

Integrasi Tantangan dan Strategi Digitalisasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur

Irsad Munawir¹, Pandu Pamungkas², Rindy Putri Hapsari³

^{1,2,3} Faculty of Social and Political Sciences, Sriwijaya University, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received May 18, 2026

Revised May 30, 2026

Accepted Jun 14, 2026

Keywords:

Public Service

E-Government

Digital transformation

Digital Literacy

Collaborative Governance

ABSTRACT

Digital transformation in public service delivery has become a strategic agenda in Indonesia, yet its implementation continues to face complex challenges. This study aims to comprehensively identify and integrate the challenges and strategies of public service digitalization. A library research method with descriptive comparative analysis was applied to scientific literature, regulations, and policy reports from 2022-2026. The findings reveal four primary challenges: the digital infrastructure gap between urban and rural areas, low digital competency among civil servants (ASN) coupled with high vendor dependency, regulatory fragmentation generating inter agency digital silos, and low digital literacy among vulnerable groups. Strategies developed in response include strengthening SPBE policy, building human resource capacity through National Digital Literacy Movement, fostering multi stakeholder collaboration through regional platform innovations, and implementing community based inclusive digital education. The integration framework indicates that regulatory fragmentation is the root cause determining the effectiveness of all other dimensions. This study concludes that a fundamental paradigm shift from output oriented to outcome oriented approaches, supported by holistic, adaptive, and cross sectoral strategies, is essential for effective and inclusive digitalization.

This is an open access article under the [CC BY-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) license.



Corresponding Author:

Irsad Munawir,
Faculty of Social and Political Sciences,
Sriwijaya University,
Jl. Palembang-Prabumulih Km 32. Kec. Indralaya, Ogan Ilir.
Email: irsad_munawir@fisip.unsri.ac.id

1. Pendahuluan

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) pada era digital telah membawa perubahan yang sangat signifikan dalam berbagai aspek kehidupan manusia, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Transformasi digital menjadi fenomena global yang tidak dapat dihindari dan telah mengubah paradigma pelayanan publik dari sistem konvensional menuju sistem berbasis teknologi. Dalam konteks administrasi publik modern, digitalisasi pelayanan publik menjadi salah satu indikator utama dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

E-government merupakan pemanfaatan teknologi informasi oleh pemerintah untuk meningkatkan interaksi dengan masyarakat, sektor bisnis, serta antar lembaga pemerintah (World Bank, 2016). Transformasi digital dalam sektor publik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas layanan, memperluas aksesibilitas, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintahan. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi bukan hanya sekadar inovasi teknologi, melainkan juga merupakan kebutuhan strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (United Nations, 2020).

Dalam konteks tersebut, digitalisasi tidak hanya dipahami sebagai upaya modernisasi administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk menjawab berbagai permasalahan struktural dalam birokrasi yang selama ini menghambat kualitas pelayanan publik. Penerapan teknologi digital dalam pemerintahan dipandang sebagai langkah strategis untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih efisien, responsif, serta berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Selain itu, digitalisasi juga berperan sebagai solusi dalam mengatasi berbagai persoalan birokrasi, seperti lambatnya proses pelayanan, rendahnya tingkat transparansi, serta tingginya potensi terjadinya maladministrasi (Indrajit, 2002).

Pemerintah Indonesia telah menunjukkan komitmen yang kuat dalam mendorong transformasi digital melalui berbagai kebijakan strategis. Salah satu kebijakan utama adalah Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi. Selain itu, kebijakan Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia bertujuan untuk menciptakan integrasi data nasional guna mendukung pengambilan kebijakan yang berbasis data. Lebih lanjut, dalam RPJMN 2020-2024, transformasi digital ditetapkan sebagai salah satu prioritas pembangunan nasional, khususnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik berbasis teknologi.

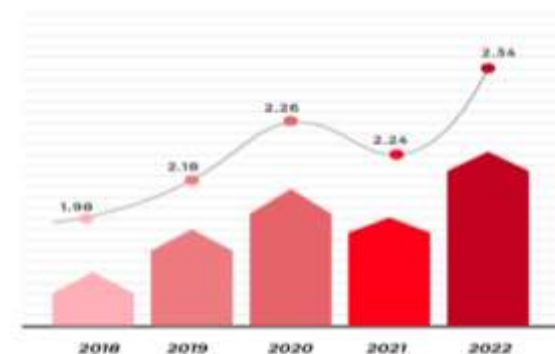
Secara global, perkembangan digitalisasi pelayanan publik di Indonesia menunjukkan tren yang positif. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan nilai *E-Government Development Index* (EGDI) yang dirilis oleh *United Nations* berikut ini.

Tabel 1. Indeks E-Government Indonesia (EGDI)

Tahun	Nilai EGDI	Peringkat Dunia
2018	0.5258	107
2020	0.6612	88
2022	0.7160	77
2024	0,7991	64

Sumber: United Nations (2025)

Peningkatan nilai EGDI tersebut menunjukkan bahwa Indonesia telah mengalami kemajuan dalam implementasi digitalisasi pemerintahan. Namun demikian, Indonesia masih berada dalam kategori "*High EGDI*" dan belum mencapai kategori tertinggi ("*Very High EGDI*"), sehingga menunjukkan bahwa upaya transformasi digital masih perlu ditingkatkan. Pada tingkat nasional, implementasi SPBE juga menunjukkan perkembangan yang cukup baik, meskipun belum optimal.

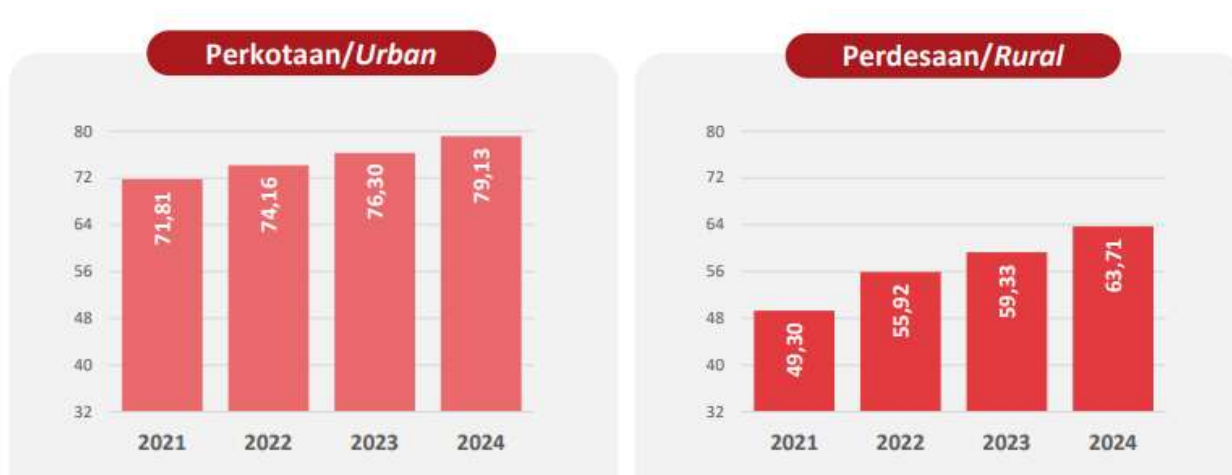


Sumber: (Kementerian PANRB, 2023)

Gambar 1. Indeks SPBE Nasional

Data tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik di Indonesia masih berada dalam tahap pengembangan dan belum sepenuhnya terintegrasi. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat berbagai kendala dalam implementasi SPBE, baik dari aspek teknologi, sumber daya manusia, maupun kebijakan. Salah satu tantangan utama dalam digitalisasi pelayanan publik di

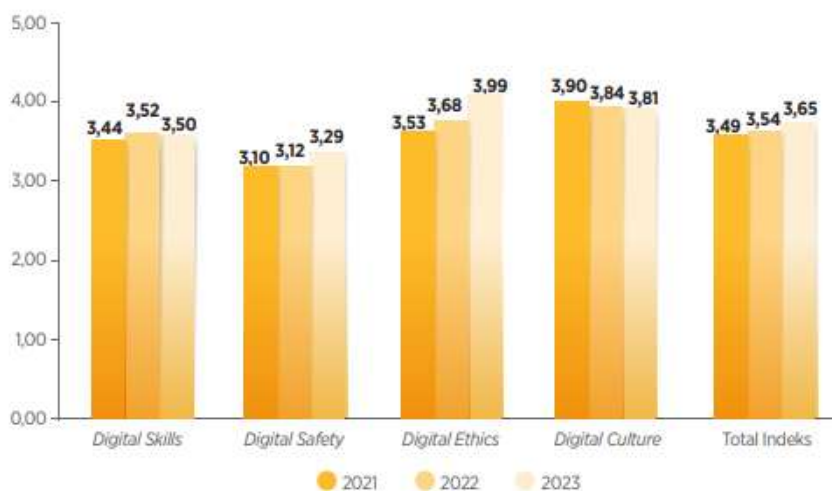
Indonesia adalah adanya kesenjangan digital (*digital divide*) antara wilayah perkotaan dan pedesaan.



Sumber: (Badan Pusat Statistik Indonesia, 2024)

Gambar 2. Akses Internet di Indonesia

Kesenjangan akses internet ini menunjukkan bahwa masyarakat di wilayah pedesaan masih memiliki keterbatasan dalam mengakses layanan digital. Hal ini berdampak pada tidak meratanya pelayanan publik berbasis digital serta berpotensi memperlebar kesenjangan sosial dan ekonomi. Selain infrastruktur, literasi digital masyarakat juga menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan digitalisasi pelayanan publik.



Sumber: (Kominfo, 2023)

Gambar 3. Indeks Literasi Digital Indonesia

Indeks Literasi Digital 2023 yang tergolong tinggi menunjukkan keunggulan penting dalam mendukung digitalisasi pelayanan publik, terutama karena peningkatan pada pilar *Digital Safety* dan *Digital Ethics* dapat memperkuat kepercayaan masyarakat dalam menggunakan layanan digital pemerintah, seperti e-government dan layanan administrasi online. Hal ini membuat proses pelayanan menjadi lebih efisien, transparan, dan mudah diakses. Namun, kelemahannya terletak pada penurunan pada pilar *Digital Skill* dan *Digital Culture*, yang dapat menjadi hambatan dalam implementasi digitalisasi secara optimal, karena masih ada masyarakat yang belum memiliki kemampuan teknis dan kebiasaan yang memadai untuk memanfaatkan layanan digital. Akibatnya,

kesenjangan akses dan pemanfaatan layanan publik digital masih bisa terjadi, sehingga pemerintah perlu memperkuat edukasi dan pelatihan literasi digital agar transformasi pelayanan publik dapat berjalan secara inklusif dan merata.

Secara teoritis, keberhasilan digitalisasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada faktor organisasi dan kebijakan. Kegagalan implementasi e-government di negara berkembang kerap kali tidak semata-mata disebabkan oleh keterbatasan teknologi, melainkan lebih pada adanya ketidaksesuaian antara perencanaan sistem yang dirancang secara ideal dengan kondisi riil di lapangan, seperti kesiapan infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia, serta budaya organisasi yang belum mendukung. Kesenjangan antara desain dan realitas ini (*design reality gap*) menjadi faktor krusial yang menghambat keberhasilan penerapan e-government, karena sistem yang dibangun tidak sepenuhnya mampu beradaptasi dengan kebutuhan dan konteks lokal yang kompleks (Heeks, 2005). Sementara itu, (Gil-García & Pardo, 2005) menekankan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik sangat bergantung pada integrasi antara teknologi, organisasi, dan kebijakan. Dengan demikian, kedua pandangan tersebut menunjukkan bahwa tantangan utama dalam digitalisasi pelayanan publik terletak pada kemampuan pemerintah dalam menyelaraskan antara desain sistem yang bersifat teknokratis dengan dinamika kelembagaan dan kebijakan yang ada.

Dalam hal ini, ketidaksesuaian antara perencanaan dan realitas tidak hanya mencerminkan kelemahan pada aspek implementasi, tetapi juga menunjukkan kurangnya integrasi lintas sektor yang menjadi prasyarat utama keberhasilan transformasi digital. Oleh karena itu, menurut penulis, pendekatan yang holistik dan adaptif sangat diperlukan, di mana perencanaan teknologi harus secara simultan mempertimbangkan kesiapan organisasi, dukungan kebijakan, serta konteks sosial yang melingkupinya agar digitalisasi pelayanan publik dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik memiliki potensi besar dalam meningkatkan kualitas layanan pemerintah kepada masyarakat. Pemanfaatan teknologi digital terbukti mampu mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi, serta memperluas partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pemerintahan (Irfan & Anirwan, 2023). Namun, potensi tersebut tidak sepenuhnya dapat diwujudkan secara optimal karena masih adanya berbagai tantangan yang dihadapi dalam implementasinya. Keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi digital, kurangnya kapasitas sumber daya manusia, serta hambatan regulasi menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas digitalisasi pelayanan publik (Hasanah et al., 2024). Selain itu, pada level implementasi di daerah dan desa, digitalisasi pelayanan publik juga menghadapi kendala yang lebih teknis dan kontekstual, seperti kurangnya sosialisasi, keterbatasan akses layanan digital, serta gangguan sistem yang mempengaruhi kualitas pelayanan (Alim & Ibrahim, 2024).

Di sisi lain, berbagai strategi telah dikembangkan untuk mengatasi tantangan tersebut, seperti penguatan infrastruktur digital, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan regulasi yang adaptif, serta kolaborasi lintas sektor (Hasanah et al., 2024). Meskipun demikian, kajian mengenai digitalisasi pelayanan publik masih cenderung bersifat parsial dan belum terintegrasi secara komprehensif. Sebagian penelitian lebih menekankan pada aspek konseptual dan urgensi digitalisasi tanpa mengaitkannya secara langsung dengan implementasi di lapangan (Irfan & Anirwan, 2023), sementara penelitian lainnya lebih fokus pada studi kasus implementasi di tingkat lokal tanpa mengembangkan kerangka konseptual yang lebih luas (Alim & Ibrahim, 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang signifikan, yaitu belum adanya kajian yang secara sistematis mengintegrasikan antara tantangan dan strategi dalam digitalisasi pelayanan publik, sehingga diperlukan penelitian yang mampu menghasilkan kerangka analitis yang lebih komprehensif dan aplikatif.

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang menunjukkan perlunya kajian integratif yang mampu mensintesis berbagai temuan penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul "Integrasi Tantangan dan Strategi Digitalisasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur" menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi serta mengintegrasikan berbagai tantangan dan strategi dalam digitalisasi pelayanan publik sehingga dapat menghasilkan kerangka konseptual yang komprehensif.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian digitalisasi pelayanan publik. Selain itu, secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan strategi digitalisasi pelayanan publik yang lebih efektif, inklusif, dan berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi kepustakaan (*library research*) dengan mengumpulkan dan menganalisis berbagai sumber literatur relevan, meliputi buku, jurnal ilmiah, laporan penelitian, serta dokumen kebijakan yang berkaitan dengan digitalisasi pelayanan publik. Menurut Sugiyono, penelitian kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari berbagai literatur yang relevan untuk mendukung analisis terhadap permasalahan penelitian (Sugiyono, 2010), sementara (Zed, 2014) menegaskan bahwa studi pustaka mencakup proses analisis kritis terhadap sumber-sumber yang digunakan untuk menghasilkan sintesis pengetahuan baru.

Secara teknis, penelusuran literatur dilakukan menggunakan kata kunci digitalisasi pelayanan publik, transformasi digital birokrasi, e-government, dan strategi digitalisasi layanan pada berbagai basis data jurnal ilmiah dan sumber resmi lainnya. Literatur yang terhimpun mencakup rentang waktu 2005-2025, terdiri atas enam artikel jurnal ilmiah yang secara khusus membahas digitalisasi pelayanan publik, serta didukung data literasi digital, dokumen peraturan perundang-undangan, dan buku rujukan yang relevan. Penyaringan literatur dilakukan berdasarkan tiga kriteria utama, yaitu relevansi topik dengan judul penelitian Integrasi Tantangan dan Strategi Digitalisasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur, ketersediaan teks lengkap, dan kredibilitas sumber. Selanjutnya, data dianalisis secara deskriptif dan komparatif guna menghasilkan kerangka konseptual yang sistematis dan komprehensif.

3. Hasil dan Pembahasan

Pelayanan publik merupakan keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan pemerintah dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar warga negara. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik mendefinisikannya sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan penyelenggara pelayanan publik. Definisi ini menegaskan dua hal sekaligus: pelayanan publik adalah kewajiban negara, dan aksesibilitasnya adalah hak setiap warga negara tanpa terkecuali.

Dalam perkembangannya, paradigma pelayanan publik mengalami transformasi yang signifikan. (Irfan & Anirwan, 2023) mencatat bahwa paradigma New Public Management (NPM) membawa orientasi pelayanan ke arah efisiensi dan kepuasan pengguna, layaknya entitas bisnis. Sementara paradigma New Public Service (NPS) menekankan bahwa pelayanan publik harus berkeadilan, partisipatif, dan berorientasi pada nilai-nilai demokratis. Kedua paradigma ini menjadi landasan mengapa digitalisasi pelayanan publik tidak boleh hanya diukur dari efisiensi prosedural, tetapi juga dari sejauh mana ia memperluas keadilan akses bagi seluruh warga negara.

Digitalisasi layanan publik merujuk pada penerapan TIK secara sistematis untuk mentransformasi proses, sistem, dan kultur penyelenggaraan layanan pemerintah. (Sangaji & Irianto, 2025) mendefinisikannya sebagai proses yang mencakup perubahan mendasar dalam cara kerja birokrasi, pengelolaan data, hubungan dengan masyarakat, serta pengambilan keputusan berbasis data. Dalam kerangka *digital governance* yang dirumuskan Ombudsman RI pada tahun 2024, transformasi ini mengintegrasikan teknologi digital ke seluruh dimensi penyelenggaraan negara sehingga menghasilkan pemerintahan yang lebih terbuka, adaptif, dan kolaboratif.

Di Indonesia, landasan normatif digitalisasi layanan publik dibangun melalui serangkaian regulasi strategis: Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai kerangka utama integrasi sistem pemerintahan; Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia untuk mewujudkan integrasi data nasional; dan Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital yang memandatkan keterpaduan sembilan sektor layanan prioritas dalam satu ekosistem digital terpadu.

Secara teoritis, keberhasilan digitalisasi tidak bersandar semata pada kecukupan teknologi. (Heeks, 2005) memperingatkan bahwa kegagalan e-government di negara berkembang sering berpangkal pada *design reality gap* jarak antara desain sistem yang ideal di atas kertas dan kondisi nyata di lapangan. Sedangkan pendapat lainnya menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi bergantung pada integrasi simultan antara teknologi, organisasi, dan kebijakan. Kerangka teoritis inilah yang menjadi lensa analitik dalam pembahasan. (Gil-García & Pardo, 2005)

Identifikasi Tantangan dalam Digitalisasi Pelayanan Publik

Kajian literatur periode 2022-2026 mengidentifikasi empat tantangan utama yang saling memperkuat satu sama lain. Penanganan parsial terhadap satu dimensi tanpa memperhatikan dimensi lainnya tidak akan menghasilkan perubahan yang bermakna bagi kualitas layanan publik secara keseluruhan.

Tabel 2. Identifikasi Tantangan Digitalisasi Pelayanan Publik di Indonesia (2022-2026)

No.	Tantangan	Data & Sumber (2022-2026)	Analisis Implikasi
1	Ketimpangan Infrastruktur Digital	Akses internet kota 78,08% vs desa 62,43% (BPS 2024, n.d.); 12.500 desa tanpa 4G; 17,4% wilayah 3T belum terhubung (Kementerian Komunikasi, 2020)	Digitalisasi layanan berpotensi memperlebar bukan mempersempit kesenjangan sosial; kelompok paling membutuhkan justru tidak dapat mengakses layanan digital
2	Rendahnya Kesiapan SDM Aparatur	Kompetensi digital ASN tidak merata antara pusat dan daerah; ketergantungan tinggi pada vendor eksternal(Hanan Rahmadi & Teti Rusmiati, 2025) dan UU ASN No. 20/2023)	Investasi teknologi tidak optimal; keberlanjutan sistem terancam ketika kontrak vendor berakhir tanpa transfer pengetahuan kepada ASN
3	Fragmentasi Regulasi & Tata Kelola	24.400 aplikasi pemerintah tidak terstandar (Kemenpan RB, 2023); 27.000 sistem sulit diintegrasikan(SDI, 2024); koordinasi K/L/D terfragmentasi	Terbentuknya 'digital silo' antarinstansi; beban masyarakat meningkat; tujuan efisiensi birokrasi tidak tercapai meski investasi digital terus berjalan
4	Rendahnya Literasi Digital Masyarakat	Indeks literasi digital 3,54/5 (Kominfo, 2023); skor 62/100, di bawah rata-rata ASEAN 70 (Ombudsman, 2024)	Adopsi layanan digital terhambat dari sisi permintaan; kelompok rentan lansia, disabilitas, masyarakat 3T tersisih secara sistematis

Sumber: Diolah dari berbagai penelitian dan regulasi (2022-2026)

Data pada Tabel 2 memperlihatkan pola yang konsisten: tantangan infrastruktur dan literasi digital membentuk hambatan dari dua sisi berlawanan infrastruktur membatasi akses dari sisi penawaran, sementara literasi membatasi penyerapan dari sisi permintaan. Disparitas akses internet antara kota 79,13% dan desa 63,71% (Badan Pusat Statistik, 2025), yang diperparah dengan 12.500 desa tanpa jaringan 4G, menciptakan paradoks mendasar: kebijakan digitalisasi yang dirancang untuk meningkatkan aksesibilitas justru berpotensi memperlebar kesenjangan apabila prasyarat infrastrukturnya tidak dipenuhi terlebih dahulu.

Sementara itu, fragmentasi sistem pemerintah dengan 24.400 aplikasi tidak terstandar (Kemenpan RB, 2023) mencerminkan apa yang oleh (Wardana et al., 2025)disebut sebagai "*digital silo*": setiap instansi membangun ekosistemnya sendiri tanpa mempertimbangkan interoperabilitas. Akibatnya, masyarakat dihadapkan pada kerumitan yang lebih tinggi dibandingkan layanan konvensional, dan tujuan efisiensi birokrasi pun gagal terwujud. Tantangan ini berakar bukan pada

keterbatasan teknologi, melainkan pada kelemahan koordinasi kelembagaan yang bersifat struktural.

Identifikasi Strategi Digitalisasi Pelayanan Publik

Merespons tantangan di atas, pemerintah dan berbagai pemangku kepentingan telah mengembangkan empat strategi utama yang berlandaskan regulasi nasional maupun inovasi daerah. Tabel 3 menyajikan analisis kritis terhadap setiap strategi berikut penilaian efektivitasnya.

Tabel 3. Identifikasi dan Analisis Kritis Strategi Digitalisasi Pelayanan Publik (2022-2026)

No.	Strategi	Landasan Kebijakan & Temuan	Analisis Efektivitas
1	Penguatan Kebijakan Digital Nasional	Perpres No. 95/2018 (SPBE); Perpres No. 82/2023; Indeks SPBE: 2,18 (2019) - 2,45 (2022) (Kemenpan RB, 2023)	Kerangka regulasi kuat namun implementasi tertinggal; pergeseran orientasi dari output (jumlah regulasi/aplikasi) ke outcome (kualitas layanan) masih sangat dibutuhkan
2	Pelatihan & Peningkatan Kapasitas SDM	UU ASN No. 20/2023; Gerakan Nasional Literasi Digital: 50 juta peserta sejak 2021; sertifikasi kompetensi digital ASN (Hanan Rahmadi & Teti Rusmiati, 2025)	Kuantitas pelatihan besar namun relevansi terhadap jabatan spesifik lemah; dibutuhkan evaluasi dampak berbasis perubahan perilaku kerja, bukan sekadar kehadiran
3	Kolaborasi Pemerintah Swasta Masyarakat	Perpres No. 82/2023; model Collaborative Governance; Platform 'Serang TATU' dan 'Si Apel' Malang (2024-2025); (Akil, 2024)	Efektif secara teknis; adoption rate rendah tanpa sosialisasi komunitas dan komitmen OPD; prinsip tata kelola kolaboratif belum merata di daerah
4	Edukasi Digital Masyarakat yang Inklusif	Gerakan Nasional Literasi Digital Kemenkominfo; UU PDP No. 27/2022; pendekatan komunitas terbukti efektif (Hasanah et al., 2024); (Irfan & Anirwan, 2023)	Program massal belum menjangkau kelompok khusus; dibutuhkan pendekatan diferensiasi berbasis demografi dan geografi

Sumber: Diolah dari berbagai penelitian dan regulasi (2022-2026)

Program dan Kegiatan dalam Strategi Penguatan Kebijakan Digital

Strategi penguatan kebijakan digital diwujudkan melalui tiga instrumen regulasi utama beserta program turunannya. Pertama, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) berdasarkan Perpres No. 95 Tahun 2018 mencakup empat domain layanan: layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik, layanan publik berbasis elektronik, infrastruktur SPBE, dan tata kelola SPBE. Evaluasi implementasi SPBE dilakukan tahunan oleh Kemenpan RB melalui enam aspek penilaian: kebijakan internal SPBE, tata kelola SPBE, manajemen SPBE, layanan administrasi, layanan publik, dan infrastruktur digital. Kedua, Satu Data Indonesia (SDI) menjalankan program integrasi data melalui portal data nasional data.go.id yang menjadi simpul bagi seluruh data pemerintah agar dapat diakses dan dipertukarkan antarinstansi secara terstandar. Ketiga, Perpres No. 82 Tahun 2023 memandatkan program Keterpaduan Layanan Digital Nasional yang menargetkan sembilan sektor prioritas: pendidikan, kesehatan, perlindungan sosial, kependudukan dan identitas digital, keuangan dan pembayaran, kepegawaian, portal pelayanan publik, Satu Data Indonesia, serta layanan SIM Online dan izin keramaian.

Program dan Kegiatan dalam Strategi Pelatihan & Peningkatan Kapasitas SDM

Strategi peningkatan kapasitas SDM dilaksanakan melalui dua jalur utama. Jalur pertama adalah Gerakan Nasional Literasi Digital (GNLD) yang diselenggarakan Kementerian Komunikasi dan Informatika. Gerakan Nasional Literasi Digital memiliki empat pilar kompetensi: (1) Kecakapan Digital, yaitu kemampuan mengoperasikan perangkat dan platform digital; (2) Budaya Digital, yakni penanaman nilai-nilai Pancasila dan Bhinneka Tunggal Ika dalam ruang digital; (3) Etika Digital,

berupa penerapan norma dan tata krama dalam bermedia digital; serta (4) Keamanan Digital, yang mencakup pengetahuan tentang perlindungan data pribadi dan keamanan siber. Program ini diselenggarakan melalui webinar, workshop, dan pelatihan tatap muka yang tersebar di seluruh provinsi. Sejak 2021, GNLD telah menjangkau lebih dari 24,6 juta peserta dari berbagai kalangan, termasuk ASN, pelajar, dan masyarakat umum (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2024). Jalur kedua adalah pengembangan kompetensi digital ASN yang diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Program ini meliputi pelatihan teknis berbasis sistem seperti *e-office*, *e-kinerja*, dan *e-budgeting*; sertifikasi kompetensi digital yang diselenggarakan oleh Lembaga Administrasi Negara (LAN) bekerja sama dengan Badan Kepegawaian Negara (BKN); serta program pendampingan transformasi digital di instansi pemerintah daerah.

Program dan Kegiatan dalam Strategi Kolaborasi Pemerintah Swasta dan Masyarakat

Strategi kolaborasi multistakeholder diwujudkan dalam beberapa program dan inovasi daerah yang dapat dijadikan model. Pertama, Program Mal Pelayanan Publik (MPP) Digital merupakan inisiatif pemerintah pusat yang mengintegrasikan layanan dari berbagai instansi pusat maupun daerah dalam satu lokasi fisik atau platform digital terpadu. Hingga awal 2023, telah terdapat 103 MPP yang beroperasi di berbagai daerah, dengan target 411 MPP pada 2024. Layanan yang tersedia mencakup administrasi kependudukan, perizinan usaha, layanan ketenagakerjaan, perpajakan, hingga layanan imigrasi semuanya dapat diakses dalam satu atap tanpa perlu berpindah kantor. Kedua, Platform 'Serang TATU' (Serang Terlayani Satu Pintu) yang diluncurkan Kabupaten Serang pada Oktober 2023 merupakan contoh super platform daerah yang mengintegrasikan seluruh layanan OPD dalam satu aplikasi tunggal. Kolaborasi antara Diskominfo, seluruh OPD, dan sektor swasta diperkuat melalui Surat Edaran Bupati Februari 2024 yang mengamanatkan seluruh perangkat daerah untuk mengintegrasikan layanannya ke platform TATU. Ketiga, Platform 'Si Apel' (Sistem Administrasi Pelayanan Elektronik) di Kota Malang menerapkan model *collaborative governance* yang melibatkan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, komunitas teknologi lokal, dan perguruan tinggi dalam pengembangan dan pengelolaan sistem layanan kependudukan berbasis digital (Ansell & Gash, 2008).

Program dan Kegiatan dalam Strategi Edukasi Digital Masyarakat yang Inklusif

Strategi edukasi digital inklusif mencakup dua pendekatan yang saling melengkapi. Pendekatan pertama bersifat massal melalui GNLD, namun secara khusus diarahkan kepada masyarakat umum dengan memanfaatkan media sosial, platform streaming, dan jaringan komunitas. Pendekatan kedua bersifat berbasis komunitas, di mana sosialisasi penggunaan aplikasi layanan publik dilakukan secara tatap muka oleh pendamping digital yang terlatih. (Hasanah et al., 2024) menemukan bahwa pendekatan komunitas ini secara signifikan lebih efektif dibandingkan kampanye digital satu arah dalam meningkatkan pemanfaatan platform layanan, terutama untuk kelompok usia lanjut dan masyarakat di wilayah pedesaan. Di samping itu, pengesahan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) juga mengamanatkan edukasi hak-hak digital kepada masyarakat sebagai bagian dari literasi digital yang komprehensif, mencakup pemahaman tentang hak akses, hak penghapusan, dan hak keberatan atas penggunaan data pribadi oleh pihak ketiga.

Integrasi Tantangan dan Strategi

Sintesis menyeluruh terhadap temuan kajian literatur menghasilkan kerangka integrasi yang memetakan hubungan antara tantangan, strategi respons, kesenjangan implementasi, dan rekomendasi tindak lanjut.

Tabel 4. Kerangka Integrasi Tantangan, Strategi, dan Rekomendasi Tindak Lanjut

Tantangan	Strategi Respons	Kesenjangan yang Tersisa	Rekomendasi Tindak Lanjut
Ketimpangan infrastruktur kota desa	Palapa Ring; USO; Perpres 82/2023	Kecepatan ekspansi belum setara kebutuhan; kualitas jaringan tidak merata	Integrasi pembangunan infrastruktur digital dalam RPJMD sebagai layanan dasar
Kompetensi ASN rendah & ketergantungan vendor	Gerakan Nasional Literasi Digital; sertifikasi digital; UU ASN 2023	Pelatihan generik; evaluasi dampak lemah; gap pusat daerah belum tertangani	Pelatihan berbasis kompetensi jabatan; sistem transfer pengetahuan dari vendor ke ASN
Fragmentasi sistem; ego sektoral	SPBE; SDI; platform terpadu	Standarisasi data lintas instansi belum operasional; resistensi OPD masih tinggi	Perkuat otoritas SPBE pada level implementasi; beri insentif dan disinsentif bagi OPD
Literasi digital rendah; kelompok rentan tersisih	Gerakan Nasional Literasi Digital; MPP Digital; sosialisasi komunitas	Pendekatan massal kurang diferensiasi; budaya kerja manual belum berubah	Program literasi berbasis kelompok sasaran; libatkan sektor swasta & LSM
Keamanan siber; 600 juta+ data bocor sejak 2022	UU PDP No. 27/2022; penguatan BSSN	Lembaga PDPA belum terbentuk; penegakan UU PDP masih lemah	Percepat pembentukan lembaga PDPA; audit keamanan sistem pemerintah berkala

Sumber: Diolah dari kajian literatur (2022-2026)

Kerangka pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa pada setiap dimensi infrastruktur, SDM, regulasi, literasi, maupun keamanan data terdapat kesenjangan implementasi yang belum tertangani secara tuntas. Ini menunjukkan bahwa pendekatan digitalisasi pelayanan publik di Indonesia masih bersifat reaktif parsial: merespons satu masalah dengan satu solusi sektoral tanpa membangun sistem yang saling terintegrasi. Kondisi ini mengonfirmasi temuan Heeks bahwa kegagalan e-government di negara berkembang berpangkal pada kegagalan mengelola kompleksitas institusional dan sosial yang menyertainya. (Heeks, 2005).

Analisis lintas dimensi mengungkap bahwa tantangan pada dimensi regulasi dan tata kelola khususnya ego sektoral dan fragmentasi sistem berfungsi sebagai akar yang menentukan efektivitas seluruh dimensi lain. Peningkatan literasi digital masyarakat tidak akan berdampak optimal jika platform yang tersedia tidak terintegrasi dan tidak ramah pengguna. Demikian pula, pelatihan kompetensi ASN tidak akan menghasilkan perubahan nyata jika koordinasi antarinstansi masih lemah. Oleh karena itu, reformasi kelembagaan penguatan otoritas SPBE dan SDI pada level implementasi, bukan hanya regulasi adalah prasyarat paling kritis untuk keberhasilan seluruh dimensi lainnya.

Insiden keamanan siber menjadi catatan paling serius: lebih dari 600 juta data warga bocor sejak 2022, puncaknya pada peretasan Pusat Data Nasional pertengahan 2024 (Ombudsman, 2024). Paradoksnya, Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi Nomor 27 Tahun 2022 yang seharusnya menjadi payung perlindungan justru belum sepenuhnya operasional karena lembaga pengawas independen yang diamanatkan belum terbentuk. Ini adalah ilustrasi paling nyata dari *policy implementation gap* di Indonesia: regulasi hadir lebih cepat daripada kapasitas negara untuk menegakkannya.

Secara keseluruhan, kajian ini menemukan bahwa transformasi digital pelayanan publik di Indonesia memerlukan pergeseran paradigma yang mendasar: dari orientasi berbasis *output* jumlah regulasi, jumlah aplikasi, jumlah peserta pelatihan menuju orientasi berbasis *outcome*: seberapa nyata peningkatan kualitas, aksesibilitas, dan inklusivitas layanan yang dirasakan oleh setiap lapisan

masyarakat. Tanpa pergeseran ini, investasi besar dalam digitalisasi pelayanan publik berisiko hanya menghasilkan kemajuan administratif di atas kertas, sementara kesenjangan pelayanan yang sesungguhnya tetap bertahan di lapangan.

4. Kesimpulan

Digitalisasi pelayanan publik di Indonesia dihadapkan pada empat tantangan struktural yang saling memperkuat, yaitu: ketimpangan infrastruktur digital antara kawasan perkotaan dan pedesaan, rendahnya kompetensi digital aparatur sipil negara (ASN) yang disertai ketergantungan tinggi terhadap vendor eksternal, fragmentasi sistem dan regulasi yang menimbulkan *digital silo* antarinstansi, serta rendahnya literasi digital masyarakat terutama pada kelompok rentan seperti lansia, penyandang disabilitas, dan masyarakat di wilayah 3T. Keempat tantangan ini tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkaitan dan memperkuat satu sama lain sehingga pendekatan parsial tidak akan menghasilkan perubahan yang bermakna.

Berbagai strategi telah dikembangkan sebagai respons terhadap tantangan tersebut, mencakup: penguatan kerangka kebijakan digital nasional melalui SPBE dan Perpres No. 82 Tahun 2023, peningkatan kapasitas SDM melalui Gerakan Nasional Literasi Digital dan sertifikasi kompetensi ASN, kolaborasi multistakeholder yang diwujudkan antara lain melalui Mal Pelayanan Publik (MPP) Digital dan inovasi platform daerah seperti Serang TATU dan Si Apel Malang, serta edukasi digital inklusif berbasis komunitas yang terbukti lebih efektif menjangkau kelompok rentan. Meskipun demikian, setiap strategi masih menyisakan kesenjangan implementasi yang belum tertangani secara tuntas.

Kerangka integrasi yang dihasilkan penelitian ini mengungkap bahwa tantangan pada dimensi regulasi dan tata kelola khususnya ego sektoral dan fragmentasi sistem merupakan akar masalah yang menentukan efektivitas seluruh dimensi lainnya. Reformasi kelembagaan melalui penguatan otoritas SPBE dan Satu Data Indonesia pada level implementasi menjadi prasyarat paling kritis yang harus diprioritaskan sebelum intervensi pada dimensi lain dapat memberikan dampak optimal.

Isu keamanan siber menjadi catatan kritis tersendiri. Lebih dari 600 juta data warga yang bocor sejak 2022, yang puncaknya terjadi pada peretasan Pusat Data Nasional tahun 2024, mengindikasikan adanya *policy implementation gap* yang serius: regulasi perlindungan data dalam bentuk UU PDP No. 27/2022 telah hadir, namun kapasitas negara untuk menegakkannya termasuk pembentukan lembaga pengawas independen belum terwujud.

Penelitian ini adalah bahwa transformasi digital pelayanan publik di Indonesia membutuhkan pergeseran paradigma yang mendasar: dari orientasi berbasis *output* yang diukur dari jumlah regulasi, jumlah aplikasi, dan jumlah peserta pelatihan menuju orientasi berbasis *outcome*, yakni seberapa nyata peningkatan kualitas, aksesibilitas, dan inklusivitas layanan yang dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat. Tanpa pergeseran paradigma ini, investasi besar dalam digitalisasi pelayanan publik berisiko hanya menghasilkan kemajuan administratif di atas kertas, sementara kesenjangan pelayanan yang sesungguhnya tetap bertahan di lapangan. Pendekatan yang holistik, adaptif, dan lintas sektor menjadi keniscayaan agar digitalisasi pelayanan publik dapat berjalan secara efektif, inklusif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akil, M. A. (2024). Digital Governance. Model Baru Kolaborasi Pemerintah, Swasta dan masyarakat dalam Administrasi Publik. Kencana.
- Alim, M. S., & Ibrahim, R. (2024). Optimalisasi Kualitas Pelayanan Publik Di Era Digital Desa Moluo Kab. Gorontalo Utara. INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research, 4.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Badan Pusat Statistik. (2025). Statistik Telekomunikasi Indonesia 2024.
- Digital Dividends World Development Report. (2016).
- E-Government Survey 2020 Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development With addendum on COVID-19 Response. (n.d.).

- Gil-García, 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>
- Hanan Rahmadi, M., & Teti Rusmiati, E. (2025). Transformasi Digital Manajemen SDM di Instansi Pemerintah: Adaptasi, Tantangan, dan Peluang. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Humaniora*.
- Hasanah, A. U., Andaryani, S., Huspita Sari, F., Utami Dwikurniawati, I., & Puji Lestari, D. (2024). Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital: Tantangan dan Peluang di Pemerintah Daerah. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4.
- Heeks, R. (2005). *Implementing and Managing eGovernment: An International Text*.
- Indrajit, R. Eko. (2002). *Electronic government : strategi pembangunan dan pengembangan sistem pelayanan publik berbasis teknologi digital*. Andi.
- Irfan, & Anirwan. (2023). Pelayanan Publik Era Digital: Studi Literatur Digital Era Public Services: Literature Review. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(1), 23–31.
- Kemenpan RB. (2023). Laporan Pelaksanaan Pemantauan dan Evaluasi SPBE Tahun 2022. <https://menpan.go.id/>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2024, January 7). Tingkatkan Literasi Digital, Kominfo Latih Lebih dari 24 Juta Orang. <https://www.komdigi.go.id/Berita/Siaran-Pers/Detail/Siaran-Pers-No-07-Hm-Kominfo-01-2024-Tentang-Tingkatkan-Literasi-Digital-Kominfo-Latih-Lebih-Dari-24-Juta-Orang>.
- Kementerian Komunikasi, I. D. (2020, August 19). Kominfo Dorong Operator Seluler Tuntaskan Jaringan 4G di Wilayah Komersial 3T. <https://www.komdigi.go.id/Berita/Pengumuman/Detail/Kominfo-Dorong-Operator-Seluler-Tuntaskan-Jaringan-4g-Di-Wilayah-Komersial-3t>.
- Kominfo. (2023). Status Literasi Digital Di Indonesia.
- Ombudsman. (2024, August 14). Transformasi Digital Pelayanan Publik : Tantangan, Peluang, & Peran Ombudsman. <https://ombudsman.go.id/artikel/r/pwkinternal--Transformasi-Digital-Pelayanan-Publik--Tantangan-Peluang--Peran-Ombudsman>.
- Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital. *Jejaring Administrasi Publik*, 17(1), 54–70. <https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.72708>
- SDI. (2024, February 26). Komitmen Percepatan Transformasi Digital: Satu Data Indonesia Fokus Integrasi Layanan Publik Tahun 2024. <https://data.go.id/news/2024/02/komitmen-percepatan-transformasi-digital-satu-data-indonesia-fokus-integrasi-layanan-publik-tahun-2024/419>.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R dan D*. Alfabeta.
- Wardana, R. I., Putri, N. E., & Umar, G. (2025). Digitalisasi Pelayanan Publik : Solusi Atau Masalah Baru ? *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 2025. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/joecy.v5i2.1175>
- Zed, M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Yayasan Pustaka Obor.