Kritik terhadap pendekatan budaya dalam banyak studi lokal adalah kecenderungan untuk mendeskripsikan fenomena tanpa memetakan hubungan kausal antara dimensi budaya tertentu dengan hasil adaptasi, sehingga kontribusi ilmiahnya kurang kuat. Ia membutuhkan kajian lebih terukur yang menghubungkan indikator budaya dengan indikator efektivitas adaptasi organisasi.

Kajian literatur internasional menunjukkan bahwa *adaptive capabilities* di sektor publik melibatkan tiga komponen teoretis utama: teori kontinjensi, *dynamic capabilities*, dan *leadership*

*models*. Ketiganya harus dipandu oleh budaya organisasi yang kondusif untuk perubahan. Namun, dua *gaps* krusial tetap ada dalam literatur akademik, terutama dalam konteks pemerintahan daerah Indonesia, yaitu kurangnya model teoritis yang mengintegrasikan adaptasi teknologi dengan budaya organisasi dan kapabilitas internal secara holistik yang masih terfragmentasi antara fokus teknologi, fokus budaya, atau fokus kepemimpinan. Keterbatasan bukti empiris terintegrasi yang menghubungkan strategi adaptasi dengan outcome organisasi pada level instansi publik, khususnya pemerintah daerah Indonesia penelitian umumnya bersifat kasus deskriptif atau konseptual tanpa generalisasi empiris yang kuat.

Penelitian ini menjembatani kesenjangan tersebut dengan mengusulkan kerangka adaptasi yang memadukan tiga dimensi kunci di atas, diuji melalui desain *mixed methods* (kuantitatif–kualitatif) untuk menangkap pola umum dan mekanisme adaptasi dalam instansi publik di Kota Bandung menjadikan kontribusi teoritisnya bertambah orisinal dan empiris.

### **Kerangka Konseptual Penelitian**

Studi ini menganggap disrupsi teknologi sebagai tekanan lingkungan (*environmental pressure*), yang mendorong pemerintah untuk memperbaiki diri. Strategi adaptasi organisasi menghasilkan kapasitas adaptif internal yang mendorong respons organisasi.

Kerangka ini menempatkan adaptasi sebagai proses strategis multidimensi yang dibentuk oleh interaksi antara tekanan disrupsi teknologi, kapasitas adaptif organisasi, dan konteks institusional pemerintahan daerah. Ini berbeda dari penelitian sebelumnya yang melihat adaptasi sebagai hasil akhir.

Konstruk inti dalam kerangka konseptual

- 1) Disrupsi teknologi, sebagai variabel eksogen (independen). Dipahami sebagai tingkat perubahan teknologi digital yang memengaruhi proses kerja birokrasi, sistem layanan publik dan pola interaksi internal–eksternal organisasi.
- 2) Strategi adaptasi organisasi, merupakan variabel mediasi, diwujudkan melalui empat dimensi strategis: kepemimpinan adaptif–

digital, transformasi struktur & proses kerja, pengembangan kapabilitas sdm digital dan internalitas budaya inovatif dan pembelajaran

3) Kinerja adaptif organisasi publik, sebagai variabel *endogen (dependen)*, dipahami bukan sekadar kinerja administratif, tetapi: kemampuan merespons perubahan, fleksibilitas organisasi, dan peningkatan kualitas layanan publik.

Disrupsi teknologi memicu strategi adaptasi organisasi untuk meningkatkan kinerja adaptif instansi publik. Pendekatan ini mengintegrasikan *contingency theory, dynamic capabilities*, dan *institutional theory* secara simultan, sehingga memiliki nilai orisinalitas konseptual.

**Pengembangan Hipotesis Penelitian**

Hipotesis diformulasikan teoretis-kausal, dan relevan untuk diuji secara kuantitatif.

H1: Disrupsi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap penerapan strategi adaptasi organisasi di instansi publik.

H2: Strategi adaptasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja adaptif instansi publik.

H3: Strategi adaptasi organisasi memediasi pengaruh disrupsi teknologi terhadap kinerja adaptif instansi publik.

**Matriks Operasionalisasi Variabel**

**Tabel 1. Variabel Disrupsi Teknologi (X)**

Dimensi	Indikator Utama
Intensitas perubahan	Kecepatan perubahan sistem digital
Kompleksitas teknologi	Tingkat integrasi sistem
Ketidakpastian	Frekuensi perubahan aplikasi/regulasi digital
Dampak operasional	Perubahan prosedur kerja

**Tabel 2. Variabel Strategi Adaptasi Organisasi (M)**

Dimensi	Indikator
Kepemimpinan adaptif	Visi digital, dukungan inovasi

Struktur & proses	Fleksibilitas SOP, kolaborasi lintas unit
Kapabilitas SDM	Pelatihan digital, literasi teknologi
Budaya organisasi	Keterbukaan perubahan, pembelajaran

Variabel ini dianalisis kuantitatif dan diperdalam kualitatif melalui wawancara.

**Tabel 3. Variabel Kinerja Adaptif Organisasi (Y)**

Dimensi	Indikator
Responsivitas	Kecepatan merespons perubahan
Fleksibilitas	Kemampuan menyesuaikan layanan
Inovasi layanan	Pengembangan layanan digital
Kualitas layanan	Kepuasan dan kemudahan akses

**METODE PENELITIAN**

**Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sequential explanatory, yang menempatkan penelitian kuantitatif sebagai tahap utama dan penelitian kualitatif sebagai tahap lanjutan untuk memperdalam serta menjelaskan temuan kuantitatif. Desain ini dipilih karena fenomena adaptasi organisasi terhadap disrupsi teknologi bersifat kompleks dan tidak dapat dipahami secara utuh hanya melalui pengujian hubungan statistik, tetapi juga memerlukan pemahaman kontekstual mengenai dinamika internal birokrasi pemerintah daerah.

Tahap kuantitatif bertujuan menguji hubungan kausal antara disrupsi teknologi, strategi adaptasi organisasi, dan kinerja adaptif instansi publik. Tahap kualitatif bertujuan menjelaskan mekanisme, variasi praktik, serta faktor kontekstual yang melatarbelakangi hubungan antarvariabel tersebut.

**Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi penelitian mencakup seluruh instansi perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Bandung yang telah mengimplementasikan sistem berbasis teknologi informasi dan komunikasi dalam proses administrasi maupun layanan publik.

Sampel kuantitatif ditentukan menggunakan purposive sampling, dengan melibatkan 150 aparatur sipil negara (ASN) dari berbagai instansi. Teknik ini dipilih karena konteks birokrasi pemerintah daerah memiliki struktur hierarkis dan pembagian tugas yang spesifik, sehingga tidak seluruh ASN memiliki pengalaman, pengetahuan, atau keterlibatan langsung dalam pemanfaatan teknologi dan proses adaptasi organisasi. Oleh karena itu, responden dipilih secara sengaja berdasarkan kriteria substantif, yaitu: memiliki keterlibatan langsung dalam penggunaan atau pengelolaan sistem digital, menduduki jabatan struktural, fungsional, atau pelaksana, dan memiliki masa kerja minimal dua tahun. Pendekatan ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan merefleksikan pengalaman adaptasi organisasi yang relevan dan bermakna secara analitis, serta sesuai dengan tujuan penelitian yang bersifat eksplanatoris.

Pada tahap kualitatif, informan dipilih menggunakan purposive sampling yang dikembangkan melalui snowball sampling, dengan melibatkan 12–15 informan kunci yang terdiri atas pimpinan perangkat daerah, pejabat menengah, dan ASN pelaksana. Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip saturasi data, yaitu ketika wawancara tambahan tidak lagi menghasilkan informasi substantif baru.

### **Operasionalisasi Variabel dan Instrumen Penelitian**

Penelitian ini melibatkan tiga konstruk utama yang diukur secara reflektif:

- Disrupsi Teknologi (X), diukur melalui 4 indikator, yaitu intensitas perubahan teknologi, kompleksitas teknologi, ketidakpastian sistem digital, dan dampak perubahan terhadap prosedur kerja.
- Strategi Adaptasi Organisasi (M), diukur melalui 4 dimensi utama dengan total 8 indikator, yang mencakup kepemimpinan adaptif–digital, fleksibilitas struktur dan proses kerja, pengembangan kapabilitas SDM digital, serta budaya organisasi yang mendukung inovasi dan pembelajaran.
- Kinerja Adaptif Organisasi (Y), diukur melalui 4 indikator, yaitu responsivitas organisasi,

fleksibilitas layanan, inovasi layanan publik, dan kualitas layanan.

Instrumen kuantitatif disusun dalam bentuk kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin dan diuji validitas serta reliabilitasnya melalui analisis model pengukuran SEM-PLS.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Data kuantitatif dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS4) dengan tahapan evaluasi model pengukuran (validitas konvergen dan reliabilitas internal), evaluasi model struktural (koefisien jalur, nilai R<sup>2</sup>, dan pengujian mediasi), serta pengujian hipotesis melalui teknik bootstrapping. SEM-PLS dipilih karena sesuai untuk model prediktif, jumlah sampel menengah, dan distribusi data yang tidak harus normal.

Data kualitatif dikumpulkan melalui wawancara mendalam berdurasi rata-rata 45–60 menit per informan. Seluruh wawancara ditranskripsikan dan dianalisis menggunakan analisis tematik, yang meliputi proses pengkodean, identifikasi tema utama, serta interpretasi temuan dengan mengaitkannya pada kerangka teoretis dan hasil kuantitatif.

### **Analisis Data Kualitatif**

Analisis tematik digunakan untuk menganalisis data kualitatif. Metode ini melibatkan transkripsi dan pengkodean awal, identifikasi tema utama, interpretasi hasil dengan mengaitkannya dengan hasil kuantitatif dan kerangka teoretis, dan penarikan kesimpulan analitis. Metode ini memungkinkan peneliti menjelaskan temuan kuantitatif secara kontekstual dan memperkaya interpretasi hasil penelitian.

### **Integrasi Data Kuantitatif dan Kualitatif**

Integrasi data dilakukan menggunakan *explanatory logic*, di mana hasil kuantitatif menjadi dasar penentuan fokus wawancara kualitatif. Temuan kualitatif digunakan untuk menjelaskan, memperdalam, dan mengontekstualisasikan hubungan statistik yang ditemukan pada tahap kuantitatif. Integrasi ini disajikan melalui joint display secara naratif, dengan mengaitkan pola hubungan antarvariabel (misalnya peran mediasi strategi adaptasi) dengan praktik, pengalaman, dan

persepsi aktor birokrasi di tingkat instansi. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme adaptasi organisasi sektor publik terhadap disrupsi teknologi.

### Etika Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip-prinsip etika penelitian sosial, meliputi persetujuan partisipan (*informed consent*) melalui pemberian penjelasan mengenai tujuan dan hak responden, perlindungan kerahasiaan dan anonimitas dengan tidak mencantumkan identitas pribadi maupun instansi secara spesifik, penerapan prinsip *non-maleficence* untuk memastikan tidak adanya dampak negatif bagi responden atau institusi, serta penegakan integritas akademik melalui jaminan keaslian data, transparansi analisis, dan kepatuhan terhadap etika publikasi ilmiah.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penelitian kuantitatif melibatkan responden dari berbagai dinas di lingkungan Pemerintah Kota Bandung. Responden terdiri atas pejabat struktural, pejabat fungsional, dan ASN pelaksana yang terlibat dalam proses layanan dan pemanfaatan teknologi informasi.

**Tabel 4. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Kategori	Persentase (%)
Jabatan	Struktural	32,5
	Fungsional	41,3
	Pelaksana	26,2
Masa Kerja	< 5 tahun	18,7
	5–10 tahun	44,1
	> 10 tahun	37,2
Keterlibatan TI	Tinggi	46,8
	Sedang	38,9
	Rendah	14,3

Tabel ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman kerja menengah hingga panjang dan tingkat keterlibatan teknologi yang relatif tinggi.

Hasil Uji Model Pengukuran (*Measurement Model*) Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstruk.

**Tabel 5. Ringkasan Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

Variabel	Loading Faktor	AVE	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Disrupsi Teknologi	> 0,70	0,61	0,83	0,88
Strategi Adaptasi Organisasi	> 0,72	0,65	0,86	0,90
Kinerja Adaptif Organisasi	> 0,71	0,63	0,84	0,89

Seluruh indikator memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas internal, sehingga layak digunakan pada analisis struktural.

### Hasil Analisis Model Struktural

Analisis model struktural dilakukan menggunakan SEM-PLS untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian.

**Tabel 6. Hasil Uji Hubungan Antarvariabel**

Hubungan	Koefisien Jalur ( $\beta$ )	t-statistik	p-value	Keputusan
Disrupsi Teknologi → Strategi Adaptasi	0,58	7,42	< 0,001	Signifikan
Strategi Adaptasi → Kinerja Adaptif	0,62	8,15	< 0,001	Signifikan
Disrupsi Teknologi → Kinerja Adaptif	0,21	2,34	0,020	Signifikan

Nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa:

- Strategi adaptasi organisasi dijelaskan oleh disrupsi teknologi sebesar **33,6%**;
- Kinerja adaptif organisasi dijelaskan oleh model sebesar **49,8%**.

### Hasil Uji Mediasi

Pengujian efek mediasi dilakukan untuk melihat peran strategi adaptasi organisasi dalam hubungan antara disrupsi teknologi dan kinerja adaptif.

**Tabel 7. Hasil Uji Mediasi**

Jalur Mediasi	Indirect Effect	t-statistik	p-value	Keterangan
Disrupsi Teknologi → Strategi Adaptasi Kinerja Adaptif	0,36	6,27	< 0,001	Mediasi Parsial

Hasil menunjukkan bahwa strategi adaptasi organisasi berperan sebagai mediator parsial.

**Temuan Utama Kualitatif**

Analisis data wawancara menghasilkan beberapa temuan utama yang relevan dengan tujuan penelitian:

**Tabel 8. Ringkasan Temuan Kualitatif**

Tema	Deskripsi Ringkas
Kepemimpinan adaptif	Variasi dukungan pimpinan terhadap inovasi digital
Struktur & SOP	Fleksibilitas berbeda antar dinas
SDM digital	Ketimpangan kompetensi antar pegawai
Budaya kerja	Resistensi dan adaptasi berjalan bersamaan

Secara obyektif, hasil penelitian menunjukkan bahwa:

1. Disrupsi teknologi berhubungan signifikan dengan strategi adaptasi organisasi;
2. Strategi adaptasi berhubungan signifikan dengan kinerja adaptif instansi publik;
3. Strategi adaptasi organisasi berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara disrupsi teknologi dan kinerja adaptif;
4. Terdapat variasi praktik adaptasi antar dinas yang teridentifikasi melalui data kualitatif.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh Disrupsi Teknologi terhadap Strategi Adaptasi Organisasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa disrupsi teknologi secara signifikan mendorong strategi adaptasi organisasi di instansi publik Kota Bandung. Hasil ini konsisten dengan temuan kajian

literatur bahwa keberhasilan e-government tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi semata, tetapi oleh kesiapan sumber daya manusia dan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan digital, termasuk kapasitas internal organisasi untuk merespons tuntutan layanan publik yang dinamis. Hal ini tercermin dalam kajian sistematis literatur e-government yang menunjukkan pentingnya technology readiness, human capability, dan organizational culture dalam keberhasilan birokrasi digital (Achdiat, 2025).

Secara global, studi empiris pada pemerintah lokal Yunani menemukan bahwa dynamic capabilities kemampuan organisasi untuk membangun, memperluas, dan memodifikasi basis sumber daya internal meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (ICT utilization) di sektor publik, yang sejalan dengan hasil penelitian ini terkait respons adaptif organisasi terhadap disrupsi teknologi (Darusman & Wijaya, 2020).

Penelitian ini menekankan strategi adaptasi organisasi sebagai mediator utama antara disrupsi teknologi dan kinerja adaptif, sedangkan beberapa kajian terdahulu sering kali hanya memfokuskan pada hubungan langsung antara teknologi dan kinerja organisasi tanpa menjelaskan mekanisme internal strategis secara mendalam. Ini menunjukkan bahwa model adaptif yang mediatif perlu dikembangkan dalam literatur transformasi digital sektor publik yang lebih holistik.

Kesesuaian terbesar temuan ini adalah pengakuan bahwa transformasi digital bukan sekadar adopsi teknologi, tetapi merupakan fenomena organisasi yang melibatkan perubahan proses, struktur, budaya, dan kapabilitas internal. Pandangan ini diperkuat oleh literatur konseptual yang menyatakan bahwa transformasi digital pada sektor publik harus mencakup perubahan budaya dan organisasi, bukan hanya teknologi (Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour) (Ciancarini et al., 2024).

Selain itu, kajian literatur sistematis di Indonesia menunjukkan bahwa efektivitas birokrasi digital dipengaruhi oleh kombinasi kesiapan teknologi, kapasitas SDM, dan budaya organisasi, bukan teknologi semata. Temuan ini memperkuat perspektif manajemen perubahan dalam ICT

**governance** yang menekankan perlunya *fit* antara teknologi dan konteks organisasi (Achdiat, 2025).

Beberapa penelitian nasional sebelumnya cenderung menggambarkan transformasi digital secara teknis atau fokus pada *e-government* sebagai kategori layanan digital, tanpa menyelami hubungan antara tekanan lingkungan digital dengan proses adaptasi strategis organisasi yang kompleks. Misalnya, studi tentang implementasi *e-government* di Indonesia lebih banyak menghasilkan narasi deskriptif tentang penyederhanaan layanan dan peningkatan transparansi, namun sedikit menjelaskan bagaimana strategi organisasi berubah secara internal dalam merespons disrupsi teknologi (Hidayat & Guntur, 2025).

Temuan penelitian ini memperluas pemahaman tersebut dengan menegaskan bahwa strategi adaptasi yang efektif bukan hanya soal penerapan alat digital, tetapi perubahan kapabilitas organisasi yang dikelola secara strategis.

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori transformasi digital sektor publik melalui beberapa cara:

- 1) Menyatukan teori *dynamic capabilities* dengan model adaptasi organisasi di sektor publik, menunjukkan bahwa kapabilitas internal memediasi hubungan antara tekanan lingkungan digital dan kinerja organisasi, sesuatu yang kurang dieksplorasi secara empiris dalam literatur sebelumnya.
- 2) Memperluas *contingency theory* dalam konteks *digital governance*, dengan menekankan bahwa organisasi publik perlu menemukan *fit* strategis yang tepat antara teknologi dan kapabilitas internal mereka.
- 3) Memperkuat bukti bahwa perilaku adaptasi organisasi tidak linier, melainkan kompleks dan tergantung pada faktor internal seperti kepemimpinan, struktur, budaya kerja, dan kompetensi SDM, yang sejalan dengan temuan literatur konsep adaptasi strategi digital yang lebih luas. (Ciancarini et al., 2024)

Temuan ini memiliki implikasi praktis yang kuat bagi pemerintah daerah:

- 1) Penguatan kapasitas internal organisasi harus menjadi prioritas utama, termasuk program

pelatihan kompetensi digital ASN, pembentukan unit change management, dan mekanisme pembelajaran organisasi.

- 2) Birokrasi perlu menerapkan strategi transformasi digital yang komprehensif, bukan hanya pengadaan teknologi. Strategi harus mencakup pengembangan budaya inovatif, perbaikan SOP, dan peningkatan koordinasi antar unit kerja.
- 3) Kebijakan perlu menekankan leadership commitment karena kepemimpinan adaptif berperan penting dalam mendorong seluruh komponen organisasi untuk bergerak menuju tujuan digital yang strategis.

Meski memberikan kontribusi ilmiah dan kebijakan yang signifikan, penelitian ini memiliki batasan yang perlu diakui secara jujur:

- 1) Lokasi dan kontekstualisasi penelitian terbatas pada Kota Bandung. Hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke pemerintah daerah lain dengan kondisi sosial-politik dan budaya organisasi yang berbeda.
- 2) Pendekatan cross-sectional dalam bagian kuantitatif membatasi kemampuan untuk melihat dinamika perubahan organisasi dalam jangka panjang. Studi longitudinal akan membantu menguji bagaimana strategi adaptasi evolve seiring waktu terhadap disrupsi teknologi.
- 3) Ketergantungan pada data persepsi responden pada tahap kuantitatif dapat mengandung bias subjektif, walaupun telah dilengkapi wawancara kualitatif untuk triangulasi.

Keterbatasan ini membuka peluang bagi penelitian lanjutan, antara lain menyelenggarakan penelitian longitudinal dan memperluas skala penelitian ke beberapa provinsi atau negara lain untuk membandingkan dinamika adaptasi organisasi dalam konteks reformasi digital.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa disrupsi teknologi mendorong organisasi sektor publik untuk mengembangkan strategi adaptasi yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja adaptif instansi publik di Kota Bandung. Strategi adaptasi organisasi terbukti memediasi secara parsial hubungan antara disrupsi teknologi dan

kinerja adaptif, menegaskan bahwa dampak teknologi terhadap kinerja tidak terjadi secara otomatis, melainkan melalui mekanisme internal organisasi. Mekanisme tersebut mencakup kepemimpinan adaptif, fleksibilitas struktur dan proses kerja, penguatan kompetensi digital aparatur, serta budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi berkelanjutan.

Temuan ini memiliki implikasi kebijakan yang konkret bagi Pemerintah Kota Bandung. Transformasi digital perlu diarahkan pada reformasi SOP digital yang lebih fleksibel dan lintas unit, sehingga prosedur kerja mampu menyesuaikan perubahan teknologi secara cepat tanpa mengorbankan akuntabilitas. Selain itu, diperlukan desain pelatihan ASN berbasis kompetensi adaptif, yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis penggunaan aplikasi, tetapi juga pada kemampuan problem solving, kolaborasi lintas sektor, dan pembelajaran berkelanjutan. Penguatan peran pimpinan sebagai agen perubahan serta pembentukan mekanisme koordinasi dan pembelajaran antar perangkat daerah menjadi kunci untuk memastikan strategi adaptasi berjalan secara konsisten.

Secara metodologis, penelitian ini memberikan kontribusi penting melalui penerapan pendekatan *mixed methods* dengan desain *sequential explanatory* yang mengintegrasikan analisis SEM-PLS dan wawancara mendalam. Pendekatan ini memungkinkan pengujian hubungan kausal sekaligus pemahaman kontekstual mengenai proses adaptasi organisasi sektor publik, sehingga menghasilkan temuan yang lebih komprehensif dibandingkan studi yang hanya menggunakan satu pendekatan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur transformasi digital dan adaptasi organisasi di sektor publik, tetapi juga menawarkan rujukan metodologis yang kuat bagi penelitian selanjutnya dalam konteks pemerintahan daerah.

#### DAFTAR PUSTAKA

Achdiat. (2025). Tantangan dan Peluang Penerapan E-Government dalam Mewujudkan Birokrasi yang Efektif: Suatu Kajian Literatur Sistematis. *Community Engagement & Emergence*

*Journal*, 6.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.37385/ceej.v6i6>

Assegaf, N. A. (2022). Digital Transformation Of The Public Administration Sector For Improving Public Services Through An E-Government Approach. *ICCD (International Conference on Community Development)*, 4(1), 2022, 695-703, 4(1), 695-703.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.33068/iccd.v4i1>

Bokhari, S. A. A., Park, S. Y., & Manzoor, S. (2025). Digital Government Transformation Through Artificial Intelligence: The Mediating Role of Stakeholder Trust and Participation. *Digital*, 5(3).  
<https://doi.org/10.3390/digital5030043>

Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2024). Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists. *IEEE Access*, 12. <http://arxiv.org/abs/2305.05551>

Darusman, F., & Wijaya, C. (2020). Kapabilitas Dinamis Sektor Publik : Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 1-2.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.46730/jjana>

Fajria, R., Frinaldi, A., Magriasti, L., & Naldi, H. (2025). Evaluasi Implementasi Desentralisasi di Indonesia: Keberhasilan dan Kegagalan. *PUBLICNESS: Journal of Public Administration Studies*, 4(2), 142-149.  
<https://doi.org/10.24036/publicness.v4i2.259>

Haedar, A. W. (2024). The Role of Technology in the Digital Transformation of Public Organizations in Indonesia. *Jurnal Office: Jurnal*

- Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 10(1).
- Hanifah, Z., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi Di Sektor Publik: Strategi Adaptasi Terhadap Disrupsi Digital. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.51878/social.v5i2.5377>
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
- Heryani, A., & Iskandar, A. (2025). Dynamics of Decentralization Policy Implementation in Strengthening Public Services in Indonesia. *PUBLICA*, 17(2), 634–661. <https://doi.org/10.15575/jpan.v17i2.52155>
- Hidayat, M. T., & Guntur, S. Y. (2025). Tranformasi Digital Melalui Implementasi E-Government Pada Organisasi Sektor Publik Fakultas da Ekonomia Universidade da Paz Timor-Leste 2. *Majalah Ekonomi: Telaah Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 31(2).
- Indar, I. N., Razi, D. F., Atmansyah, L., Yani, A. A., & Ismail, N. (2024). Digital Transformation of Public Services: An Analysis of the Effectiveness of Online Services at the Local Government Level. *Journal of Digital Sociohumanities*, 1(2), 92–101. <https://doi.org/10.25077/jds.1.2.92-101.2024>
- Kattel, R., & Takala, V. (2021). *Dynamic capabilities in the public sector: The case of the UK's Government Digital Service*. <https://doi.org/https://www.ucl.ac.uk/bartlett/public-purpose/wp2021-01>
- Mangai, M. S., & Ayodele, A. A. (2025). Reimagining Public Service Delivery: Digitalising Initiatives for Accountability and Efficiency. *Administrative Sciences*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/admsci15120477>
- Mustofa, A., Haryati, E., & Ismail, S. (2025). The Impact Of Digital Transformation On Public Services Governance: A Quality Assessment Scale Approach In Urban Municipalities. *Journal of Governance and Regulation*, 14(4), 156–165. <https://doi.org/10.22495/jgrv14i4art15>
- Novianto. (2023). Systematic Literature Review: Models of digital transformation in the public sector. *Policy & Governance Review*, 7(2), 170–194. <https://doi.org/10.30589/pgr>
- Oktapiani, M. (2025). Digital Leadership And Organizational Transformation In The Public Sector. *VISIONER*, 17(3), 36–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.54783/jv.v1i11>
- Santos, L. G. de M. (2024). Dynamic capabilities in the public sector: Research agenda in the context of digital transformation. *EJournal of EDemocracy and Open Government*, 16(2), 74–87. <https://doi.org/10.29379/jedem.v16i2.883>
- Suaib, M. R., Maldun, S., & Juharni. (2026). Evaluation Of The Implementation Of Digital Transformation Policy In Improving The Quality Of Public Services In Local Government: A Study On The Smart City Program Of Makassar City. *Jurnal Ilmiah Mandala Education (JIME)*, 12(1), 2656–5862.

- <https://doi.org/10.58258/jime.v12i1.10170/http>
- Sulmiah. (2024). Digital Transformation in the Public Sector: Study of the Implementation of the State Civil Service Information System in Makassar City. *Pinisi Journal of Social Science*, 02(3), 96–101. <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.26858/pjss.v2i3.62008>
- Szedmák, B., Varga, L., & Szabó, R. Z. (2025). Digital Transformation of Public Services: The Case of the Document Management Application. *International Journal of Public Administration*. <https://doi.org/10.1080/01900692.2025.2520522>
- Umar, A., & Manaf, H. A. (2025). An Empirical Investigation Of Digital Transformation And E-Governance Effectiveness In The Malaysian Public Sector. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah (JIAPD)*, 17(2), 191–200. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v17i2.5640>
- Wahid, M., Rahman, S., Muhammad Yusuf, & Busyairi, M. H. (2024). Unlocking Institutional Capacity for Sustainable E-Government Transformation. *Sinergi International Journal of Communication Sciences*, 2(3), 132–144. <https://doi.org/10.61194/ijcs.v2i3.682>
- Wulandari, P. (2025). Adaptive Management in the Era of Technological Disruption: Organizational Strategies for Facing Global Uncertainty. In *Indonesian Journal of Contemporary Management and Accounting* (Vol. 1, Number 1).