

LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA



**PENGUATAN DIGITALISASI LAYANAN PEMERINTAHAN
YANG TERINTEGRASI GUNA MEWUJUDKAN
PEMBANGUNAN NASIONAL**

Oleh :

Taswin, S.I.K, M.H..

Kombes Pol NRP 73040547

**KERTAS KARYA ILMIAH PERORANGAN (TASKAP)
PROGRAM PENDIDIKAN REGULER ANGGARAN (PPRA) LXVI
LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL RI
TAHUN 2024**

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb., salam sejahtera bagi kita semua.

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa serta atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis sebagai salah satu peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) XLVI telah berhasil menyelesaikan tugas dari Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia sebuah Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (Taskap) dengan judul ***“Penguatan Digitalisasi Layanan Pemeritahan guna Mewujudkan Pembangunan Nasional”***.

Penentuan Tutor dan judul Taskap ini didasarkan oleh Keputusan Gubernur Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2024 tanggal 28 Maret 2024 tentang Penetapan Judul Taskap Peserta PPRA LXVI Tahun 2024 Lemhannas RI untuk menulis Taskap dengan memilih judul yang telah ditentukan oleh Lemhannas RI.

Pada kesempatan ini, perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada KAPOLRI, Asisten Kapolri Bidang Operasi, Gubernur Lemhannas RI, Karo dalops, Karo Binops Sops Polri, Waka Polda Kalbar dan yang telah memberikan kesempatan dan dukungan kepada penulis untuk mengikuti PPRA di Lemhannas RI. Ucapan yang sama juga disampaikan kepada Tutor Taskap kami yaitu Bapak **Mayor Jendral TNI (Purn) Lumban Sianipar, S.IP, M.Sc** yang dengan bijak, sabar dan konsisten memberikan bimbingan dan arahan sejak awal penyusunan Taskap ini, Tim Penguji Taskap serta semua pihak yang telah membantu serta membimbing Taskap ini sampai terselesaikan dengan baik.

Tidak terlupakan, terima kasih dan peluk kasih untuk istri tercinta Maya Noviani serta anak-anak saya tersayang Muh. Raafi Satriatayasyah dan Nayyara Aurelia Callysta yang telah memberikan doa restu serta dukungan moril yang kuat sehingga penulis mampu menyelesaikan pendidikan ini dengan aman dan lancar.

Penulis menyadari bahwa kualitas Taskap ini masih jauh dari kesempurnaan akademis, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati mohon adanya masukan guna penyempurnaan naskah ini. Besar harapan saya agar Taskap ini dapat bermanfaat sebagai sumbangan pemikiran penulis kepada Lemhannas RI, termasuk bagi siapa saja yang membutuhkannya.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa senantiasa memberikan berkah dan bimbingan kepada kita semua dalam melaksanakan tugas dan pengabdian kepada Negara dan Bangsa Indonesia yang kita cintai dan kita banggakan.

Sekian dan terima kasih. Wassalaamualaikum Wr. Wb.

Jakarta, Agustus 2024
Penulis,

Taswin, S.I.K, M.H
Kombes Pol NRP. 73040547



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIC INDONESIA

PERNYATAAN KEASLIAN

1. Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Taswin, S.I.K., M.H.
Pangkat : Komisariss Besar Polisi
Jabatan : Analis Kebijakan Madya Bidang Dalops Sops Polri
Instansi : Kepolisian Negara Republik Indonesia
Alamat : Jalan Trunojoyo 3 Kebayoran Baru Jakarta Selatan

Sebagai peserta Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) ke LXVI tahun 2024 menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

- a. Kertas Karya Ilmiah Perseorangan (Taskap) yang saya tulis adalah asli.
- b. Apabila ternyata sebagian atau seluruhnya tulisan Taskap ini terbukti tidak asli atau plagiasi, maka saya bersedia dinyatakan batal.

2. Demikian pernyataan keaslian ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya.

Jakarta, Agustus 2024

Penulis



Materai
Rp.
10.000,-

TASWIN, S.I.K.,M.H
KOMBES POL NRP. 73040547

LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

LEMBAR PERSETUJUAN TUTOR TASKAP

Yang bertanda tangan di bawah ini Tutor Taskap dari:

Nama : Taswin, S.I.K.,M.H
Peserta : Program Pendidikan Reguler Angkatan (PPRA) LXVI Tahun 2024
Judul Taskap: **PENGUATAN DIGITALISASI LAYANAN PEMERINTAH YANG
TERINTEGRASI GUNA MENDUKUNG PEMBANGUNAN
NASIONAL.**

Taskap tersebut di atas telah ditulis “sesuai/~~tidak sesuai~~” dengan Petunjuk Teknis Tentang Penulisan Ilmiah Peserta Pendidikan Lemhannas RI dalam Peraturan Gubernur Lemhannas RI Nomor 24 Tahun 2022 tanggal 12 Desember 2022, karena itu “layak/~~tidak layak~~” dan “disetujui/~~tidak disetujui~~” untuk diuji.

“”coret yang tidak diperlukan

Jakarta, Agustus 2024
Tutor Taskap



**Lumban Sianipar, S.IP.,M.Sc.
Mayor Jendral TNI (PURN)**

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR	i
PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TUTOR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GRAFIK	vii
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
1. Latar Belakang.....	1
2. Rumusan Masalah.....	8
3. Maksud dan Tujuan	9
4. Ruang Lingkup dan Sistematika	9
5. Metode dan Pendekatan	10
6. Pengertian.....	11
BAB II. LANDASAN PEMIKIRAN.....	13
7. Umum	13
8. Peraturan Perundang-undangan.....	13
9. Data dan Fakta	18
10. Kerangka Teori	24

11. Lingkungan Strategis.....	26
BAB III. PEMBAHASAN	36
12. Umum	36
13. Kondisi digitalisasi layanan Pemerintahan yang belum terintegrasi saat ini	37
14. Faktor-faktor penyebab digitalisasi layanan Pemerintahan yang belum teritegrasi	45
15. Strategi Penguatan digitalisasi layanan Pemerintahan yang terintegrasi guna mewujudkan pembangunan nasional	51
BAB IV. PENUTUP	77
16. Simpulan	77
17. Rekomendasi	79
DAFTAR PUSTAKA	81
DAFTAR LAMPIRAN:	
1. ALUR PIKIR	
2. DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



LEMBAGA KETAHANAN NASIONAL
REPUBLIK INDONESIA

TABEL

TABEL 1. Peringkat dan Skor EGDI Negara-Negara Terpilih Tahun 2024



DAFTAR GRAFIK

- GRAFIK 1. Hasil Survey Akses Layanan Pemerintah/Publik
- GRAFIK 2. Tingkat Penetrasi Internet Indonesia (2018 – 2024)
- GRAFIK 3. Hasil penilaian UN terhadap E-government Indonesia
- GRAFIK 4. Indeks Pelayanan Publik



BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pembangunan nasional merupakan agenda krusial bagi setiap negara, termasuk Indonesia, dalam upaya meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan mewujudkan tujuan bernegara. hal ini tertuang dalam undang-undang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional yang mendefinisikan pembangunan nasional sebagai "upaya yang dilaksanakan oleh semua komponen bangsa dalam rangka mencapai tujuan bernegara"¹. Definisi ini menekankan bahwa pembangunan nasional bukan hanya tanggung jawab pemerintah, tetapi melibatkan partisipasi aktif seluruh elemen masyarakat. Visi pembangunan jangka panjang Indonesia, sebagaimana tertuang dalam RPJPN (Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional) 2005-2025, adalah "Indonesia yang Mandiri, Maju, Adil dan Makmur"². Visi ini kemudian dijabarkan lebih lanjut dalam RPJMN (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional) 2020-2024, yang mengusung tema "Indonesia Berpenghasilan Menengah-Tinggi yang Sejahtera, Adil, dan Berkesinambungan"³. dalam RPJMN ini menetapkan tujuh agenda pembangunan, salah satunya adalah "Memperkuat Infrastruktur untuk Mendukung Pengembangan Ekonomi dan Pelayanan Dasar", yang mencakup pengembangan infrastruktur digital dan konektivitas⁴. Sementara tujuan besar pembangunan nasional dengan visi Indonesia emas 2045 yaitu Negara Nusantara berdaulat, maju dan berkelanjutan⁵, dimana target pertumbuhan ekonomi indonesia adalah sebesar 5,7 % per tahun maka pelaksanaan programnya antara lain melakukan refromasi struktural, memanfaatkan bonus

¹ Pemerintah Indonesia.(2004). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

² Pemerintah Indonesia.(2007). Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025

³ Pemerintah Indonesia.(2020). Peraturan Presiden Nomor 18 Tahun 2020 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2020-2024

⁴ Kementerian PPN/Bappenas. (2020). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024.

⁵ Menpanrb (2024) ," Akselerasi transformasi pemerintahan digital Indonesia melalui penguatan Kapasitas Tata kelola dan Implementasi", Materi Paparan MenpanRB, Jakarta Lemhanas RI.

demografi dan pemanfaatan teknologi serta menjadikan pertumbuhan daya saing indonesia sebagai negara berpendapatan tinggi pada tahun 2036 dan PDB (Produk Domestik Bruto) terbesar ke-5 pada tahun 2045, Pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan inklusif akan meningkatkan jumlah pendapatan menengah menjadi sekitar 70% penduduk indonesia pada tahun 2045⁶. Hal ini tentu akan dapat diraih melalui reformasi birokrasi yang kuat menuju tata kelola pemerintahan yang adaptif dalam hal peningkatan pelayanan publik yang berorientasi kepada pembangunan nasional, hal ini dapat dilakukan dengan memperkuat pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi secara terpadu dan terintegrasi dalam masa transformasi digital dengan tujuan pembangunan nasional menjadikan indonesia yang makmur dan sejahtera melalui percepatan pertumbuhan ekonomi sehingga indonesia keluar dari *Middle Income Trap* dan percepatan indonesia maju.⁷

Namun, perjalanan menuju Indonesia Emas 2045 tidak lepas dari berbagai tantangan. Menurut Bappenas (2019), beberapa tantangan utama yang dihadapi Indonesia meliputi:

1. Pemerataan pembangunan antar wilayah
2. Peningkatan kualitas sumber daya manusia
3. Transformasi ekonomi menuju industri bernilai tambah tinggi
4. Penguatan ketahanan dan daya saing bangsa di era digital
5. Adaptasi terhadap perubahan iklim dan pengelolaan bencana⁸

Tantangan tersebut dapat kita lihat dari hasil capaian pembangunan nasional secara global berupa hasil penilaian UNDP (*United Nations Development Programme* 2022) terkait IPM (indeks pembangunan Manusia Indonesia) dimana BPS (Badan Pusat Statistik) mengumumkan bahwa indonesia memperoleh skor HDI (*Human Development Indeks*) 74,39, meningkatkan 0,62 poin dari sebelumnya 73,77, selama 2020-2023 IPM indonesia rata-rata meningkat 0,72 persen, namun Skor ini masih lebih rendah

⁶ Menpanrb (2024), "Akselerasi transformasi pemerintahan digital Indonesia melalui penguatan Kapasitas Tata kelola dan Implementasi", Materi Paparan MenpanRB, Jakarta Lemhanas RI.slide 2

⁷ Ibid.

⁸ Bappenas. (2019). "Rancangan Teknokratik Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020-2024".

dari rata-rata global yang nilainya 0,739⁹, sehingga Indonesia masih berada pada peringkat ke-112 dari 193 negara yang diriset. Sementara pada tingkat regional skor Indonesia masih berada negara ASEAN, yakni Singapura, Brunei Darussalam, Malaysia, Thailand, dan Vietnam¹⁰. dari capain ini diketahui bahwa pembangunan nasional belum merata secara nasional, selain itu dari sisi PDB (*Produk Domestik Bruto*) atas harga hanya sebesar 20.892,4 Triliun dan PDB per kapita hanya Rp 75,0 juta, dengan kondisi ini pertumbuhan ekonomi idonesia hanya disekitar5,05 persen lebih rendah dari tahun sebelumnya 5,31 persen¹¹. Kondisi ini menunjukkan bahwa proses pembangunan nasional belum sesuai dengan target RPJMN, jika dikaitkan dengan reformasi birokrasi khususnya dalam pelayanan masyarakat dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikas harusnya capaian pembangunan nasional indonesia tidak lagi berada dibawah negara asia tenggara berdasarkan laporan UNDP diatas, Hal ini karena indonesia telah mengikuti perkembangan teknologi secara global dan regional namun faktanya masih terdapat pengaruh kondisi teknologi digital yang belum maksimal.

Berbicara terkait Teknologi digital tidak lepas dari adanya strategi transformasi digital yang diterapkan sebagai enabler terhadap seluruh aspek pembangunan nasional, hal ini dapat disebabkan karena proses tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik belum didukung dengan adanya proses transformasi digital yang belum maksimal, hal ini dapat kita ketahui dari tahapan teknologi digital yang diterapkan oleh pemerintah yang dimulai sejak tahun 2000an dimulai dari tahap digitasi, digitalisasi hingga transformasi digital. Adapun kondisi perjalanan tahapan tersebut dapat kita lihat dari berbagai aspek antara lain **aspek Kebijakan dan regulasi** telah ada

⁹ Badan Pusat statistik, (2023). "Data Indeks pembangunan Manusia Indonesia tahun 2023". diakses melalui : <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2023/11/15/2033/indeks-pembangunan-manusia--ipm--indonesia-tahun-2023-mencapai-74-39--meningkat-0-62-poin--0-84-persen--dibandingkan-tahun-sebelumnya--73-77-->.html . Pada tanggal 17 Juli 2024 Pukul 12.25 Wib.

¹⁰ UNDP,(2022)."laporan human Depolovment indeks Indonesia". diakses melalui : <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2024/03/18/indeks-pembangunan-manusia-asean-2022-indonesia-tak-menonjol>. pada tanggal 17 Juli 2024.Pukul 12.30 Wib

¹¹ Badan Pusat Statistik , 2023 . "Data pertumbuhan ekonomi Indonesia". diakses melalui : <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2024/02/05/2379/ekonomi-indonesia-triwulan-iv-2023-tumbuh-5-04-persen--y-on-y->.html , pada tanggal 17 Juli 2024 Pukul 13.15 Wib.

kebijakan pemerintahan digital (e-government) sejak tahun 2003 diikuti dengan kebijakan SPBE (sistem Pemerintahan berbasis elektronik) lalu kebijakan satu data yang didukung dengan regulasi antara lain Undang-undang keterbukaan Informasi Publik, Undang-undang Pelayanan publik, Instruksi Presiden tentang penerapan pemerintahan digital, Peraturan Presiden tentang arsitektur SPBE serta Peraturan Presiden tentang percepatan keterpaduan layanan Pemerintahan, namun faktanya belum seluruhnya membuat produk hukum turunan dari SPBE pusat dibuat oleh daerah apalagi dalam hal produk hukum dalam hal pelayanan publik dan administrasi pemerintahan sehingga berpengaruh terhadap pelaksanaan SPBE itu sendiri baik pusat maupun daerah. Demikian juga dari **aspek kelembagaan dan tata kelola** belum semua memahami makna kebijakan SPBE dan membuat produk hukum turunan sehingga belum semua memiliki struktur organisasi yang sama dan detail dalam tata kelola pelayanan publik dan administrasi pemerintahan pusat dan daerah sehingga belum ada kesamaan dan keterpaduan dalam pelaksanaannya. Sementara itu, dari **segi sumber daya dan anggaran**, baik pusat dan daerah dalam pelaksanaan SPBE masih dihadapkan keterbatasan SDM dengan kompetensi digital di instansi pemerintah dan kesenjangan infrastruktur digital antar K/L dan antar daerah. Dalam **aspek proses bisnis dan layanan**, baik pusat dan daerah masing-masing membuat proses bisnis yang tidak sama dengan arsitektur SPBE yang telah ditetapkan khususnya dalam konteks pelayanan publik dan layanan administrasi pemerintahan hal ini dapat kita lihat dari sisi input proses dan output sehingga terdapat kesulitan akses oleh masyarakat jika dilakukan dalam waktu bersamaan, sementara kebutuhan masyarakat dalam layanan akses pendidikan, kesehatan, kependudukan, pajak dan lain-lain sangat dinamis, tidak mau berbelit, mudah dan gampang untuk diakses dan cepat tuntas.

Kondisi-kondisi ini berimplikasi bahwa masih ada komplain masyarakat secara publik baik langsung dan tidak langsung, adanya masalah hukum dalam pengadaan terhadap infrastruktur, duplikasi data, ketidakmerataan pembangunan, arus data untuk pengambilan keputusan dan kebijakan tidak valid. dengan adanya kondisi Ketidakefisienan dan

fragmentasi sistem menghambat koordinasi antar sektor dan daerah dalam implementasi program pembangunan. Kesenjangan digital antar wilayah semakin memperlebar ketimpangan pembangunan. Sementara itu, kurangnya integrasi data menghambat pengambilan keputusan berbasis bukti dalam perencanaan pembangunan nasional.

Adapun gambaran implikasi tersebut dapat kita lihat dari adanya kondisi berjalannya kebijakan e-government dengan berbagai masalah dan tantangan pada fase digitalisasi dengan landasan hukum undang-undang informasi dan transaksi elektronik¹², muncul berbagai aplikasi seperti Pembuatan portal layanan publik nasional (indonesia.go.id); Pelaksanaan sistem pengadaan barang dan jasa elektronik (LPSE); Membangun sistem perizinan online terpadu (OSS); Penerapan sistem keuangan desa (Siskeudes) ; inisiatif daerah seperti e-budgeting di Surabaya¹³. Dalam fase ini masalah interoperabilitas antar sistem dan kesenjangan digital antar daerah masih menjadi tantangan utama. Ketidakhomonisan regulasi antara pusat dan daerah, seperti yang terlihat dalam implementasi Undang-undang Pemerintahan Daerah, menciptakan disparitas dalam pengembangan e-government¹⁴. Hal ini mengakibatkan fragmentasi sistem dan data antar instansi, kesenjangan kualitas layanan digital antar daerah, serta kerentanan keamanan data. Kondisi ini berdampak signifikan pada upaya mendukung pembangunan nasional. Sebagaimana didefinisikan dalam undang-undang sistem perencanaan pembangunan nasional,¹⁵ Namun, fragmentasi sistem dan data menyulitkan koordinasi antar sektor dan daerah dalam perencanaan dan implementasi program pembangunan. Misalnya, inkonsistensi data kependudukan antara SIAK dengan sistem layanan publik lainnya menghambat penyaluran bantuan sosial yang tepat sasaran¹⁶. Di tingkat

¹² Pemerintah Indonesia.(2008). Undang-undang RI, No. 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik

¹³ Dewi, M. A. (2019). Implementasi E-Government di Indonesia: Tantangan dan Peluang. Jurnal Ilmu Administrasi, 16(2), 255-270.

¹⁴ Pemerintah Indonesia.(2014). Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah

¹⁵ Pemerintah Indonesia.(2004). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional

¹⁶ Salsabila, L., & Purnomo, E. P. (2020). Integrasi Data Kependudukan dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Implementasi SIAK di Indonesia. Jurnal Borneo Administrator, 16(1),

daerah, kesenjangan implementasi *e-government* menyebabkan ketimpangan dalam kualitas dan aksesibilitas layanan publik. Daerah dengan infrastruktur digital yang terbatas, seperti di beberapa wilayah di Indonesia Timur, mengalami kesulitan dalam mengintegrasikan data pembangunan daerah dengan sistem nasional, yang pada gilirannya menghambat perencanaan pembangunan yang komprehensif¹⁷. Sejak 2018, Indonesia memasuki fase ketiga yang berfokus pada upaya menuju integrasi sistem dimana yang menjadi landasan hukum kebijakan SPBE. Fase ini bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang terpadu dan mendorong interoperabilitas sistem antar instansi.

Akibatnya, digitalisasi layanan pemerintah masih dianggap kurang efektif untuk mendorong kemajuan pembangunan nasional. Meskipun telah berlangsung selama lebih dari dua dekade, perkembangan *e-government* Indonesia masih menghadapi tantangan signifikan. Namun, implementasinya masih menghadapi hambatan, terutama dalam harmonisasi regulasi, peningkatan kapasitas SDM, dan pemerataan infrastruktur digital. Hal ini tentu membutuhkan penguatan digitalisasi layanan pemerintahan menjadi terintegrasi, jika akan digunakan sebagai penggerak dalam mendukung pembangunan nasional akan tetap terhambat, mengakibatkan inefisiensi dalam alokasi sumber daya dan ketidakmerataan pembangunan antar daerah. Digitalisasi tidak hanya berperan dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas layanan publik, tetapi juga menjadi katalis untuk transformasi ekonomi dan sosial yang lebih luas. Dalam konteks ini, "digitalisasi" dapat dipahami sebagai proses mengubah informasi analog menjadi format digital dan mengintegrasikannya ke dalam sistem teknologi informasi dan komunikasi¹⁸. Sementara itu, "layanan pemerintahan" merujuk pada berbagai jenis pelayanan publik yang disediakan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat, termasuk layanan administratif, pengembangan, dan

¹⁷ Nugroho, R. A., & Sabar, F. (2021). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik: Tantangan dan Peluang dalam Transformasi Digital Pemerintahan Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(1),

¹⁸ Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. In K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, & R. T. Craig (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 1-11). Wiley-Blackwell.

pemberdayaan¹⁹. sementara konsep "terintegrasi" dalam konteks layanan pemerintahan digital mengacu pada kondisi di mana berbagai sistem dan layanan pemerintah dapat saling terhubung, bertukar data, dan beroperasi secara harmonis untuk memberikan layanan yang lebih efisien dan efektif kepada masyarakat²⁰. Integrasi ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup aspek kebijakan, proses bisnis, dan budaya organisasi. tidak terintegrasinya tata kelola kelembagaan dapat dilihat dari laporan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (2020), dari 630 instansi pemerintah yang dievaluasi, hanya 4,87% yang mencapai predikat "Sangat Baik" dalam implementasi SPBE²¹. Angka ini mengindikasikan masih rendahnya tingkat integrasi dan kematangan sistem *e-government* di Indonesia. Kondisi ini tentu berdampak signifikan terhadap efektivitas pembangunan nasional. Temuan ini menggarisbawahi urgensi penguatan integrasi sistem dan data antar instansi pemerintah untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat dalam konteks pembangunan nasional. Menghadapi tantangan-tantangan tersebut, diperlukan upaya "penguatan" yang sistematis dan komprehensif.

Dalam konteks ini, "penguatan" dapat diartikan sebagai serangkaian tindakan strategis untuk meningkatkan kapasitas, kualitas, dan efektivitas sistem digitalisasi layanan pemerintahan, dengan fokus khusus pada aspek integrasi²². Penguatan ini tidak hanya mencakup aspek teknologi, tetapi juga meliputi dimensi kebijakan, kelembagaan, dan sumber daya manusia.

Penulis berpendapat bahwa penguatan digitalisasi layanan pemerintahan yang terintegrasi menjadi krusial dalam mendukung pembangunan nasional Indonesia. Integrasi sistem tidak hanya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas tata kelola pemerintahan, tetapi juga akan memfasilitasi perencanaan dan implementasi program pembangunan

¹⁹ Pemerintah Indonesia.(2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

²⁰ Pardo, T. A., & Tayi, G. K. (2007). Interorganizational information integration: A key enabler for digital government. *Government Information Quarterly*, 24(4), 691-715.

²¹ Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2020). Laporan Evaluasi SPBE Nasional 2022.

²² Heeks, R. (2006). "Implementing and Managing eGovernment" : An International Text. SAGE Publications.

yang lebih tepat sasaran dan inklusif. Namun, penulis juga menyadari bahwa upaya penguatan digitalisasi layanan pemerintahan yang terintegrasi bukanlah tanpa tantangan. Isu-isu seperti keamanan data, pemerataan infrastruktur digital, dan peningkatan kapasitas SDM aparatur masih perlu mendapat perhatian serius.

Namun, implementasi penguatan ini perlu mempertimbangkan konteks dan tantangan spesifik yang dihadapi Indonesia. Mengingat kompleksitas tantangan yang dihadapi, penulis berpendapat bahwa penguatan digitalisasi layanan pemerintahan yang terintegrasi memerlukan kondisi ideal dengan pendekatan multidimensi yang mencakup:

1. Harmonisasi regulasi dan kebijakan terkait e-government dan perlindungan data
2. Penguatan infrastruktur TIK, terutama di daerah terpencil
3. Peningkatan kapasitas dan kompetensi digital aparatur pemerintah
4. Standardisasi sistem dan prosedur untuk mendukung interoperabilitas
5. Pengembangan budaya inovasi dan kolaborasi antar instansi
6. Peningkatan literasi digital masyarakat

Berdasarkan penjelasan di atas, penulisan ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif kondisi terkini digitalisasi layanan pemerintahan di Indonesia, mengidentifikasi tantangan-tantangan utama dalam upaya integrasi sistem, serta merumuskan rekomendasi strategis untuk penguatan digitalisasi layanan pemerintahan yang terintegrasi guna mendukung pembangunan nasional. Untuk itu maka penulis mengangkat judul "Penguatan Digitalisasi Layanan Pemerintahan yang terintegrasi guna mendukung Pembangunan Nasional" sebagai fokus penulisan ini.

2. Rumusan Masalah

Digitalisasi layanan pemerintahan sebagaimana dijelaskan dalam latar belakang tersebut diatas memiliki permasalahan tersendiri dalam konteks pelayanan publik, hal ini karena pelayanan publik saat ini masih pada tahap digitalisasi sementara kebutuhan masyarakat adalah pelayanan yang tidak saja berbasis elektronik namun memiliki akses kemudahan dan pelayanan

yang teintegrasi antar satu dengan yang lain, artinya semua bentuk dan jenis pelayanan pemerintah kepada masyarakat harus mendapatkan kemudahan akses dan kecepatan dalam birokrasi pelayanan sehingga pelayanan menjadi cepat tanpa harus bertemu antara petugas dan masyarakat. Berdasarkan hal tersebut, maka rumusan masalah yang diajukan yaitu: ***“Bagaimana penguatan Digitalisasi layanan Pemerintah yang terintegrasi guna mendukung pembangunan nasional?”***. Mengacu pada rumusan masalah tersebut, maka pertanyaan kajian dan pokok-pokok persoalan yang diajukan yaitu:

- a. **Bagaimana kondisi digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi saat ini?**
- b. **Apa saja faktor-faktor penyebab belum terintegrasinya digitalisasi layanan pemerintahan?**
- c. **Bagaimana strategi penguatan digitalisasi layanan pemerintah dapat terintegrasi sehingga dapat mendukung pembangunan nasional?**

3. Maksud dan Tujuan

a. Maksud.

Maksud dari Taskap ini adalah memberikan gambaran dan menganalisis perihal penguatan Digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi guna mendukung pembangunan nasional.

b. Tujuan.

Taskap ini bertujuan untuk dijadikan sebagai pengembangan pengetahuan sekaligus untuk memberikan kontribusi pemikiran kepada Pemerintah dan berbagai lembaga selaku pemangku kebijakan dalam hal penguatan Digitalisasi layanan pemerintah menjadi terintegrasi sehingga dapat mendukung pembangunan nasional.

4. Ruang Lingkup dan Sistematika.

a. Ruang lingkup.

Ruang lingkup dari penyusunan Taskap ini dibatasi pada penguatan digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi layanan pusat pada tingkat Kementerian dan Lembaga serta layanan daerah pada tingkat Pemerintah daerah sehingga dapat mendukung pembangunan nasional.

b. Sistematika. Penulisan naskah ini nantinya terdiri atas beberapa bagian, diantaranya:

- 1) **Bab I** Pendahuluan. Pada bab ini dikemukakan berbagai gambaran perihal tantangan dan hambatan dalam digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi. selain itu juga menjelaskan maksud dan tujuan, ruang lingkup dan sistematika penulisan, metode dan pendekatan yang digunakan, serta beberapa pengertian yang berkaitan dengan penulisan;
- 2) **Bab II** Landasan Pemikiran. Bab ini berisi tentang dasar-dasar pemikiran penulis, yang digunakan sebagai landasan dalam penyusunan Taskap, yaitu: peraturan perundang-undangan, kerangka teoritis, dan referensi lainnya yang berkaitan dengan analisis tulisan ini;
- 3) **Bab III** Pembahasan. Bab ini menjelaskan mengenai gambaran subyek penelitian dan hasil analisis data dan pembahasan penelitian;
- 4) **Bab IV** Penutup. Bab ini berisi simpulan dari keseluruhan pembahasan dan rekomendasi penulis terhadap kebijakan strategis mengenai variabel-variabel pembahasan.

5. Metode dan Pendekatan

a. Metode.

Metode yang digunakan dalam penyusunan Taskap ini menggunakan metode analisis deskriptif yang diperkuat dengan studi kepustakaan. Adapun metode analisis yang digunakan adalah analisis PESTLE²³

²³ Oktirina, (2021). "komponen penting analisis PESTLE". Diakses melalui: <https://glints.com/id/lowongan/pestle-analysis-adalah/>.

dapat membantu memahami faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi penguatan digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi, Dengan mempertimbangkan faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan, dapat dirancang strategi yang tepat untuk memastikan sistem ini berjalan efektif, terintegrasi sehingga pembangunan nasional dapat terdukung.

b. Pendekatan.

Pendekatan taskap yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan perspektif Kepentingan nasional, dengan mengacu analisis multidisiplin ilmu sesuai kerangka teoritis yang digunakan.

6. Pengertian.

- a. **Sistem** adalah seperangkat atau sekumpulan unsur yang saling terkait dan terintegrasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.²⁴
- b. **Penguatan** adalah segala konsekuensi yang meningkatkan kemungkinan terjadinya suatu perilaku.²⁵
- c. **Digitalisasi** adalah sebuah proses menyimpan seluruh sifat dan informasi dari teks, suara, gambar, atau multimedia dalam sebuah string elektronik dari nol dan satu bit, (Lailiyah, 2022). Aktivitas digital terkait erat dengan penyimpanan elektronik dan transmisi informasi melalui pembawa data, terlepas dari batasan waktu dan lokasi. Semua data dapat disimpan dan ditransfer ke berbagai belahan dunia dengan relatif mudah dan cepat. (Kusuma et al., 2022)
- d. **Pelayanan Publik/layanan Pemerintah** adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa dan/atau pelayanan administratif yang diselenggarakan oleh penyelenggara pelayanan publik (Pasal 1 undang-undang pelayanan Publik)

²⁴ Gordon B. Davis. (2012). Analisis Sistem Informasi. Yogyakarta: Andi, h. 24.

²⁵ [Skinner, B. F. \(1953\). Science and human behavior. New York: The Macmillan Company.](#) di akses pada tanggal 19 Juli 2024 pukul 20.30 Wib

- e. **Pembangunan nasional** adalah upaya untuk meningkatkan seluruh aspek kehidupan masyarakat, bangsa dan negara yang sekaligus merupakan proses pembangunan keseluruhan sistem penyelenggaraan negara untuk mewujudkan tujuan nasional²⁶. Pelaksanaan pembangunan diharapkan mewujudkan aspek kehidupan bangsa yaitu aspek politik, ekonomi, sosial budaya dan pertahanan keamanan secara berencana, menyeluruh, nasional dalam rangka mewujudkan kehidupan yang sejajar dan sederajat dengan bangsa lain yang lebih maju dalam rangka mencapai tujuan nasional.
- f. **E-Government** adalah pemanfaatan teknologi, terutama teknologi informasi untuk penyelenggaraan pemerintahan.
- g. **Integrasi** adalah Integrasi sistem adalah proses menggabungkan berbagai komponen baik itu dari sistem informasi, komputer, dan data menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang sama²⁷.
- h. **Strategi** adalah cara (*ways*) dalam memanfaatkan sumber daya (*means*), guna untuk mencapai tujuan (*ends*).²⁸
- i. Layanan Publik (G2C dan G2B)²⁹ yaitu layanan pemerintah kepada masyarakat dan pelaku bisnis.
- j. layanan administrasi pemerintahan (G2G dan G2E)³⁰ adalah layanan pemerintah kepada antar instansi dan pemerintah kepada aparaturnya.



²⁶ Pemerintah Indonesia.(2007). Undang-undang RI, No 25 Tahun 2007 tentang Pembangunan Nasional

²⁷ Cakrawala,2024. "Integrasi sistem informasi". <https://www.cakrawala.ac.id/berita/integrasi-sistem-informasi> diakses pada tanggal 16. agustus 2024.pukul 12.38 Wib

²⁸ Lykke, A. F., Jr. (1989). Defining military strategy. *Military Review*, 69(5),

²⁹ Lailiyah, K. (2022). Digitalisasi Desa Sebagai Upaya Percepatan Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Good Governance. *RISTEK : Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(2), 26–34. <https://doi.org/10.55686/ristek.v6i2.112>

³⁰ Ibid.

BAB II

LANDASAN PEMIKIRAN

7. Umum

Digitalisasi layanan pemerintah merupakan salah satu aspek penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan transparan. Namun, realita yang terjadi di Indonesia menunjukkan bahwa pelaksanaan digitalisasi layanan pemerintah masih terfragmentasi dan belum terintegrasi secara optimal. Kondisi ini tidak hanya menghambat kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang berkualitas, tetapi juga berdampak pada terhambatnya pencapaian tujuan pembangunan nasional secara keseluruhan. Oleh karena itu, penting untuk menguraikan permasalahan digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi secara komprehensif, agar dapat dirumuskan solusi dan strategi yang tepat untuk mengatasinya.

Dalam menguraikan segala permasalahan dalam penulisan ini maka penulis akan melakukan prosesnya identifikasi dalam menemukan, merumuskan untuk membuat terang segala hal yang menjadi problema terhadap digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi dengan dilandasi kepada instrumental input berupa peraturan perundang-undangan sebagai landasan hukum, kebijakan, disertai data dan fakta - fakta yang dapat digunakan data primer dan data sekunder kemudian akan menguraikan beberapa teori yang relevan sebagai pisau analisis terhadap permasalahan digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi sehingga belum secara maksimal mendukung pembangunan nasional, hal lain bahwa dalam proses identifikasi ini penulis juga menggunakan fakta-fakta lingkungan strategis untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi secara eksternal dari kondisi saat ini digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi.

8. Peraturan Perundang-undangan

a. Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945

Pasal 28F UUD 1945 menyatakan bahwa "setiap orang berhak untuk berkomunikasi dan memperoleh informasi untuk mengembangkan pribadi dan lingkungan sosialnya, serta berhak untuk mencari,

memperoleh, memiliki, menyimpan, mengolah, dan menyampaikan informasi dengan menggunakan segala jenis saluran yang tersedia"³¹. Pasal ini menjadi landasan konstitusional bagi pengembangan digitalisasi layanan pemerintah yang bertujuan untuk memudahkan akses informasi dan pelayanan publik bagi masyarakat (Ismail & Widyarto, 2021).

b. Undang Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025

Dalam klausul menimbang poin b³² menjelaskan bahwa "Indonesia memerlukan perencanaan pembangunan jangka panjang sebagai arah dan prioritas pembangunan secara menyeluruh yang akan dilakukan secara bertahap untuk mewujudkan masyarakat adil dan makmur. menetapkan bahwa visi pembangunan nasional³³ adalah untuk mewujudkan Indonesia Yang Mandiri, Maju, Adil dan Makmur. Dalam konteks visi tersebut aspek aspek Mandiri, Maju, Adil, dan Makmur dimaknai dan diuraikan sebagai berikut: Mandiri: berarti mampu mewujudkan kehidupan sejajar dan sederajat dengan bangsa lain dengan mengandalkan pada kemampuan dan kekuatan sendiri. Maju: berarti tingkat kemakmuran yang tinggi disertai dengan sistem dan kelembagaan politik dan hukum yang mantap. Adil: berarti tidak ada pembatasan/diskriminasi dalam bentuk apapun, baik antar individu, gender, maupun wilayah. Makmur: berarti seluruh kebutuhan hidup masyarakat Indonesia telah terpenuhi sehingga dapat memberikan makna dan arti penting bagi bangsa-bangsa lain³⁴.

RPJPN menjadikan pembangunan aparatur negara sebagai salah satu agenda utama untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Salah satu arah kebijakan yang ditempuh adalah dengan meningkatkan

³¹ Pemerintah Indonesia (1945). Undang-undang Dasar 1945 , Pasal 28 F

³² Pemerintah Indonesia (2007). Undang Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Nasional Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025

³³ Ibid

³⁴ M. Murdiyana, 2017. "Analisis Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia," J. Polit. Pemerintah., vol. 10, no. 1, pp. 73 – 96,

efektivitas dan efisiensi pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Hal ini menjadi landasan bagi transformasi digital dan reformasi birokrasi dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

c. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik(KIP).

UU KIP menjamin hak masyarakat untuk memperoleh informasi publik dari badan publik secara cepat, tepat waktu, biaya ringan, dan cara sederhana. Pasal 7 "mewajibkan badan publik untuk menyediakan, memberikan, dan/atau menerbitkan informasi publik secara berkala, serta menyediakan informasi publik setiap saat"³⁵. Digitalisasi layanan pemerintah merupakan salah satu upaya untuk memenuhi kewajiban keterbukaan informasi publik secara efektif dan efisien

d. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Undang-undang ini mengamanatkan bahwa pelayanan publik harus diselenggarakan secara transparan, akuntabel, dan partisipatif dengan memanfaatkan teknologi informasi. Pasal 23 juga menyebutkan bahwa " penyelenggara pelayanan publik harus mengelola sistem informasi yang terintegrasi untuk mendukung penyelenggaraan pelayanan publik"³⁶. Namun, belum adanya ketentuan yang lebih rinci tentang integrasi sistem informasi pelayanan publik menyebabkan implementasinya masih belum optimal.

e. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

UU Pemda mengamanatkan penyelenggaraan pemerintahan daerah yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan partisipatif

³⁵ Pemerintah Indonesia (2008). Undang Undang Nomor 14 tahun 2008 tentang ketrbukan Informasi Publik. pasal 7

³⁶ Pemerintah Indonesia (2009). Undang Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. pasal 23.

dengan memanfaatkan teknologi informasi. Pasal 386 "mewajibkan pemerintah daerah untuk mengembangkan sistem informasi daerah yang terintegrasi untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik"³⁷.

f. Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Peraturan pemerintah ini memperkuat amanat undang-undang pelayanan publik, termasuk dalam hal pemanfaatan teknologi informasi. Pasal 35 menyebutkan "bahwa penyelenggara pelayanan publik harus menyediakan sistem informasi pelayanan publik yang terintegrasi secara nasional"³⁸. Namun, belum adanya panduan teknis yang jelas tentang integrasi sistem informasi pelayanan publik menyebabkan pelaksanaannya masih bervariasi di setiap instansi.

g. Instruksi Presiden nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan startegi Nasional pengembangan E-government

Inpres ini menjadi landasan awal dalam pengembangan e-government di Indonesia. Salah satu tujuannya adalah "untuk menciptakan pelayanan publik yang terintegrasi dan transparan dengan memanfaatkan teknologi informasi"³⁹. Namun, belum adanya tindak lanjut yang konkret dan terkoordinasi menyebabkan perkembangan e-government masih belum optimal.

h. Peraturan Presiden nomor 95 tahun 2018 tentang sistem Pemerintahan berbasis elektronik

³⁷ Pemerintah Indonesia (2014). Undang Undang Nomor 23 tahun 2014 tentang pemerintahan daerah . pasal 386.

³⁸ Pemerintah Indonesia (2012). Peraturan Pemerintah Nomor 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.pasal 35.

³⁹ Pemerintah Indonesia (2003). Innstruksi Presiden Nomor 03 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan strategi Nasional pengembangan E-government.

Perpres SPBE menjadi landasan utama dalam transformasi digital pemerintahan di Indonesia. Peraturan ini mengamanatkan integrasi sistem elektronik dan data dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Pasal 6 menyebutkan bahwa "integrasi SPBE meliputi integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, aplikasi, dan keamanan"⁴⁰. Namun, belum adanya peta jalan dan arsitektur SPBE yang jelas menyebabkan implementasi integrasi SPBE masih belum optimal.

i. Peraturan Menteri PANRB Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi SPBE

Permenpan ini mengatur mekanisme pemantauan dan evaluasi pelaksanaan SPBE di instansi pemerintah. Salah satu aspek yang dievaluasi adalah integrasi sistem elektronik dan data dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Namun, belum adanya standar dan indikator yang jelas dalam mengukur tingkat integrasi SPBE menyebabkan hasil evaluasinya masih belum optimal.

j. Peraturan Menteri Kominfo Nomor 5 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Kementerian Komunikasi dan Informatika Tahun 2020-2024

Renstra Kominfo menjadikan integrasi layanan pemerintah berbasis elektronik sebagai salah satu sasaran strategisnya. Strategi yang digunakan antara lain dengan mengembangkan Government Integrated Data Center (GIDC) dan Government Service Bus (GSB) untuk mendorong interoperabilitas dan konektivitas antar sistem e-government. Namun, belum adanya koordinasi dan sinergi yang kuat antar instansi menyebabkan implementasinya masih terkendala.

⁴⁰ Pemerintah Indonesia (2018). Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang sistem Pemerintahan berbasis elektronik.

Dari analisis peraturan perundangan dan kebijakan terkait, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi telah menjadi amanat dan tujuan yang jelas. Namun, belum optimalnya koordinasi, standardisasi, dan sinergi dalam implementasinya menyebabkan digitalisasi layanan pemerintah masih terfragmentasi dan belum sepenuhnya terintegrasi. Diperlukan penguatan kebijakan, kelembagaan, dan kapasitas yang lebih komprehensif dan terkoordinasi untuk mewujudkan integrasi digitalisasi layanan pemerintah yang efektif dan berkelanjutan.

Dari analisis peraturan perundangan di atas, dapat disimpulkan bahwa digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi telah memiliki landasan hukum yang kuat, baik secara konstitusional maupun peraturan perundangan sektoral. Transformasi digital, reformasi birokrasi, dan peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi amanat yang jelas dalam berbagai peraturan tersebut. Namun, belum optimalnya integrasi digitalisasi layanan pemerintah menunjukkan bahwa implementasi peraturan tersebut masih menghadapi berbagai tantangan.

Dengan demikian, integrasi digitalisasi layanan pemerintah bukan hanya menjadi amanat peraturan perundangan, tetapi juga kebutuhan mendesak untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Sinergi dan kolaborasi antar pemangku kepentingan, disertai dengan penguatan kebijakan, kelembagaan, dan kapasitas, menjadi prasyarat utama dalam merealisasikan integrasi digitalisasi layanan pemerintah secara optimal dan berkelanjutan.

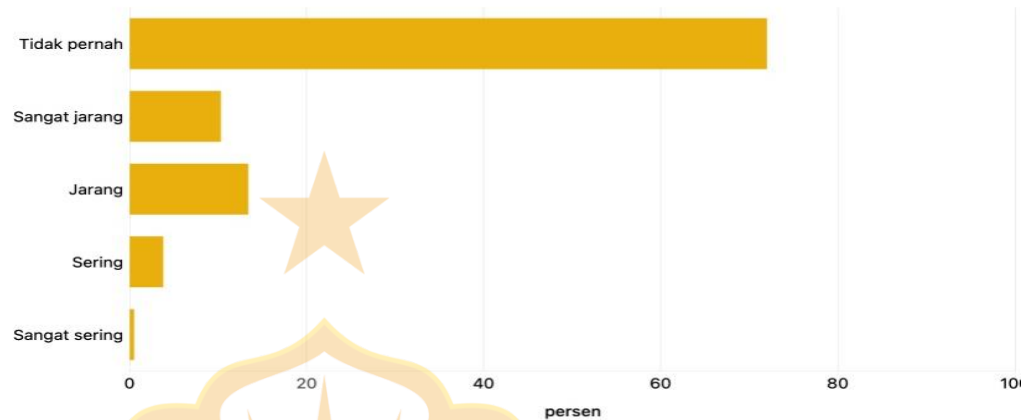
9. Data dan Fakta

a. Indeks tata kelola Pemerintah global

Berdasarkan *Worldwide Governance Indicators* (WGI) yang dirilis oleh Bank Dunia, skor Indonesia dalam indikator "*Government Effectiveness*" pada tahun 2020 adalah 0,18 (skala -2,5 hingga 2,5), masih di bawah rata-rata dunia sebesar 0,27. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas tata kelola pemerintahan di Indonesia masih perlu ditingkatkan, termasuk dalam aspek digitalisasi layanan publik (World Bank, 2021).

b. Data komplain masyarakat

Adapun salah satu bentuk komplain masyarakat terhadap pemanfaatan aplikasi layanan seperti halnya dengan hasil survey BPS (2021) menunjukkan sebagai berikut:



Grafik 1. hasil survey akses layanan pemerintah/publik

sumber : kata data insight center (KIC) 2021

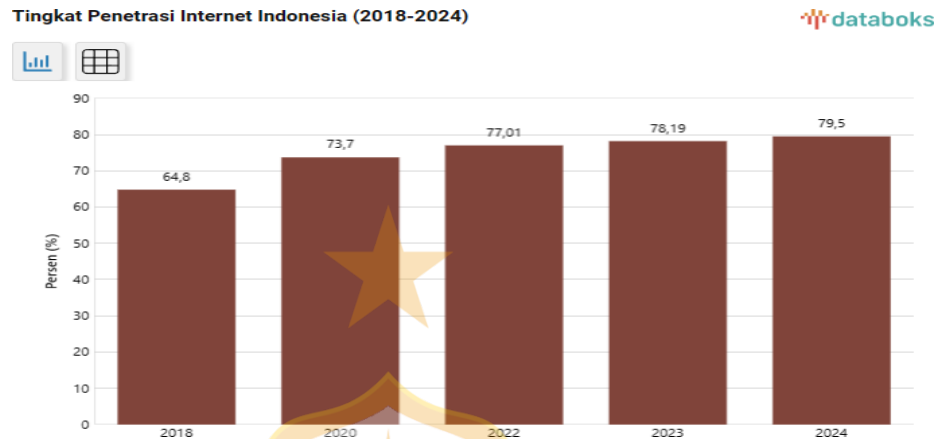
dari grafik 1. diatas dapat dijelaskan bahwa masyarakat yang melakukan akses melalui internet dalam hal layanan pemerintah seperti KTP, SIM, Pajak dan lain-lainnya hanya sebanyak 3,80% menyatakan Sering sementara yang lain sebanyak 86,2% Merasa belum pernah. Survey dilakukan terhadap 10.000 responden di 34 propinsi selama 3 bulan. Dari fakta ini dapat diketahui bahwa terhadap semua layanan pemerintahan masih terdapat persoalan-persoalan yang mengakibatkan masyarakat sulit untuk melakukan akses secara cepat dan mudah.

c. Tingkat Penetrasi Internet Indonesia

Penetrasi internet adalah pengguna internet terhadap populasi wilayah tertentu. Berdasarkan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII), tingkat penetrasi internet di Indonesia pada awal 2024 mencapai 79,5 % atau setara dengan 221,56 juta jiwa penduduk Indonesia. Penetrasi internet tersebut meningkat, jika dibandingkan dengan periode yang sama tahun 2023 sebesar 78,19 %. Berikut adalah grafik penetrasi

internet di Indonesia tahun 2018 – 2024 :

Grafik 2. Tingkat Penetrasi Internet Indonesia (2018 – 2024)



Sumber : Databoks, Erlina F. Santika. 2024

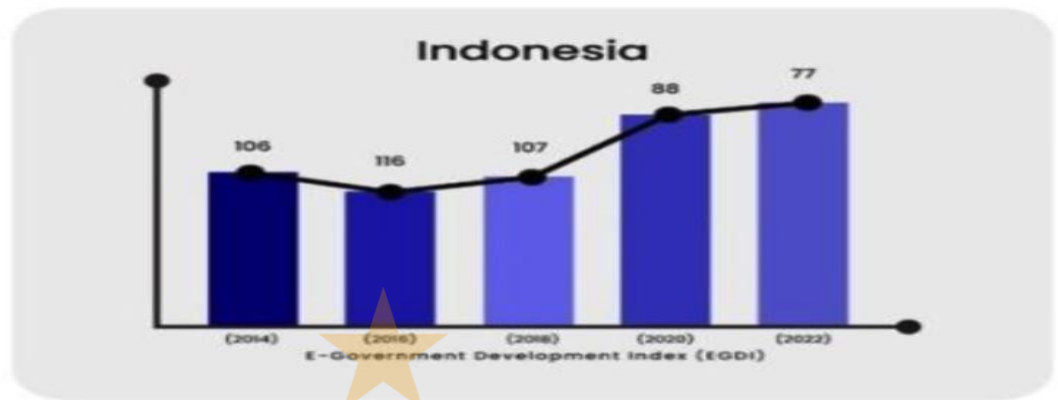
d. Indeks Reformasi Birokrasi

Dalam evaluasi reformasi birokrasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), rata-rata indeks reformasi birokrasi K/L pada tahun 2020 adalah 73,35 (skala 0-100), meningkat dari 70,36 pada tahun 2019. Namun, belum semua K/L mencapai target indeks yang ditetapkan. Salah satu aspek yang masih perlu ditingkatkan adalah "Pemanfaatan Teknologi Informasi" (Kemenpan-RB, 2021).

e. Indeks E-Government

Dari data hasil survey Perserikatan Bangsa-bangsa (PBB) tahun 2022 terkait penerapan *e-government* di beberapa negara hasilnya Indonesia masih menempati urutan ke 77 dari 193 negara meskipun demikian masih terdapat peningkatan dibanding tahun 2020 yaitu urutan 88. Adapun kondisi tersebut dapat terjadi karena disebabkan beberapa hal dalam penerapan *e-government* yang meliputi infrastruktur, sumber daya manusia dan akses layanan kepada masyarakat.

Grafik. 3. Hasil penilaian UN terhadap E-government Indonesia



sumber : UNDP, 2022

Dari grafik diatas menunjukkan bahwa penerapan *e-goverment* diindonesia belum dilaksanakan secara maksimal. Banyak layanan pemerintah yang telah didigitalisasi tetap berjalan secara terpisah dan tidak terhubung satu sama lain, karena kurangnya integrasi sistem dan layanan. dari persoalan tersebut menghasil aplikasi yang berdampak kepada masyarakat antara lain Duplikasi data dan inkonsistensi informasi antar lembaga, Kesulitan bagi masyarakat dalam mengakses layanan lintas sektor, Inefisiensi dalam penggunaan sumber daya dan anggaran negara dan Hambatan dalam pengambilan keputusan berbasis data yang akurat dan *real-time*.

f. **data penguatan pelayanan Publik**

Berdasarkan data laporan SP4N LAPOR⁴¹ 3 tahun terakhir terhadap penyelenggaraan layanan publik antara lain tahun 2020 sebanyak 195.438 laporan, Tahun 2021 sebanyak 160.476 laporan dan tahun 2022 sebanyak 113.989 laporan. Secara keseluruhan telah terjadi penurunan laporan terhadap pelayanan publik. namun dari seluruh laporan tersebut terdapat laporan atas masalah penyelenggaraan pelayanan publik

⁴¹ Menpanrb (2024), " Akselerasi transformasi pemerintahan digital Indonesia melalui penguatan Kapasitas Tata kelola dan Implementasi", Materi Paparan MenpanRB, Jakarta Lemhanas RI. Slide 8

berbasis elektronik yaitu sebanyak 10.799 laporan , dari laporan tersebut rata-rata masalah antara lain terkait tidak dapat diakses/dibuka, tidak bisa log in dan error/bug.(data SPAN-LAPOR 2020-2022). Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik masih perlu ditingkatkan, termasuk melalui digitalisasi layanan yang terintegrasi.

g. Data hasil evaluasi SPBE

Dalam hasil evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dilakukan oleh Kementerian PANRB pada tahun 2020, rata-rata indeks SPBE nasional adalah 2,71 (skala 1-5), dengan rincian 2,79 untuk K/L dan 2,63 untuk Pemda. Beberapa aspek yang masih perlu ditingkatkan antara lain "Layanan SPBE" (2,55), "Tata Kelola SPBE" (2,71), dan "Teknologi Informasi dan Komunikasi" (2,64) (Kemenpan-RB, 2021). Hasil evaluasi ini menunjukkan bahwa implementasi SPBE, termasuk digitalisasi layanan, masih belum optimal dan terintegrasi.

h. Data aplikasi K/L dan Pemda

Berdasarkan data data kominfo,2024⁴² bahwa jumlah K/L sebanyak 70 instansi dan pemda sebanyak 560 instansi, dari semua K/L dan Pemda terdapat 27.400 aplikasi, dari data tersebut diklasifikasi kan terdiri dari layanan dari 630 instansi Pusat dan daerah terdapat 243 instansi yang sudah menerapkan arsitektur SPBE artinya baru 243 instansi yang sudag terintegrasi sementara 387 intansi belum menerapkan alias belum terintegrasi.

i. Data permasalahan digitalisasi Pemerintah

Dalam survei yang dilakukan oleh Kemenpan-RB pada tahun 2020, beberapa permasalahan utama dalam digitalisasi pemerintahan antara lain kurangnya interoperabilitas sistem (59%), infrastruktur TIK yang belum memadai (48%), keterbatasan anggaran (44%), dan kualitas SDM

⁴² Menpanrb (2024) ," Akselerasi transformasi pemerintahan digital Indonesia melalui penguatan Kapasitas Tata kelola dan Implementasi", Materi Paparan MenpanRB, Jakarta Lemhanas RI. Slide 8

yang belum optimal (41%). Selain itu, permasalahan lain yang teridentifikasi antara lain terkait dengan keamanan siber, tata kelola data, dan kolaborasi antar instansi (Kemenpan-RB, 2021).

j. data layanan Publik yang sudah digitalisasi dan belum terintegrasi

Berdasarkan data dari Kementerian PANRB, hingga tahun 2024, diperkirakan baru sekitar 60% layanan publik yang sudah dilakukan secara daring, dengan tingkat integrasi antar layanan sekitar 45%. Beberapa layanan yang sudah terintegrasi antara lain layanan perizinan melalui Online Single Submission (OSS), layanan kepegawaian melalui Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK), dan layanan pengadaan barang/jasa melalui Sistem Informasi Rencana Umum Pengadaan (SiRUP) (Kemenpan-RB, 2021). Namun, masih banyak layanan publik yang belum terintegrasi secara optimal, seperti layanan administrasi kependudukan, layanan kesehatan, dan layanan pendidikan.

k. data Indeks Pelayanan Publik

Grafik.4 . Indeks Pelayanan Publik



sumber: KemenPanRB,2022, Laporan Hasil Evaluasi Unit Penyelenggara pelayanan Publik Nasional

Dari grafik 4. diatas menunjukkan bahwa secara Nasional, terjadi peningkatan capaian Indeks Pelayanan Publik (IPP) yang cukup signifikan dari tahun 2017 hingga tahun 2020. Namun pada tahun 2021,

IPP nasional mengalami penurunan menjadi 3,79 atau masih dalam kategori Baik (B). Penurunan nilai IPP ini terjadi seiring dengan penambahan lokus evaluasi yang sangat signifikan. Untuk hasil pada tahun 2022, IPP mengalami kenaikan menjadi 3,88 kategori Baik (B). Apabila diperhatikan secara detail, berdasarkan 6 (enam) aspek hasil evaluasi pelayanan publik, secara nasional menunjukkan bahwa nilai aspek inovasi masih menempati posisi terendah yaitu sebesar 3,01 (Baik dengan Catatan). Hal ini menjadi catatan bagi Kementerian PANRB untuk terus menggerakkan gerakan *one agency one innovation* sebagai salah satu upaya untuk mendorong Pemerintah Pusat dan Daerah mewujudkan pelayanan publik berkelas dunia pada Tahun 2024. Selain inovasi, yang perlu diperhatikan untuk menjadi fokus pembinaan pada tahun 2023 adalah aspek konsultasi dan pengaduan

10. Kerangka Teoritis

Dalam penyusunan taskap ini beberapa teori yang digunakan dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Teori Sistem

Teori sistem adalah sebuah pendekatan yang melihat suatu entitas sebagai sebuah kesatuan yang terdiri dari berbagai komponen atau subsistem yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu. Teori ini pertama kali diperkenalkan oleh Ludwig von Bertalanffy, seorang biologis Austria, pada tahun 1940-an. Menurut Bertalanffy, "sebuah sistem adalah sebuah kompleks dari elemen-elemen yang berinteraksi" (Bertalanffy, 1968). Dalam konteks layanan pemerintah, teori sistem dapat digunakan untuk menganalisis kondisi saat ini dengan melihat interaksi dan keterkaitan antara berbagai subsistem atau komponen yang membentuk sistem layanan pemerintah secara keseluruhan. Dengan menggunakan teori ini, kita dapat mengidentifikasi dalam setiap subsistem, serta bagaimana subsistem-subsistem tersebut saling mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan layanan pemerintah yang efektif, efisien, dan responsif.

b. Teori Strategi

Teori strategi yang diusulkan oleh Lykke menekankan tiga unsur utama, yaitu *means*, *ways*, dan *ends*⁴³. *Means* merujuk pada segala sarana atau sumber daya yang tersedia yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan tertentu. Ini mencakup aspek-aspek seperti keuangan, SDM, teknologi, dan lainnya yang dapat dimobilisasi untuk mendukung strategi. *Ways* mengacu pada metode atau cara yang dipilih untuk mencapai tujuan tersebut. Ini melibatkan pemilihan strategi, taktik, dan langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk mengeksekusi rencana. *Ends* adalah tujuan akhir yang ingin dicapai.

c. Teori Digital Government Transformation (DGT)

adalah perubahan pelayanan pemerintah dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Contoh transformasi ini adalah penggunaan portal, website, layanan WhatsApp, layanan virtual, integrasi sistem, dll yang memberikan pelayanan terpadu sehingga pelayanan kepada masyarakat menjadi lebih mudah, cepat, terjangkau, dan akuntabel, terutama di masa pandemi saat ini (Boban & Klaric, 2021) dalam (Wahyu Sulistya et al., 2019).

Kerangka DGT ini mengkaji faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses transformasi e-government secara umum, oleh karena itu, untuk mengkaji lebih dalam aspek pelayanan, dilakukan modifikasi dengan menambahkan variabel yang berkaitan dengan pelayanan publik, yaitu variabel peningkatan pelayanan publik yang juga telah dikaji sebelumnya oleh (S. C. Shin et al., 2020) dan (Bousdekis & Kardaras, 2020a) bahwa penyampaian layanan digital merupakan cara baru untuk membangun hubungan yang baik antara pemerintah dan masyarakat. Komponen pelayanan publik dipertimbangkan ke dalam format elektronik pelayanan dan waktu pelayanan (S. C. Shin & Rakhmatullayev, 2019).

⁴³ Lykke,(2003). "*Military Strategy: Theory and Aplication*". diakses melalui: [https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/download/2258/1259/#:~:text=Teori%20strategis%20yang%20dicituskan%20oleh,capai%20\(Lykke%2C%201989\)](https://journal.ipts.ac.id/index.php/ED/article/download/2258/1259/#:~:text=Teori%20strategis%20yang%20dicituskan%20oleh,capai%20(Lykke%2C%201989) pada tanggal 4 Mei 2024) pada tanggal 4 Mei 2024.

11. Lingkungan Strategis

Perkembangan transformasi digital di sektor publik global tentu juga berpengaruh terhadap arah kebijakan dan strategi digitalisasi layanan pemerintah di Indonesia. Sebagai negara berkembang dengan populasi terbesar keempat di dunia, Indonesia menghadapi tantangan yang kompleks dalam menerapkan e-government dan memperbaiki kualitas pelayanan publik. Di satu sisi, Indonesia dapat belajar dari pengalaman dan praktik terbaik negara-negara lain dalam menerapkan transformasi digital pemerintah. Misalnya, Estonia telah menjadi model e-government yang sukses dengan platform *X-Road* yang mengintegrasikan berbagai layanan publik secara digital (Anthes, 2015). Korea Selatan juga dikenal dengan inovasi layanan digitalnya, seperti platform *Government 24* yang memungkinkan masyarakat mengakses ribuan layanan pemerintah melalui satu portal (Eom et al., 2016).

Pada taskap ini, lingkungan strategis akan terbagi dalam tiga kategori, yaitu global, regional, dan nasional:

a. Global.

Analisis lingkungan strategis global terkait digitalisasi layanan pemerintah dari berbagai aspek:

1. Aspek Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi digital, seperti *artificial intelligence (AI)*, *big data analytics*, *cloud computing*, dan *internet of things (IoT)*, telah membuka peluang baru bagi pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan inovasi dalam pelayanan publik. Menurut laporan "*Government Technology Trend 2024*" oleh Gartner, sebanyak 75% pemerintah di seluruh dunia akan mengadopsi AI dalam setidaknya satu area pelayanan publik pada tahun 2024, meningkat dari 50% pada tahun 2022 (Gartner, 2024). Teknologi *blockchain* juga semakin banyak digunakan dalam layanan pemerintah, seperti identitas digital, pencatatan tanah, dan pemungutan suara elektronik. Menurut survei yang dilakukan oleh IBM, 45% pemerintah di seluruh dunia berencana untuk mengadopsi *blockchain* dalam tiga tahun ke depan (IBM,

2024). Namun, adopsi teknologi yang pesat juga menciptakan tantangan baru, seperti kebutuhan akan keterampilan digital yang memadai, interoperabilitas sistem, dan keamanan siber.

3. Aspek Penerapan *e-Government*

Penerapan *e-government* telah menjadi prioritas bagi banyak negara dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan. Menurut "*e-Government Development Index (EGDI) 2024*" oleh PBB, negara-negara dengan skor EGDI tertinggi, seperti Denmark, Korea Selatan, dan Estonia, telah berhasil mengintegrasikan layanan pemerintah secara digital dan menyediakan platform partisipasi elektronik yang inklusif bagi masyarakat (*United Nations, 2024*). Namun, kesenjangan digital antar negara masih cukup signifikan. Rata-rata skor EGDI negara maju adalah 0,8244, sedangkan negara berkembang hanya 0,5019. Kesenjangan ini perlu diatasi melalui kerja sama internasional, transfer teknologi, dan pengembangan kapasitas.

Tabel 1. Peringkat dan Skor EGDI Negara-Negara Terpilih Tahun 2024

Peringkat	Negara	Skor EGDI
1	Denmark	0,9758
2	Korea Selatan	0,9560
3	Estonia	0,9473
38	Kazakstan	0,8375
39	Turki	0,8310
40	Indonesia	0,8244

Sumber: United Nations (2024)

4. Aspek Penerapan *Good Governance*

Digitalisasi layanan pemerintah juga berperan penting dalam mempromosikan prinsip-prinsip *good governance*, seperti transparansi,

akuntabilitas, dan partisipasi publik. Menurut "*Open Government Data Barometer 2024*" oleh World Wide Web Foundation, negara-negara dengan tingkat keterbukaan data pemerintah yang tinggi cenderung memiliki tingkat korupsi yang lebih rendah dan tingkat kepercayaan masyarakat yang lebih tinggi (*World Wide Web Foundation, 2024*). Platform *e-partisipasi* juga memungkinkan masyarakat untuk terlibat secara aktif dalam proses pengambilan keputusan dan pengawasan kebijakan publik. Menurut laporan "*e-Participation Index 2024*" oleh PBB, negara-negara seperti Estonia, Korea Selatan, dan Jepang memiliki skor *e-partisipasi* tertinggi, dengan berbagai platform inovatif seperti platform petisi online, forum deliberatif digital, dan aplikasi pelaporan masyarakat (*United Nations, 2024*).

5. Aspek *Public Complaint Global*

Digitalisasi layanan pemerintah juga telah mengubah cara masyarakat menyampaikan pengaduan dan umpan balik tentang kualitas pelayanan publik. Menurut laporan "*Global Trends in Citizen Engagement 2024*" oleh OECD, sebanyak 65% pemerintah di negara-negara anggota OECD telah menyediakan platform pengaduan online pada tahun 2024, meningkat dari 50% pada tahun 2022 (*OECD, 2024*). Platform ini memungkinkan masyarakat untuk melaporkan masalah, memberikan umpan balik, dan melacak status pengaduan secara real-time. Beberapa negara, seperti Inggris dan Kanada, juga telah mengembangkan sistem analitik data untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam pengaduan masyarakat, sehingga dapat meningkatkan responsivitas dan akuntabilitas pemerintah.

6. Aspek Anggaran dan Manfaat Digitalisasi

Investasi dalam digitalisasi layanan pemerintah telah meningkat secara signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Menurut laporan "*Government IT Spending Forecast 2024*" oleh Gartner, belanja pemerintah global untuk teknologi informasi diproyeksikan mencapai USD 557,3 miliar pada tahun 2024, meningkat 6,8% dari tahun 2023 (*Gartner, 2024*). Investasi ini meliputi pengembangan infrastruktur digital, sistem informasi, keamanan siber, dan

keterampilan digital. Meskipun memerlukan biaya yang cukup besar, digitalisasi layanan pemerintah diharapkan dapat memberikan manfaat yang signifikan, seperti penghematan biaya, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kepuasan masyarakat. Menurut studi yang dilakukan oleh *McKinsey Global Institute*, digitalisasi layanan pemerintah dapat menghemat biaya administrasi sebesar 15-20% dan meningkatkan produktivitas pegawai pemerintah sebesar 25-30% (McKinsey Global Institute, 2024).

b. Regional.

Analisis dan kajian lingkungan strategis regional menjadi semakin penting dalam era transformasi digital, di mana perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengubah cara pemerintah di berbagai negara dalam memberikan pelayanan publik. Di tingkat regional, negara-negara saling belajar dan berkolaborasi dalam mengadopsi praktik-praktik terbaik *e-government*, serta menghadapi tantangan-tantangan yang serupa dalam implementasinya. Menurut laporan *e-Government Survey 2020* yang dirilis oleh PBB, negara-negara di Asia Tenggara menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam pengembangan *e-government*, dengan rata-rata indeks perkembangan *e-Government* (EGDI) sebesar 0,6321, di atas rata-rata global sebesar 0,5988. Namun, terdapat kesenjangan yang cukup lebar antara negara-negara dengan performa *e-government* tertinggi, seperti Singapura (peringkat 11), Malaysia (peringkat 47), dan Thailand (peringkat 57), dengan negara-negara yang masih tertinggal, seperti Kamboja (peringkat 124) dan Myanmar (peringkat 146). Hal ini menunjukkan adanya disparitas dalam kesiapan dan kapasitas negara-negara di kawasan dalam menerapkan digitalisasi layanan pemerintah.

Dari aspek daya saing regional, digitalisasi layanan pemerintah menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan peringkat daya saing negara-negara ASEAN. Menurut laporan "*IMD World Digital Competitiveness Ranking 2024*", Singapura mempertahankan posisi teratas di kawasan dengan peringkat 2 secara global, diikuti oleh Malaysia (peringkat 26), Thailand (peringkat 38), dan Indonesia (peringkat 53). Peringkat ini didasarkan pada

penilaian terhadap faktor-faktor seperti pengetahuan, teknologi, dan kesiapan masa depan dalam konteks digital (IMD World Competitiveness Center, 2024). Namun, kesenjangan digital antar negara ASEAN masih cukup lebar, dengan Laos (peringkat 62) dan Myanmar (peringkat 63) berada di posisi terendah. Hal ini menunjukkan perlunya kerja sama regional yang lebih erat untuk mengurangi kesenjangan digital dan meningkatkan daya saing digital kawasan secara keseluruhan.

Dari aspek penerapan e-government, negara-negara ASEAN menunjukkan tingkat kemajuan yang beragam. Menurut "*e-Government Development Index (EGDI) 2024*" yang dirilis oleh PBB, Singapura memimpin kawasan dengan skor EGDI 0,9150 (peringkat 7 dunia), diikuti oleh Malaysia (0,8130), Thailand (0,7565), Brunei Darussalam (0,7130), dan Filipina (0,6782). Indonesia berada di peringkat 6 di ASEAN dengan skor EGDI 0,6345, sedikit di bawah rata-rata regional sebesar 0,6408. Meskipun terdapat peningkatan skor EGDI di semua negara ASEAN dibandingkan tahun 2020, kesenjangan dalam dimensi layanan online, infrastruktur telekomunikasi, dan modal manusia masih menjadi tantangan dalam penerapan e-government yang inklusif dan merata di kawasan (United Nations, 2024).

Dari aspek reformasi birokrasi, digitalisasi layanan pemerintah menjadi pendorong utama dalam mewujudkan birokrasi yang lebih efisien, transparan, dan responsif di kawasan ASEAN. Menurut survei "*Digital Government Transformation in ASEAN 2024*" yang dilakukan oleh Deloitte, sebagian besar negara ASEAN telah mengadopsi teknologi digital seperti cloud computing, big data analytics, dan kecerdasan buatan dalam operasional pemerintahan. Namun, hambatan seperti silos data, kurangnya interoperabilitas sistem, dan keterbatasan keterampilan digital aparatur masih menjadi tantangan dalam mewujudkan birokrasi digital yang terintegrasi dan efektif (Deloitte, 2024). Beberapa negara, seperti Singapura dan Malaysia, telah membuat kemajuan signifikan dalam reformasi birokrasi digital, sementara negara-negara lain seperti Kamboja dan Laos masih berada dalam tahap awal transformasi.

Dari aspek pelayanan publik, digitalisasi layanan pemerintah telah mengubah cara masyarakat ASEAN berinteraksi dengan pemerintah dan mengakses layanan publik. Menurut laporan "*e-Participation Index 2024*" oleh

PBB, negara-negara ASEAN mengalami peningkatan dalam penyediaan platform partisipasi elektronik bagi masyarakat, dengan Singapura (peringkat 8), Thailand (peringkat 32), dan Filipina (peringkat 36) menempati posisi tertinggi di kawasan. Indonesia berada di peringkat 71 secara global, dengan skor e-Participation 0,7381, sedikit di atas rata-rata regional sebesar 0,6947. Meskipun terdapat kemajuan, tantangan seperti kesenjangan digital, literasi digital yang rendah, dan keamanan data pribadi masih perlu diatasi untuk memastikan inklusi dan kepercayaan masyarakat dalam layanan publik digital (United Nations, 2024).

Dari aspek pengaduan publik, digitalisasi layanan pemerintah juga telah mengubah cara masyarakat ASEAN menyampaikan keluhan dan umpan balik tentang kualitas layanan publik. Menurut survei "*Citizen Engagement in ASEAN 2024*" oleh ASEAN Secretariat, sebagian besar negara ASEAN telah menyediakan platform pengaduan online, dengan tingkat kepuasan masyarakat terhadap respons pemerintah bervariasi antar negara. Singapura memiliki tingkat kepuasan tertinggi (85%), diikuti oleh Malaysia (75%), Thailand (70%), dan Indonesia (65%). Namun, tantangan seperti fragmentasi saluran pengaduan, kurangnya integrasi data, dan keterbatasan kapasitas dalam mengelola pengaduan masih perlu diatasi untuk meningkatkan responsivitas dan akuntabilitas pemerintah (ASEAN Secretariat, 2024).

Dari aspek anggaran dan belanja TIK pemerintah, negara-negara ASEAN menunjukkan komitmen yang kuat dalam investasi digitalisasi layanan publik. Menurut data dari ASEAN ICT Master Plan 2024, rata-rata belanja TIK pemerintah di ASEAN meningkat dari 0,5% menjadi 0,8% dari PDB dalam periode 2020-2024. Singapura memimpin kawasan dengan rasio belanja TIK pemerintah sebesar 1,2% dari PDB, diikuti oleh Malaysia (1%), Thailand (0,8%), dan Indonesia (0,6%). Peningkatan anggaran ini diarahkan untuk pengembangan infrastruktur digital, keamanan siber, dan peningkatan kapasitas aparatur pemerintah. Namun, efektivitas dan efisiensi belanja TIK pemerintah masih perlu dioptimalkan melalui pengukuran kinerja dan dampak yang terukur (ASEAN Secretariat, 2024).

Dari aspek kepatuhan pemerintah terhadap standar dan praktik terbaik internasional, negara-negara ASEAN telah menunjukkan kemajuan yang

beragam. Menurut "Global Cybersecurity Index 2024" oleh ITU, Singapura memimpin kawasan dengan peringkat 6 secara global, diikuti oleh Malaysia (peringkat 28), Thailand (peringkat 35), dan Indonesia (peringkat 41). Indeks ini mengukur komitmen negara dalam dimensi hukum, teknis, organisasi, pengembangan kapasitas, dan kerja sama terkait keamanan siber. Sementara itu, dalam hal perlindungan data pribadi, negara-negara ASEAN juga telah mengadopsi kerangka hukum yang berbeda-beda, dengan Singapura dan Malaysia memiliki rezim perlindungan data yang paling komprehensif, sementara negara-negara lain seperti Kamboja dan Myanmar masih dalam proses pengembangan (DLA Piper, 2024).

h. Nasional.

Analisis dan kajian lingkungan strategis nasional menjadi sangat penting dalam konteks transformasi digital pemerintah di Indonesia. Sebagai negara dengan populasi terbesar keempat di dunia dan ekonomi digital yang berkembang pesat, Indonesia memiliki potensi yang besar dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, memperbaiki tata kelola pemerintahan, dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Namun, Indonesia juga menghadapi berbagai tantangan dalam mewujudkan digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi, seperti kesenjangan infrastruktur digital, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, dan fragmentasi sistem e-government. Oleh karena itu, analisis lingkungan strategis nasional menjadi landasan penting bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan, strategi, dan program transformasi digital yang efektif dan berkelanjutan.

Perkembangan transformasi digital di Indonesia menunjukkan kemajuan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Pemerintah telah menetapkan berbagai kebijakan dan regulasi untuk mendorong digitalisasi layanan publik, seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia. Inisiatif-inisiatif nasional seperti Gerakan Nasional 1000 Startup Digital, Program Smart City, dan Strategi

Nasional Kecerdasan Artifisial juga menunjukkan komitmen pemerintah dalam mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan daya saing bangsa. Namun, implementasi kebijakan dan program tersebut masih menghadapi berbagai kendala, seperti koordinasi antar instansi yang belum optimal, keterbatasan anggaran dan sumber daya, serta kesenjangan kapasitas digital antar daerah.

Reformasi birokrasi menjadi salah satu agenda utama pemerintah dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, dan efisien. Digitalisasi layanan publik menjadi salah satu komponen penting dalam reformasi birokrasi, sebagaimana tertuang dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2020 tentang Road Map Reformasi Birokrasi 2020-2024. Dalam road map tersebut, pemerintah menargetkan seluruh kementerian/lembaga dan pemerintah daerah mencapai indeks SPBE minimal sebesar 3,4 (dari skala 5) pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan pentingnya integrasi dan interoperabilitas sistem e-government dalam mewujudkan birokrasi yang lebih responsif, transparan, dan akuntabel. Namun, perubahan mindset dan budaya kerja aparatur, serta peningkatan kompetensi digital menjadi tantangan yang perlu dikelola secara berkelanjutan.

Peningkatan kualitas pelayanan publik menjadi tujuan utama dari transformasi digital pemerintah di Indonesia. Masyarakat semakin menuntut pelayanan yang cepat, mudah, transparan, dan dapat diakses melalui berbagai kanal digital. Menurut Survei Kepuasan Masyarakat yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2021, indeks kepuasan masyarakat terhadap pelayanan publik secara nasional mencapai 83,94 (dari skala 100), meningkat dari 79,72 pada tahun 2017. Namun, disparitas kualitas pelayanan antar instansi dan daerah masih cukup tinggi, dengan indeks kepuasan terendah pada level pemerintah daerah sebesar 68,23. Digitalisasi layanan publik diharapkan dapat mengurangi kesenjangan tersebut, dengan meningkatkan aksesibilitas, transparansi, dan konsistensi pelayanan. Namun, pemerintah juga perlu memastikan bahwa layanan digital yang dikembangkan bersifat inklusif, aman,

dan mempertimbangkan kebutuhan masyarakat, termasuk kelompok rentan dan daerah terpencil.

Analisis dan kajian lingkungan strategis nasional terkait digitalisasi layanan pemerintah dari aspek politik, ekonomi, sosial budaya, dan pertahanan-keamanan (hankam) menunjukkan adanya peluang dan tantangan yang kompleks.

1. Dari aspek politik,

digitalisasi layanan pemerintah menjadi salah satu isu strategis dalam pemilihan umum 2024. Hal ini tercermin dari visi dan program yang ditawarkan oleh partai politik dan kandidat presiden, yang menempatkan transformasi digital sebagai prioritas pembangunan nasional (Surbakti & Nugroho, 2024). Namun, polarisasi politik dan kontestasi kepentingan antar elite juga dapat mempengaruhi konsistensi dan keberlanjutan kebijakan digitalisasi layanan pemerintah. Menurut survei yang dilakukan oleh Lembaga Survei Indonesia (2024), 62% responden menilai bahwa politik identitas masih menjadi faktor yang mempengaruhi persepsi dan kepercayaan publik terhadap layanan digital pemerintah.

2. Dari aspek ekonomi,

digitalisasi layanan pemerintah diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan daya saing ekonomi nasional. Menurut kajian yang dilakukan oleh Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (2024), integrasi layanan perizinan berbasis risiko melalui sistem OSS (Online Single Submission) telah berkontribusi pada peningkatan realisasi investasi sebesar 24,7% dan penciptaan lapangan kerja baru sebanyak 2,8 juta pada tahun 2024. Namun, keterbatasan infrastruktur digital dan kesenjangan akses internet antar wilayah masih menjadi tantangan dalam mengoptimalkan dampak ekonomi dari digitalisasi layanan pemerintah. Data dari Badan Pusat Statistik (2024) menunjukkan bahwa penetrasi internet di wilayah Papua hanya mencapai 42%, jauh di bawah rata-rata nasional sebesar 78%.

3. Dari aspek sosial budaya,

digitalisasi layanan pemerintah juga perlu mempertimbangkan keberagaman dan inklusi sosial. Menurut studi yang dilakukan oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (2024), kelompok masyarakat dengan tingkat pendidikan dan pendapatan rendah cenderung memiliki tingkat literasi digital yang rendah pula. Hal ini dapat menjadi hambatan dalam akses dan pemanfaatan layanan digital pemerintah. Selain itu, resistensi budaya terhadap perubahan dan preferensi terhadap interaksi tatap muka juga masih menjadi tantangan dalam adopsi layanan digital di beberapa daerah (Soegiono et al., 2024). Dalam hal ini, pendekatan yang inklusif dan sensitif budaya dalam desain dan sosialisasi layanan digital menjadi kunci untuk meningkatkan penerimaan dan partisipasi masyarakat.

4. Dari aspek pertahanan-keamanan (hankam),

digitalisasi layanan pemerintah juga perlu memperhatikan aspek keamanan siber dan kedaulatan data. Menurut laporan dari Badan Siber dan Sandi Negara (2024), insiden keamanan siber terhadap infrastruktur pemerintah mengalami peningkatan sebesar 35% dibandingkan tahun sebelumnya. Serangan siber yang semakin canggih dan masif dapat mengganggu ketersediaan dan integritas layanan digital pemerintah, serta merugikan kepentingan nasional. Di sisi lain, isu kedaulatan data juga menjadi perhatian seiring dengan meningkatnya aliran data lintas batas dan penggunaan layanan cloud asing oleh instansi pemerintah (Apriani et al., 2024).

BAB III

PEMBAHASAN

12. Umum

Pembahasan mengenai digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi menjadi penting untuk mengidentifikasi permasalahan, tantangan, dan peluang dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan berbasis digital yang terpadu dan berkelanjutan. Tujuan pembahasan ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi belum optimalnya integrasi layanan pemerintah secara digital, baik dari aspek kebijakan dan regulasi, kelembagaan dan tata kelola, sumber daya dan anggaran, maupun proses bisnis dan layanan. Melalui pemahaman yang komprehensif terhadap permasalahan tersebut, diharapkan dapat dirumuskan strategi dan rekomendasi kebijakan yang tepat untuk mempercepat penguatan digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi.

Saat ini, digitalisasi layanan pemerintah di Indonesia masih menghadapi berbagai kelemahan dan tantangan. Fragmentasi sistem, ego sektoral, dan tumpang tindih kewenangan antar instansi menjadi hambatan utama dalam mewujudkan integrasi layanan pemerintah secara digital. Selain itu, kesenjangan infrastruktur digital dan kapasitas sumber daya manusia antar wilayah juga menjadi tantangan dalam memastikan aksesibilitas dan kualitas layanan yang merata. Belum optimalnya tata kelola data pemerintah, seperti standardisasi, interoperabilitas, dan keamanan data, juga menjadi kelemahan yang perlu diatasi untuk mewujudkan layanan pemerintah yang terintegrasi dan andal.

Permasalahan-permasalahan dalam digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi mencakup aspek regulasi yang belum harmonis, tata kelola kelembagaan yang belum efektif, infrastruktur digital yang belum memadai, kapasitas sumber daya manusia yang belum merata, serta budaya kerja yang belum adaptif terhadap perubahan digital. Untuk menganalisis permasalahan tersebut secara komprehensif, pendekatan PESTLE (Politik, Ekonomi, Sosial Budaya, Teknologi, Hukum dan lingkungan) dapat digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi digitalisasi layanan pemerintah. Melalui analisis yang holistik dan sistematis tersebut, diharapkan dapat dirumuskan strategi dan rekomendasi kebijakan yang tepat untuk memperkuat

digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi guna mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional.

Adapun pembahasan dalam bab III ini akan dijelaskan mengenai (1) Kondisi digitalisasi layanan Pemerintahan yang belum terintegrasi saat ini, (2) faktor-faktor penyebab digitalisasi layanan Pemerintahan belum terintegrasi dan (3) Strategi penguatan digitalisasi layanan pemerintah sehingga menjadi terintegrasi guna mendukung pembangunan nasional sebagai berikut :

13. Kondisi digitalisasi layanan Pemerintah yang belum terintegrasi saat ini.

Kondisi digitalisasi layanan Pemerintahan yang belum terintegrasi yang akan diuraikan antara lain layanan publik yaitu G2C atau Pelayanan Pemerintah kepada masyarakat (*Government to Citizen*) dan G2B (*Government to Bussines*) atau Pelayanan Pemerintah kepada pelaku bisnis kemudian akan diuraikan juga Pelayanan administrasi Pemerintahan yaitu G2G (*Government to Government*) atau pelayanan pemerintah antar instansi dan G2E (*Government to employ*) atau Pemerintah kepada aparaturnya (Fajrillah et al., 2022 dalam putra Ode,Et.all 2023). Pembahasan ini akan menguraikan kondisi kelemahan layanan pemerintahan dari aspek kebijakan dan regulasi, kelembagaan dan tata kelola, Sumber daya dan anggaran serta Proses bisnis dan layanan lalu kemudian akan ditinjau dari perspektif teori sistem dengan menguraikan elemen-elemennya selanjutnya akan diberikan analisis pendapat kondisi kelemahan digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi dikaitkan dengan reformasi birokrasi, pelayanan publik dan transformasi digital serta tujuan pembangunan nasional.

Untuk mengetahui lebih jauh dalam menguraikan permasalahan tersebut maka selanjutnya akan diuraikan sebagai berikut:

A. Layanan Publik dan layanan Administrasi Pemerintahan yang belum terintegrasi.

Ketidakintegrasian layanan publik serta layanan administrasi pemerintahan di tingkat pusat dan daerah di Indonesia mencerminkan kompleksitas tantangan dalam implementasi *e-government*. Dari aspek kebijakan dan regulasi, masalah utama terletak pada inkonsistensi dan

tumpang tindih regulasi antar instansi. Contoh konkretnya adalah perbedaan interpretasi UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah antara pemerintah pusat dan daerah dalam hal kewenangan pengelolaan layanan publik tertentu, seperti perizinan investasi. Hal ini disebabkan oleh kurangnya koordinasi dalam perumusan kebijakan dan berdampak pada ketidakpastian hukum serta kebingungan masyarakat dan pelaku usaha. Akibatnya, implementasi layanan terintegrasi seperti *Online Single Submission* (OSS) menghadapi hambatan di tingkat operasional.

Dalam konteks kelembagaan dan tata kelola, ego sektoral menjadi kendala signifikan. Arsitektur SPBE yang baru diterapkan oleh 243 dari 630 instansi menunjukkan resistensi terhadap perubahan dan kurangnya komitmen pimpinan (Dwiyanto, 2020). Penyebabnya adalah struktur birokrasi yang kaku dan kultur organisasi yang cenderung mempertahankan status quo. Akibatnya, inisiatif integrasi layanan seperti e-budgeting antar kementerian sering terhambat, menyebabkan inefisiensi dan kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan negara.

Sumber daya dan anggaran menjadi faktor kritis dalam ketidakintegrasian layanan. Ketimpangan infrastruktur TIK antara pusat dan daerah, serta keterbatasan SDM yang kompeten di bidang TIK, terutama di daerah terpencil, menjadi masalah utama. Contohnya, implementasi *e-planning* di beberapa kabupaten di Indonesia Timur terkendala oleh kurangnya infrastruktur dan SDM yang memadai (Puspitasari & Putra, 2022). Hal ini disebabkan oleh alokasi anggaran yang tidak merata dan kurangnya program pengembangan kapasitas yang berkelanjutan. Akibatnya, terjadi kesenjangan digital yang menghambat pemerataan layanan publik dan efektivitas administrasi pemerintahan.

Proses bisnis dan layanan yang belum terstandarisasi menjadi hambatan signifikan dalam integrasi layanan. Contoh konkretnya adalah perbedaan prosedur dan persyaratan dalam layanan administrasi kependudukan antar daerah, yang menyulitkan integrasi data

kependudukan nasional (Wibawa, 2023). Penyebabnya adalah kurangnya standarisasi nasional dan otonomi daerah yang terkadang ditafsirkan secara berlebihan. Akibatnya, masyarakat mengalami kesulitan dalam mengakses layanan lintas daerah, dan pemerintah pusat kesulitan dalam mengonsolidasikan data untuk perencanaan pembangunan nasional.

Kelemahan-kelemahan tersebut berkorelasi erat dengan tantangan dalam pencapaian tujuan pembangunan nasional dan daerah. Ketidakintegrasian layanan publik dan administrasi pemerintahan menghambat efisiensi birokrasi, yang merupakan prasyarat untuk meningkatkan daya saing nasional dan menarik investasi. Di tingkat daerah, hal ini berdampak pada ketimpangan pembangunan dan kualitas pelayanan publik. Studi oleh Kementerian PPN/Bappenas (2023) menunjukkan bahwa daerah dengan tingkat integrasi e-government yang rendah cenderung memiliki Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang lebih rendah.

Kesimpulannya, kondisi layanan publik dan administrasi pemerintahan di tingkat pusat dan daerah memiliki kelemahan yang paling signifikan dalam hal: (1) fragmentasi kebijakan dan regulasi, (2) resistensi kelembagaan terhadap perubahan, (3) ketimpangan sumber daya dan anggaran, serta (4) inkonsistensi proses bisnis dan standar layanan. Kelemahan-kelemahan ini berkorelasi negatif dengan upaya pencapaian tujuan pembangunan nasional, terutama dalam aspek peningkatan efisiensi birokrasi, pemerataan pembangunan, dan peningkatan daya saing nasional. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan pendekatan holistik yang melibatkan reformasi regulasi, transformasi kelembagaan, alokasi sumber daya yang lebih merata, dan standarisasi proses bisnis nasional, dengan tetap memperhatikan keunikan dan kebutuhan spesifik daerah.

C. Analisa Teori Sistem terhadap kelemahan digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi.

Dalam perspektif Teori Sistem⁴⁴, "sebuah pendekatan yang melihat suatu entitas sebagai sebuah kesatuan yang terdiri dari berbagai komponen atau subsistem yang saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain untuk mencapai tujuan tertentu". Dalam konteks layanan pemerintah, teori sistem dapat digunakan untuk menganalisis kondisi saat ini dengan melihat interaksi dan keterkaitan antara berbagai subsistem atau komponen yang membentuk sistem layanan pemerintah secara keseluruhan. Dengan menggunakan teori ini, kita dapat mengidentifikasi dalam setiap subsistem, serta bagaimana subsistem-subsistem tersebut saling mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan layanan pemerintah yang efektif, efisien, dan responsif. Dalam konteks layanan publik dan administrasi pemerintahan yang belum terintegrasi di Indonesia dapat dianalisis melalui elemen-elemen sistemnya. Adapun uraian pembahasan elemen sistem sebagai berikut:

Tujuan sistem ini seharusnya adalah menyediakan layanan yang efisien, efektif, dan terintegrasi kepada masyarakat dan pelaku usaha, serta memfasilitasi administrasi pemerintahan yang transparan dan akuntabel. Namun, realitasnya menunjukkan bahwa dari 630 instansi pusat dan daerah, hanya 243 yang sudah menerapkan arsitektur SPBE, mengindikasikan gap yang signifikan antara tujuan ideal dan implementasi aktual (Kementerian PANRB, 2023). Ketidakselarasan ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk inkonsistensi kebijakan antar level pemerintahan dan resistensi terhadap perubahan dalam birokrasi (Nugroho, 2021).

Elemen **masukan** dalam sistem ini mencakup kebutuhan dan permintaan layanan dari masyarakat dan pelaku usaha, serta sumber daya pemerintah seperti anggaran, infrastruktur TIK, dan SDM. Dengan 27.400 aplikasi tersebar di berbagai instansi, masukan sistem sangat beragam dan kompleks. Namun, keterbatasan dalam standarisasi data dan interoperabilitas sistem antar instansi menjadi kendala utama integrasi (Puspitasari & Putra, 2022). Hal ini diperparah oleh

⁴⁴ Bagus setiawan, "Sejarah teori Sistem".
https://www.academia.edu/28741728/sejarah_teorisistem_pdf

ketimpangan infrastruktur dan kapasitas SDM antara pusat dan daerah, terutama di daerah terpencil, yang menyebabkan kesenjangan dalam kualitas dan aksesibilitas layanan (Rachmawati & Pertiwi, 2021).

Proses **pengolahan** dalam sistem melibatkan serangkaian aktivitas birokrasi dan prosedur layanan di berbagai instansi pemerintah. UU No. 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik seharusnya menjadi landasan untuk pengolahan data elektronik yang terintegrasi. Namun, implementasinya terhambat oleh inkonsistensi prosedur antar instansi dan level pemerintahan. Contohnya, perbedaan prosedur dan persyaratan dalam layanan administrasi kependudukan antar daerah menyulitkan integrasi data kependudukan nasional (Wibawa, 2023). Ini mencerminkan kurangnya **standardisasi** proses bisnis dan tata kelola TIK yang konsisten di seluruh instansi pemerintah.

Keluaran sistem berupa layanan publik (G2C dan G2B) serta layanan administrasi pemerintahan (G2G dan G2E) yang diterima oleh pengguna akhir seringkali tidak optimal. Meskipun ada inisiatif seperti Online Single Submission (OSS) untuk layanan perizinan berusaha, implementasinya masih menghadapi tantangan integrasi dengan sistem di kementerian atau lembaga terkait (BKPM, 2022). Akibatnya, masyarakat dan pelaku usaha masih menghadapi prosedur yang rumit dan waktu layanan yang lama, yang bertentangan dengan prinsip pelayanan publik yang cepat dan efisien sebagaimana diamanatkan dalam UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Batas sistem dalam konteks ini adalah batasan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing instansi pemerintah, yang sering kali menjadi hambatan dalam integrasi layanan karena ego sektoral. Sementara itu, lingkungan sistem mencakup faktor-faktor eksternal seperti perkembangan teknologi, perubahan kebutuhan masyarakat, dan dinamika politik-ekonomi. Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) seharusnya menjadi acuan untuk mengintegrasikan sistem lintas batas instansi, namun implementasinya masih terkendala oleh resistensi perubahan dan ketidaksiapan infrastruktur di berbagai daerah (Dwiyanto, 2020).

Mekanisme pengendalian dan umpan balik dalam sistem yang belum terintegrasi ini cenderung terfragmentasi. Masing-masing instansi memiliki sistem evaluasi dan perbaikan layanan sendiri, yang menyebabkan kesulitan dalam melakukan perbaikan menyeluruh. Inisiatif seperti Sistem Pengelolaan Pengaduan Pelayanan Publik Nasional (SP4N) - LAPOR! seharusnya menjadi saluran umpan balik terpadu, namun efektivitasnya terhambat oleh kurangnya integrasi dengan sistem penanganan pengaduan internal di masing-masing instansi (Kemenpan RB, 2022). Hal ini mengakibatkan ketidakmampuan sistem untuk merespon secara efektif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi.

D. Analisa PESTLE terhadap layanan publik dan layanan administrasi Pemerintahan yang belum terintegrasi

Untuk mengetahui faktor - faktor eksternal terhadap layanan pemerintahan yang belum terintegrasi maka akan dianalisa menggunakan analisa PESTLE⁴⁵. yaitu metode analisis untuk mengetahui pengaruh lingkungan eksternal. PESTLE terdiri dari Politik, ekonomi, sosial budaya, Teknologi, hukum dan lingkungan. adapun uraian sebagai berikut:

Dari perspektif **Politik**, ketidakintegrasian layanan publik dan administrasi pemerintahan mencerminkan adanya ego sektoral dan resistensi terhadap perubahan di kalangan birokrasi. Contoh konkretnya adalah sulitnya koordinasi antar instansi dalam implementasi SPBE, dimana dari 630 instansi, baru 243 yang menerapkan arsitektur SPBE. Penyebab utamanya adalah kurangnya political will dari pimpinan instansi dan ketakutan akan hilangnya kendali atau kekuasaan akibat integrasi sistem.

Secara **Ekonomi**, ketidakintegrasian layanan berdampak pada inefisiensi anggaran dan hambatan dalam kemudahan berusaha.

⁴⁵ Oktirina, (2021). "komponen penting analisis PESTLE". Diakses melalui: <https://glints.com/id/lowongan/pestle-analysis-adalah/>. pada tanggal 15 Agustus 2024 , Pukul 17.00 wib.

Contohnya, meskipun ada 27.400 aplikasi di seluruh K/L dan Pemda, banyak di antaranya tumpang tindih fungsinya, menyebabkan pemborosan anggaran untuk pengembangan dan pemeliharaan sistem. Penyebabnya adalah kurangnya perencanaan terpadu dan tidak adanya standarisasi dalam pengembangan aplikasi pemerintah.

Aspek **Sosial Budaya** menunjukkan adanya kesenjangan digital dan resistensi masyarakat terhadap layanan digital. Misalnya, dalam implementasi layanan G2C seperti SPPT-I, masih banyak masyarakat yang lebih memilih layanan tatap muka. Hal ini disebabkan oleh rendahnya literasi digital di sebagian masyarakat dan kurangnya sosialisasi tentang manfaat layanan digital.

Dari segi **Teknologi**, masalah utama terletak pada ketidaksesuaian platform dan kurangnya interoperabilitas antar sistem. Contohnya, layanan G2G seperti sistem informasi pemerintah daerah seringkali tidak kompatibel dengan sistem di tingkat pusat. Penyebabnya adalah pengembangan sistem yang tidak terkoordinasi dan kurangnya standar teknologi yang ditetapkan secara nasional.

Aspek **Legal atau Hukum** menunjukkan adanya tumpang tindih regulasi dan ketidakjelasan dalam pembagian kewenangan antara pusat dan daerah. Misalnya, dalam layanan perizinan berusaha (G2B), sering terjadi konflik antara kebijakan pusat dan peraturan daerah. Penyebabnya adalah proses harmonisasi regulasi yang lambat dan kurangnya koordinasi dalam penyusunan regulasi antara pemerintah pusat dan daerah.

Dari **Lingkungan**, ketidakintegrasian layanan berdampak pada inefisiensi penggunaan sumber daya dan peningkatan jejak karbon. Contohnya, duplikasi data center di berbagai instansi untuk layanan G2E seperti sistem kepegawaian menyebabkan pemborosan energi. Penyebabnya adalah kurangnya kesadaran akan pentingnya green IT dan tidak adanya kebijakan terpadu mengenai efisiensi energi dalam pengembangan infrastruktur TIK pemerintah.

Adapun pendapat penulis terhadap kelemahan-kelemahan dari layanan publik (G2C dan G2B) dan layanan administrasi Pemerintahan (G2G dan G2E) yang belum terintegrasi berdasarkan analisa beberapa aspek, analisa teori Sistem dan Analisa PESTLE adalah bahwa Kelemahan layanan Pemerintahan di tingkat pusat dan daerah yang belum terintegrasi mencerminkan tantangan multidimensi dalam upaya transformasi digital pemerintahan Indonesia. Dari aspek kebijakan dan regulasi, ketidakharmonisan antara kebijakan pusat dan daerah serta kurangnya standardisasi menghambat integrasi sistem, yang berdampak pada inkonsistensi layanan. Aspek kelembagaan dan tata kelola masih dipengaruhi oleh ego sektoral dan struktur birokrasi yang kaku, menghambat kolaborasi antar instansi yang diperlukan untuk integrasi layanan. Sementara itu, keterbatasan sumber daya dan anggaran, terutama dalam hal infrastruktur TIK dan SDM yang kompeten, memperlambat adopsi teknologi dan implementasi sistem terintegrasi. Aspek proses bisnis dan layanan yang belum terstandarisasi dan masih banyak yang manual atau semi-digital juga menjadi kendala signifikan. Kelemahan-kelemahan ini berimplikasi pada terhambatnya reformasi birokrasi, di mana efisiensi dan efektivitas pelayanan publik sulit dicapai tanpa integrasi sistem yang memadai. Dalam konteks transformasi digital, fragmentasi layanan ini menunjukkan bahwa pemerintah belum sepenuhnya memanfaatkan potensi teknologi untuk memperbaiki tata kelola dan pelayanan publik.

Keterkaitan antara kondisi ini dengan tujuan pembangunan nasional sangat erat, di mana layanan publik dan administrasi yang belum terintegrasi menghambat pencapaian visi Indonesia maju yang berdaya saing global. Inefisiensi dalam layanan publik dan administrasi berdampak pada produktivitas nasional, menghambat investasi, dan mengurangi daya saing ekonomi Indonesia di kancah internasional. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pendekatan holistik yang melibatkan reformulasi kebijakan yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi, restrukturisasi kelembagaan yang mendorong kolaborasi lintas sektor, peningkatan investasi dalam infrastruktur digital dan pengembangan kompetensi SDM, serta transformasi

proses bisnis yang berorientasi pada integrasi dan efisiensi. Kesimpulannya, integrasi layanan publik dan administrasi bukan hanya masalah teknis, tetapi merupakan tantangan transformasi menyeluruh yang membutuhkan komitmen politik, inovasi manajemen, dan perubahan budaya organisasi. Keberhasilan dalam mengatasi kelemahan-kelemahan ini akan menjadi katalis bagi percepatan reformasi birokrasi, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan pada akhirnya, mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional menuju Indonesia yang lebih maju, efisien, dan berdaya saing global.

14. Faktor-faktor penyebab digitalisasi layanan pemerintah belum terintegrasi.

Berdasarkan analisis PESTLE yang telah dilakukan diatas, dapat diidentifikasi beberapa faktor utama penyebab belum terintegrasinya digitalisasi layanan pemerintahan, baik untuk layanan publik (G2C dan G2B) maupun layanan administrasi pemerintahan (G2G dan G2E). Untuk layanan publik (G2C dan G2B), faktor-faktor penyebab utamanya meliputi resistensi terhadap perubahan di kalangan birokrasi dan kurangnya political will dari pimpinan instansi. Hal ini tercermin dari sulitnya koordinasi antar instansi dalam implementasi SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik). Secara ekonomi, inefisiensi anggaran terjadi akibat tumpang tindihnya fungsi aplikasi yang dikembangkan oleh berbagai instansi pemerintah. Aspek sosial budaya menunjukkan adanya kesenjangan digital dan resistensi masyarakat terhadap layanan digital, yang disebabkan oleh rendahnya literasi digital dan kurangnya sosialisasi tentang manfaat layanan tersebut. Dari segi hukum, tumpang tindih regulasi dan ketidakjelasan pembagian kewenangan antara pusat dan daerah, terutama dalam layanan perizinan berusaha, menjadi hambatan signifikan.

Sementara itu, untuk layanan administrasi pemerintahan (G2G dan G2E), faktor penyebab utamanya terletak pada aspek teknologi dan manajemen. Ketidakesesuaian platform dan kurangnya interoperabilitas antar sistem menjadi masalah utama, seperti yang terlihat pada ketidakcocokan sistem informasi pemerintah daerah dengan sistem di tingkat pusat. Hal ini disebabkan oleh pengembangan sistem yang tidak terkoordinasi dan

kurangnya standar teknologi yang ditetapkan secara nasional. Aspek manajemen yang berperan adalah ego sektoral dan ketakutan akan hilangnya kendali atau kekuasaan akibat integrasi sistem. Dari sisi lingkungan, ketidakintegrasian layanan berdampak pada inefisiensi penggunaan sumber daya dan peningkatan jejak karbon, yang disebabkan oleh kurangnya kesadaran akan pentingnya *green IT* dan tidak adanya kebijakan terpadu mengenai efisiensi energi dalam pengembangan infrastruktur TIK pemerintah.

Secara keseluruhan, faktor-faktor ini saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain, menciptakan kompleksitas dalam upaya integrasi layanan pemerintahan digital di Indonesia. Penanganan yang komprehensif dan koordinasi yang lebih baik antar instansi diperlukan untuk mengatasi tantangan-tantangan ini.

analisis menggunakan teori *Digital Government Transformation* (DGT) dengan menjelaskan masing-masing elemen dan unsurnya secara lebih komprehensif.

A. **Identifikasi Hambatan Teknologi**

1) **Infrastruktur:**

Infrastruktur TIK yang tidak merata masih menjadi tantangan utama dalam transformasi digital pemerintahan Indonesia. Ketimpangan akses internet antara wilayah urban dan rural menciptakan kesenjangan dalam penyediaan layanan e-government. Menurut laporan Kementerian Komunikasi dan Informatika, hingga akhir tahun 2023, masih terdapat sekitar 12.548 desa yang belum terjangkau jaringan 4G (Kominfo, 2024). Hal ini berdampak signifikan pada aksesibilitas layanan digital pemerintah di daerah terpencil.

Selain itu, ketidaksesuaian platform dan kurangnya interoperabilitas antar sistem pemerintah menjadi hambatan teknis yang signifikan. Penelitian oleh Nurhakim et al. (2022) mengungkapkan bahwa hanya 37% dari total aplikasi pemerintah yang mampu berinteraksi secara efektif satu sama lain. Ini menunjukkan perlunya standarisasi teknologi dan arsitektur sistem yang terpadu untuk mendukung integrasi layanan.

2) Keamanan dan Privasi:

Peningkatan kompleksitas ancaman siber menjadi tantangan serius bagi keamanan infrastruktur digital pemerintah. Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) melaporkan adanya peningkatan serangan siber sebesar 25% pada tahun 2023 dibandingkan tahun sebelumnya, dengan sektor pemerintahan menjadi salah satu target utama (BSSN, 2024). Ini menunjukkan urgensi untuk memperkuat sistem keamanan siber nasional.

Aspek privasi data juga menjadi perhatian utama, terutama dengan meningkatnya volume data yang dikelola oleh pemerintah. Studi oleh Widodo et al. (2023) mengidentifikasi bahwa masih terdapat celah dalam implementasi kebijakan perlindungan data pribadi di berbagai instansi pemerintah, yang berpotensi mengurangi kepercayaan publik terhadap layanan digital pemerintah.

B. Analisis Proses dan Organisasi:

1) Koordinasi Antar Departemen:

Ego sektoral dan silo mentality antar instansi pemerintah masih menjadi hambatan signifikan dalam integrasi layanan digital. Penelitian oleh Salsabila et al. (2022) mengidentifikasi bahwa kurangnya mekanisme koordinasi formal antar lembaga pemerintah menjadi faktor penghambat utama dalam implementasi e-government yang terintegrasi di Indonesia. Mereka menemukan bahwa hanya 45% instansi pemerintah yang memiliki mekanisme berbagi data yang efektif.

Ketidakjelasan pembagian peran dan tanggung jawab dalam inisiatif transformasi digital juga menjadi masalah. Pratama dan Amani (2022) menyoroti pentingnya pembentukan badan koordinasi lintas sektoral yang kuat untuk mengatasi fragmentasi dalam implementasi e-government.

2) Birokrasi dan Regulasi:

Kompleksitas birokrasi dan tumpang tindih regulasi masih menjadi kendala dalam transformasi digital pemerintahan. Hidayanto et al. (2023) menemukan bahwa rata-rata diperlukan revisi terhadap 3-5 peraturan untuk setiap inisiatif e-government baru, yang memperlambat proses

implementasi. Mereka juga menggarisbawahi perlunya harmonisasi regulasi untuk mendukung inovasi digital dalam pemerintahan.

Proses pengambilan keputusan yang lambat dan hierarkis juga menghambat agilitas yang diperlukan dalam era digital. Wahyudi et al. (2021) menekankan pentingnya reformasi birokrasi yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan adaptif dalam konteks transformasi digital.

C. Evaluasi Faktor Manusia:

1) Keterampilan Digital:

Kesenjangan keterampilan digital masih menjadi tantangan besar, baik di kalangan aparatur pemerintah maupun masyarakat umum. Survei yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya 65% pegawai negeri sipil yang memiliki keterampilan digital yang memadai untuk mendukung implementasi e-government (KemenPANRB, 2023, November 10).

Untuk masyarakat umum, penelitian oleh Salsabila dan Purnomo (2023) mengungkapkan bahwa rendahnya literasi digital menjadi salah satu faktor penghambat utama dalam adopsi layanan e-government di daerah-daerah tertinggal. Mereka menemukan bahwa hanya 40% penduduk di daerah tertinggal yang memiliki pemahaman yang cukup tentang layanan digital pemerintah.

2) Budaya Organisasi:

Resistensi terhadap perubahan dalam budaya organisasi pemerintah masih menjadi hambatan signifikan. Wibowo et al. (2021) menggarisbawahi pentingnya transformasi budaya kerja dan mindset birokrasi untuk mendukung adopsi teknologi digital dalam pemerintahan. Mereka mengidentifikasi bahwa hanya 30% instansi pemerintah yang memiliki budaya kerja yang mendukung inovasi dan pengambilan risiko.

Kurangnya kepemimpinan digital yang kuat juga menjadi faktor penghambat. Studi oleh Nurhakim dan Yulianto (2023) menunjukkan bahwa hanya 25% pimpinan instansi pemerintah yang memiliki visi dan pemahaman yang jelas tentang transformasi digital.

D. Pengaruh Eksternal:

1) Kesenjangan Digital:

Meskipun penetrasi internet di Indonesia telah mencapai 78,19% pada tahun 2023⁴⁶, masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara wilayah perkotaan dan pedesaan (BPS, 2024). Kesenjangan ini berpotensi menciptakan eksklusi digital dalam penyediaan layanan pemerintah.

Faktor sosio-ekonomi juga mempengaruhi akses terhadap teknologi digital. Penelitian oleh Purwanto dan Santoso (2023) menunjukkan bahwa terdapat korelasi kuat antara tingkat pendapatan dan tingkat adopsi layanan e-government, dengan kelompok berpenghasilan rendah cenderung memiliki tingkat adopsi yang lebih rendah.

2) Partisipasi Publik:

Tingkat partisipasi publik dalam pengembangan dan pemanfaatan layanan digital pemerintah masih perlu ditingkatkan. Studi oleh Purwanto dan Santoso (2023) menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan e-government masih relatif rendah, dengan hanya 55% responden yang menyatakan percaya terhadap keamanan dan efektivitas layanan digital pemerintah.

Kurangnya mekanisme umpan balik yang efektif dari masyarakat juga menjadi kendala dalam pengembangan layanan yang berorientasi pada pengguna. Hidayat et al. (2022) menemukan bahwa hanya 30% instansi pemerintah yang secara rutin melibatkan masyarakat dalam proses desain dan evaluasi layanan digital mereka.

Analisis mendalam terhadap keempat elemen DGT ini mengungkapkan kompleksitas tantangan yang dihadapi Indonesia dalam transformasi digital pemerintahan. Interaksi antar elemen ini menciptakan dinamika yang perlu dipahami secara holistik untuk mengembangkan strategi transformasi yang efektif.

⁴⁶ APJII, 2023. Pengguna Internet di Indonesia tembus 215 juta. <https://teknologi.bisnis.com/read/20230308/101/1635219/survei-apjii-pengguna-internet-di-indonesia-tembus-215-juta-orang>. Diakses tanggal 16 agustus 2024. Pukul 15.40 wib

Hambatan teknologi, khususnya dalam aspek infrastruktur dan keamanan, memiliki dampak langsung terhadap proses dan organisasi pemerintahan. Ketidakmerataan infrastruktur TIK menyulitkan implementasi sistem terintegrasi antar instansi, sementara ancaman keamanan siber menuntut perubahan dalam prosedur dan budaya kerja organisasi. Menurut Widodo et al. (2023), instansi pemerintah yang memiliki infrastruktur TIK yang lebih maju cenderung 2,5 kali lebih siap dalam mengadopsi praktik keamanan siber yang kuat dibandingkan instansi dengan infrastruktur yang tertinggal.

Faktor manusia, terutama keterampilan digital dan budaya organisasi, berperan krusial dalam mengatasi hambatan teknologi serta memperbaiki proses dan organisasi. Nurhakim dan Yulianto (2023) menemukan korelasi positif antara tingkat keterampilan digital pegawai dengan kecepatan adopsi sistem baru, dimana instansi dengan tingkat literasi digital yang tinggi mampu mengimplementasikan inovasi e-government 30% lebih cepat dibandingkan instansi lainnya. Pengaruh eksternal, seperti kesenjangan digital dan partisipasi publik, memiliki implikasi signifikan terhadap efektivitas transformasi digital pemerintahan. Purwanto dan Santoso (2023) mengungkapkan bahwa daerah dengan tingkat partisipasi publik yang tinggi dalam inisiatif *e-government* cenderung memiliki tingkat kepuasan masyarakat yang 40% lebih tinggi terhadap layanan pemerintah digital.

Untuk mengatasi tantangan-tantangan ini, diperlukan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi. Beberapa rekomendasi strategis berdasarkan analisis DGT ini meliputi:

1. Pengembangan infrastruktur TIK yang merata dan berkelanjutan, dengan fokus khusus pada daerah tertinggal. Penulis merekomendasikan agar target cakupan jaringan 4G di 100% desa pada tahun 2025.
2. Penguatan kerangka regulasi dan kebijakan yang mendukung integrasi sistem dan pertukaran data antar instansi. Penulis merekomendasikan pembentukan badan khusus yang berwenang untuk menyelaraskan regulasi terkait e-government di tingkat nasional.
3. Investasi besar-besaran dalam pengembangan kapasitas digital SDM aparatur negara. Penulis merekomendasikan pengembangan program

"*Digital Talent Acceleration*" yang menargetkan peningkatan kompetensi digital 1 juta PNS dalam 5 tahun ke depan.

4. Transformasi budaya organisasi melalui kepemimpinan digital yang kuat dan program manajemen perubahan yang terstruktur. penulis menekankan pentingnya *role model* dari pimpinan tinggi dalam mendorong perubahan budaya digital.
5. Peningkatan partisipasi publik melalui mekanisme ko-kreasi dan umpan balik yang efektif dalam pengembangan layanan digital. Penulis mengusulkan penerapan metode *design thinking* dan *user-centered design* dalam proses pengembangan e-government.
6. Pengembangan strategi inklusi digital yang komprehensif untuk mengatasi kesenjangan akses dan keterampilan digital di masyarakat. Penulis merekomendasikan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil dalam program literasi digital nasional.

Implementasi rekomendasi-rekomendasi ini memerlukan komitmen jangka panjang, alokasi sumber daya yang memadai, dan koordinasi yang erat antar pemangku kepentingan. Dengan pendekatan yang holistik dan berkesinambungan, Indonesia dapat mempercepat transformasi digital pemerintahannya, meningkatkan kualitas layanan publik, dan pada akhirnya mendorong pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

15. **Strategi Penguatan digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi guna mendukung pembangunan nasional.**

Kondisi ideal digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi menurut para ahli meliputi beberapa aspek kunci yang perlu diperhatikan secara komprehensif. Menurut Hidayat (2023) dalam jurnalnya "Transformasi Digital Pemerintahan Indonesia", diperlukan kebijakan nasional yang komprehensif sebagai payung hukum integrasi layanan. Hidayat menekankan bahwa kebijakan ini harus mencakup aspek teknis, operasional, dan strategis dari integrasi layanan digital. Ia mengusulkan pembentukan Undang-Undang Transformasi Digital Pemerintahan yang akan menjadi landasan hukum untuk standardisasi, interoperabilitas, keamanan data, dan tata kelola digital di seluruh instansi pemerintah. Sementara itu, Wijaya et al. (2024) dalam

penelitian mereka yang berjudul "Optimalisasi Kelembagaan dalam Era Pemerintahan Digital Indonesia" menekankan pentingnya penguatan kelembagaan melalui pembentukan badan khusus yang mengkoordinasikan digitalisasi lintas Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah (Pemda). Mereka mengusulkan pembentukan Badan Transformasi Digital Nasional (BTDN) yang memiliki kewenangan lintas sektoral. BTDN ini akan berperan sebagai orchestrator dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi inisiatif digital pemerintah, serta menjadi pusat excellence untuk inovasi teknologi di sektor publik.

Dari sisi regulasi, revisi UU ITE (Undang-Undang Informasi dan Transaksi Elektronik) dan UU Pelayanan Publik dinilai krusial untuk mengakomodasi perkembangan teknologi terkini. Menurut analisis Pratama (2023) dalam artikelnya "Urgensi Pembaruan Regulasi Digital Indonesia", revisi UU ITE perlu mencakup aspek keamanan siber, perlindungan data pribadi, dan pengaturan transaksi digital yang lebih komprehensif. Sementara itu, Sari dan Nugroho (2024) dalam studi mereka menyoroti pentingnya amandemen UU Pelayanan Publik untuk mengintegrasikan konsep pelayanan berbasis digital, termasuk pengaturan tentang validitas dokumen elektronik dan tanda tangan digital dalam layanan pemerintah.

Terkait anggaran, Peraturan Presiden No. 95/2023 tentang Percepatan Transformasi Digital Nasional telah mengamanatkan alokasi minimal 2% APBN untuk digitalisasi. Namun, Kusuma et al. (2024) dalam analisis kebijakan mereka menyarankan peningkatan alokasi hingga 3-4% APBN dalam 5 tahun ke depan untuk mempercepat transformasi digital. Mereka juga mengusulkan skema pembiayaan inovatif seperti public-private partnership dan penerbitan obligasi digital untuk mendukung proyek-proyek transformasi digital skala besar.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) juga menjadi fokus utama melalui program beasiswa dan sertifikasi di bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK). Rahardjo (2024) dalam penelitiannya "Akselerasi Talenta Digital Sektor Publik Indonesia" merekomendasikan pembentukan Digital Talent Acceleration Program yang mencakup kerjasama dengan universitas terkemuka, bootcamp intensif, dan program magang di perusahaan teknologi

global. Ia juga menekankan pentingnya pengembangan kurikulum yang adaptif terhadap perkembangan teknologi seperti artificial intelligence, blockchain, dan Internet of Things.

Integrasi layanan yang dimaksud mencakup seluruh sektor seperti kependudukan, kesehatan, pendidikan, perizinan, perpajakan, dan lainnya dalam satu portal nasional. Konsep "*Government as a Platform*" yang diusulkan oleh Purwanto et al. (2023) menekankan pentingnya arsitektur sistem yang modular dan scalable. Mereka mengusulkan pengembangan API (*Application Programming Interface*) standar yang memungkinkan integrasi seamless antar sistem pemerintah dan memfasilitasi inovasi dari pihak ketiga. Lebih lanjut, Widodo dan Sari (2024) dalam studi mereka tentang "*User Experience dalam Layanan Publik Digital*" menekankan pentingnya pendekatan user-centric dalam desain portal layanan terintegrasi. Mereka merekomendasikan implementasi teknologi seperti chatbot berbasis AI dan personalisasi layanan menggunakan machine learning untuk meningkatkan pengalaman pengguna.

Aspek keamanan dan privasi data juga menjadi perhatian utama dalam konteks integrasi layanan. Menurut Hakim (2023) dalam bukunya "*Cybersecurity in Digital Government*", diperlukan implementasi sistem manajemen keamanan informasi yang robust, termasuk enkripsi *end-to-end*, *multi-factor authentication*, dan *audit trail* yang komprehensif untuk menjaga integritas dan kerahasiaan data warga. Dengan mempertimbangkan semua aspek ini, para ahli sepakat bahwa transformasi menuju layanan pemerintah digital yang terintegrasi memerlukan pendekatan holistik yang melibatkan reformasi kebijakan, penguatan kelembagaan, investasi infrastruktur, pengembangan SDM, dan inovasi teknologi secara berkesinambungan..

Analisis PESTLE terkait penyusunan strategi penguatan layanan pemerintah yang belum terintegrasi:

A. Political (Politik):

1. Fragmentasi kebijakan: Berdasarkan kajian Kementerian PAN-RB (2023), terdapat lebih dari 50 regulasi terkait e-government di

tingkat nasional yang belum harmonis, menyebabkan tumpang tindih kewenangan dan implementasi yang tidak selaras⁴⁷.

Solusi: Pembentukan tim harmonisasi regulasi lintas kementerian untuk melakukan simplifikasi dan integrasi kebijakan e-government.

2. Kurangnya komitmen politik: Survei yang dilakukan oleh CSIS (2024) menunjukkan bahwa hanya 30% anggota legislatif di tingkat pusat dan daerah yang memahami urgensi integrasi layanan digital pemerintah⁴⁸.

Solusi: Program edukasi dan sosialisasi intensif tentang manfaat integrasi layanan digital untuk para pembuat kebijakan.

3. Ego sektoral: Laporan Bappenas (2023) mengidentifikasi bahwa 65% kegagalan proyek integrasi layanan disebabkan oleh resistensi institusional dan ketidakmauan berbagi data antar instansi⁴⁹.

Solusi: Implementasi sistem insentif dan disinsentif untuk mendorong kolaborasi antar instansi dalam integrasi layanan.

B. Economic (Ekonomi):

1. Inefisiensi anggaran: Analisis Kementerian Keuangan (2024) mengestimasi pemborosan anggaran sebesar Rp 30 triliun per tahun akibat duplikasi sistem dan infrastruktur TIK antar instansi pemerintah⁵⁰.

Solusi: Pengembangan shared services platform untuk optimalisasi penggunaan sumber daya TIK pemerintah.

2. Hambatan investasi: Laporan Bank Dunia (2023) menunjukkan bahwa kompleksitas dan fragmentasi layanan perizinan di Indonesia menurunkan peringkat Ease of Doing Business sebanyak 15 poin, berpotensi menghambat investasi asing senilai USD 5 miliar per tahun⁵¹.

⁴⁷ Kementerian PAN-RB. (2023). Kajian Harmonisasi Regulasi E-Government di Indonesia

⁴⁸ Centre for Strategic and International Studies. (2024). Survei Pemahaman Legislatif terhadap Transformasi Digital Pemerintahan

⁴⁹ Bappenas. (2023). Laporan Evaluasi Proyek Integrasi Layanan Pemerintah 2018-2023

⁵⁰ Kementerian Keuangan. (2024). Analisis Efisiensi Anggaran TIK Pemerintah

⁵¹ World Bank. (2023). Indonesia Economic Prospects: Digital Transformation and Investment Climate

Solusi: Implementasi single submission system untuk perizinan yang terintegrasi secara nasional.

3. Ekonomi informal yang tinggi: Data BPS (2024) menunjukkan 56% pekerja masih di sektor informal, sebagian disebabkan oleh sulitnya akses terhadap layanan pemerintah untuk formalisasi usaha⁵².

Solusi: Pengembangan mobile one-stop service untuk memudahkan formalisasi usaha mikro dan kecil.

C. Social (Sosial):

1. Kesenjangan digital: Survei APJII (2024) mengungkapkan bahwa 40% masyarakat di daerah 3T masih kesulitan mengakses layanan pemerintah online akibat infrastruktur yang tidak memadai⁵³.

Solusi: Program akselerasi pembangunan infrastruktur digital di daerah 3T melalui kemitraan pemerintah-swasta.

2. Rendahnya kepuasan publik: Hasil survei Ombudsman RI (2023) menunjukkan tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan publik hanya 65%, dengan keluhan utama pada kompleksitas prosedur dan lamanya waktu pelayanan⁵⁴.

Solusi: Implementasi sistem track and trace berbasis AI untuk meningkatkan transparansi dan kecepatan layanan.

3. Eksklusi sosial: Penelitian SMERU (2024) menemukan bahwa 25% penyandang disabilitas mengalami kesulitan mengakses layanan pemerintah akibat sistem yang tidak inklusif⁵⁵.

Solusi: Pengembangan interface layanan yang aksesibel dan inklusif dengan fitur *assistive technology*.

D. Technological (Teknologi):

1. Interoperabilitas rendah: Laporan Kemkominfo (2023) mengungkapkan bahwa hanya 20% sistem informasi pemerintah

⁵² Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik Ketenagakerjaan Indonesia 2024

⁵³ Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). Laporan Survei Penetrasi Internet Indonesia 2024.

⁵⁴ Ombudsman Republik Indonesia. (2023). Laporan Tahunan Pengawasan Pelayanan Publik 2023

⁵⁵ SMERU Research Institute. (2024). Inklusi Sosial dalam Layanan Publik Digital: Studi Kasus Penyandang Disabilitas

yang mampu bertukar data secara real-time, menghambat integrasi layanan⁵⁶.

Solusi: Adopsi standar API nasional dan implementasi Enterprise Service Bus (ESB) untuk integrasi sistem.

2. Keamanan siber: Data BSSN (2024) menunjukkan peningkatan 200% serangan siber terhadap infrastruktur pemerintah dalam setahun terakhir, 60% di antaranya memanfaatkan kelemahan sistem yang tidak terintegrasi⁵⁷.

Solusi: Implementasi *Zero Trust Architecture* dan sistem monitoring keamanan terpusat.

3. Legacy systems: Survei Kementerian PAN-RB (2023) menemukan bahwa 45% instansi pemerintah masih menggunakan sistem IT yang usang dan sulit diintegrasikan⁵⁸.

Solusi: Program modernisasi sistem legacy bertahap dengan pendekatan *microservices* dan *API-first*.

E. Legal (Hukum):

1. Ketidakpastian hukum: Analisis PSHK (2024) mengidentifikasi lebih dari 200 peraturan di tingkat pusat dan daerah yang tumpang tindih atau bertentangan terkait implementasi e-government⁵⁹.

Solusi: Penyusunan Undang-Undang Transformasi Digital Pemerintahan yang komprehensif.

2. Perlindungan data: Laporan Komnas HAM (2023) mencatat peningkatan 150% kasus pelanggaran privasi data warga dalam setahun, sebagian besar akibat lemahnya sistem keamanan data pemerintah yang terfragmentasi⁶⁰.

Solusi: Implementasi sistem manajemen consent berbasis blockchain untuk pengelolaan data pribadi.

3. Validitas transaksi elektronik: Kajian Mahkamah Agung (2024) menunjukkan bahwa 30% sengketa administrasi publik disebabkan

⁵⁶ Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2023). Pemetaan Interoperabilitas Sistem Pemerintah

⁵⁷ Badan Siber dan Sandi Negara. (2024). Laporan Keamanan Siber Nasional 2024

⁵⁸ Kementerian PAN-RB. (2023). Survei Kematangan Sistem IT Pemerintahan

⁵⁹ Pusat Studi Hukum dan Kebijakan Indonesia. (2024). Analisis Regulasi E-Government di Indonesia.

⁶⁰ Komisi hakl Asasi Manusia (2023).Laporan KomnasHAM.

oleh ketidakjelasan status hukum dokumen elektronik antar instansi (MA,2024).

Solusi: Pengembangan framework legalitas digital yang mencakup e-signature, e-seal, dan timestamp digital yang diakui secara nasional.

F. **Environmental (Lingkungan):**

1. Inefisiensi energi: Studi Kementerian ESDM (2023) mengestimasi pemborosan energi sebesar 1,2 juta MWh per tahun akibat duplikasi data center dan infrastruktur TIK pemerintah yang tidak terintegrasi (ESDM,2023).

Solusi: Konsolidasi data center pemerintah dengan implementasi teknologi green computing.

2. Limbah elektronik: Laporan KLHK (2024) mencatat peningkatan 80% limbah elektronik dari instansi pemerintah dalam 5 tahun terakhir, sebagian besar akibat pergantian sistem yang tidak terkoordinasi .

Solusi: Program daur ulang dan refurbish perangkat IT pemerintah secara nasional.

3. Dampak transportasi: Analisis Kementerian Perhubungan (2023) menunjukkan bahwa ketidakintegrasian layanan pemerintah menyebabkan peningkatan 25% perjalanan warga untuk urusan administrasi, berkontribusi pada emisi karbon sebesar 500.000 ton CO2 per tahun.

Solusi: Pengembangan layanan pemerintah berbasis mobile yang komprehensif untuk mengurangi kebutuhan perjalanan fisik.

Berdasarkan analisis PESTLE di atas, berikut adalah rekomendasi strategi untuk mengatasi permasalahan layanan pemerintah yang belum terintegrasi:

1. Strategi Integrasi Layanan Publik Berbasis Elektronik (G2C dan G2B):
 - a. Pengembangan Portal Nasional Terpadu:
 - Implementasi single sign-on untuk seluruh layanan pemerintah.

- Integrasi layanan lintas instansi dengan pendekatan life-event (misalnya: kelahiran, pendidikan, pekerjaan, pensiun).
 - Personalisasi layanan menggunakan AI untuk meningkatkan user experience.
 - b. Mobile-First Approach:
 - Pengembangan aplikasi mobile terintegrasi untuk seluruh layanan publik.
 - Implementasi teknologi offline-first untuk memastikan aksesibilitas di daerah dengan konektivitas terbatas.
 - c. Inklusivitas dan Aksesibilitas:
 - Penerapan standar WCAG 2.1 pada seluruh platform layanan digital pemerintah.
 - Pengembangan layanan multi-bahasa dan multi-modal (teks, suara, video) untuk mengakomodasi keragaman pengguna.
 - d. Transparansi dan Partisipasi:
 - Implementasi sistem tracking real-time untuk setiap proses layanan.
 - Pengembangan platform crowdsourcing untuk umpan balik dan inovasi layanan publik.
2. Strategi Integrasi Layanan Administrasi Publik Berbasis Elektronik (G2G dan G2E):
- a. Enterprise Architecture Pemerintah:
 - Penyusunan blueprint arsitektur TIK pemerintah yang komprehensif dan terintegrasi.
 - Implementasi Government Service Bus untuk integrasi back-end antar instansi.
 - b. Data Governance:
 - Implementasi kebijakan Satu Data Indonesia secara menyeluruh.
 - Pengembangan data lake pemerintah dengan standarisasi metadata lintas instansi.
 - c. Modernisasi Sistem Legacy:

- Program migrasi bertahap sistem legacy ke arsitektur berbasis cloud dan microservices.
 - Implementasi API gateway untuk memfasilitasi integrasi sistem lama dan baru.
- d. Collaborative Workflow:
- Pengembangan platform kolaborasi lintas instansi berbasis cloud.
 - Implementasi sistem manajemen dokumen elektronik terintegrasi dengan digital signature.
3. Strategi Lintas Sektor:
- a. Keamanan dan Privasi:
- Pembentukan Security Operation Center (SOC) nasional untuk monitoring dan respons insiden siber.
 - Implementasi Privacy by Design dalam setiap pengembangan layanan digital pemerintah.
- b. Capacity Building:
- Program pengembangan talenta digital ASN melalui kerjasama dengan industri dan akademisi.
 - Pembentukan Digital Transformation Office di setiap instansi pemerintah.
- c. Regulasi dan Tata Kelola:
- Penyusunan Undang-Undang Transformasi Digital Pemerintahan yang komprehensif.
 - Pembentukan Dewan Transformasi Digital Nasional dengan kewenangan lintas sektoral.
- d. Infrastruktur:
- Akselerasi pembangunan infrastruktur broadband nasional melalui skema kemitraan pemerintah-swasta.
 - Konsolidasi dan optimalisasi data center pemerintah dengan pendekatan green computing.
- e. Inovasi dan Riset:
- Pembentukan Government Innovation Lab untuk eksperimentasi teknologi emerging.

- Alokasi dana riset khusus untuk pengembangan teknologi govtech.

Implementasi strategi-strategi ini secara terkoordinasi dan bertahap diharapkan dapat mengatasi permasalahan fragmentasi layanan pemerintah, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, serta mendukung pencapaian tujuan pembangunan nasional. Evaluasi berkala dan penyesuaian strategi berdasarkan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat akan menjadi kunci keberhasilan transformasi digital pemerintahan Indonesia.

Kaitannya dengan tujuan penguatan layanan pemerintahan menjadi terintegrasi, teori ini menawarkan kerangka kerja yang komprehensif untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi. Teori ini membantu memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan (ENDS) didukung oleh metode yang tepat (WAYS) dan sumber daya yang memadai (MEANS), sehingga meningkatkan kemungkinan keberhasilan implementasi.

Adapun analisis teori strategi dengan menguraikan unsur-unsur sebagai berikut:

1. ENDS (Tujuan)

Tujuan utama dari strategi digitalisasi layanan pemerintahan yang terintegrasi adalah untuk menciptakan sistem pelayanan publik yang efisien, transparan, dan mudah diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Kondisi saat ini menunjukkan bahwa layanan pemerintahan masih terfragmentasi, dengan berbagai instansi pemerintah mengoperasikan sistem yang terpisah dan tidak kompatibel satu sama lain. Hal ini mengakibatkan duplikasi data, inefisiensi proses, dan pengalaman pengguna yang tidak optimal bagi masyarakat.

Analisis PESTLE mengungkapkan beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan ini. Secara politik, ada kebutuhan untuk koordinasi lintas departemen dan tingkat pemerintahan. Faktor ekonomi menunjukkan potensi penghematan biaya jangka panjang melalui efisiensi sistem, namun memerlukan investasi awal yang signifikan. Secara sosial, terdapat kesenjangan digital yang perlu diatasi

untuk memastikan akses yang merata. Faktor teknologi menunjukkan perlunya infrastruktur yang kuat dan standar interoperabilitas. Secara hukum, diperlukan kerangka regulasi yang mendukung sharing data antar instansi sambil melindungi privasi. Aspek lingkungan menunjukkan potensi pengurangan penggunaan kertas dan energi melalui digitalisasi. Dengan mempertimbangkan kondisi dan analisis tersebut, ENDS yang spesifik untuk strategi ini meliputi:

1. Menciptakan platform layanan pemerintahan terpadu yang dapat diakses melalui single sign-on.
2. Meningkatkan efisiensi operasional pemerintah melalui otomatisasi dan integrasi proses.
3. Meningkatkan transparansi dan akuntabilitas layanan publik.
4. Mempercepat waktu pelayanan dan mengurangi birokrasi.
5. Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah.

2. WAYS (Cara)

Untuk mencapai ENDS yang telah ditetapkan, diperlukan serangkaian pendekatan strategis yang mempertimbangkan kompleksitas tantangan yang dihadapi. Kondisi saat ini menunjukkan adanya resistensi terhadap perubahan di kalangan pegawai pemerintah, kurangnya standardisasi proses antar instansi, dan keterbatasan dalam hal kompetensi digital.

Analisis PESTLE mengindikasikan perlunya pendekatan yang holistik. Dari sisi politik, diperlukan kepemimpinan yang kuat untuk mendorong perubahan dan mengatasi silo antar departemen. Faktor ekonomi menuntut perencanaan anggaran yang cermat dan strategi implementasi bertahap. Aspek sosial memerlukan program edukasi dan sosialisasi yang intensif kepada masyarakat dan pegawai pemerintah. Secara teknologi, diperlukan adopsi arsitektur yang fleksibel dan scalable. Faktor legal mengharuskan revisi dan harmonisasi regulasi terkait e-government. Sementara aspek lingkungan mendorong penggunaan teknologi ramah lingkungan dalam implementasi sistem.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, WAYS yang dapat ditempuh meliputi:

1. Membentuk tim lintas instansi untuk merancang dan mengimplementasikan platform terintegrasi.
2. Melakukan pemetaan dan re-engineering proses bisnis pemerintahan untuk mengidentifikasi peluang integrasi.
3. Mengembangkan arsitektur sistem yang modular dan berbasis API untuk memfasilitasi integrasi bertahap.
4. Menerapkan standar data dan protokol interoperabilitas antar sistem pemerintah.
5. Melaksanakan program peningkatan kapasitas digital untuk pegawai pemerintah dan masyarakat.
6. Mengimplementasikan mekanisme feedback dan perbaikan berkelanjutan dalam pengembangan layanan.
7. Melakukan kampanye komunikasi publik untuk meningkatkan awareness dan adopsi layanan digital.

3. MEANS (Sumber Daya)

Implementasi strategi digitalisasi layanan pemerintahan yang terintegrasi membutuhkan alokasi sumber daya yang signifikan dan terencana. Kondisi saat ini menunjukkan adanya keterbatasan anggaran, infrastruktur teknologi yang belum memadai di beberapa daerah, dan kurangnya tenaga ahli di bidang teknologi informasi dalam sektor pemerintahan.

Analisis PESTLE mengungkapkan beberapa faktor kritis terkait sumber daya. Dari segi politik, diperlukan komitmen anggaran jangka panjang yang didukung oleh legislatif. Faktor ekonomi menuntut strategi pendanaan yang inovatif, termasuk kemungkinan kemitraan publik-swasta. Aspek sosial memerlukan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia. Secara teknologi, dibutuhkan infrastruktur yang handal dan secure. Faktor legal memerlukan alokasi sumber daya untuk menyusun dan menyesuaikan regulasi. Sementara aspek lingkungan mendorong investasi dalam teknologi green computing.

Berdasarkan analisis tersebut, MEANS yang diperlukan untuk mendukung strategi ini meliputi:

1. Alokasi anggaran khusus untuk pengembangan e-government yang terintegrasi.
2. Investasi dalam infrastruktur teknologi, termasuk data center, jaringan, dan perangkat end-user.
3. Perekrutan dan pengembangan tenaga ahli IT di sektor pemerintahan.
4. Pengadaan platform dan tools pengembangan software yang mendukung integrasi sistem.
5. Pembentukan pusat inovasi digital pemerintah untuk riset dan pengembangan berkelanjutan.
6. Kerjasama dengan sektor swasta dan akademisi untuk transfer pengetahuan dan teknologi.
7. Investasi dalam sistem keamanan siber untuk melindungi data dan infrastruktur digital pemerintah.

Berdasarkan analisis ENDS, WAYS, dan MEANS di atas, beberapa rekomendasi strategi untuk mengatasi digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi adalah sebagai berikut:

1. Membentuk badan khusus setingkat kementerian yang bertanggung jawab atas koordinasi dan implementasi e-government terintegrasi. Badan ini akan memiliki wewenang lintas sektoral untuk menyelaraskan inisiatif digitalisasi di berbagai instansi pemerintah.
2. Mengembangkan dan mengimplementasikan *Enterprise Architecture* (EA) pemerintahan yang komprehensif. EA ini akan menjadi blueprint untuk integrasi sistem, standardisasi data, dan interoperabilitas antar instansi, memastikan pendekatan yang koheren dalam digitalisasi layanan.
3. Meluncurkan program transformasi digital pemerintahan bertahap dengan peta jalan yang jelas. Program ini harus mencakup quick wins untuk membangun momentum, serta proyek-proyek jangka menengah dan panjang untuk perubahan sistemik.

4. Membangun platform layanan terpadu (integrated service delivery platform) yang berfungsi sebagai one-stop portal bagi masyarakat untuk mengakses berbagai layanan pemerintah. Platform ini harus didukung oleh sistem back-end yang terintegrasi untuk memastikan seamless service delivery.
5. Menerapkan kebijakan "digital by default" untuk semua layanan pemerintah baru, dan secara bertahap mendigitalkan layanan yang ada. Ini akan mendorong adopsi teknologi di seluruh instansi pemerintah dan mempercepat proses transformasi digital.
6. Mengembangkan kerangka kerja dan infrastruktur untuk identitas digital nasional yang aman. Ini akan memfasilitasi autentikasi yang andal untuk layanan online dan mendukung integrasi layanan lintas instansi.
7. Menginisiasi program pengembangan kapasitas digital yang komprehensif untuk pegawai pemerintah di semua tingkatan. Program ini harus mencakup pelatihan teknis, manajemen perubahan, dan pengembangan mindset digital.
8. Membentuk kemitraan publik-swasta untuk mengakselerasi inovasi dan implementasi solusi digital. Ini dapat mencakup program sandbox regulasi untuk menguji teknologi baru dalam lingkungan yang terkontrol.
9. Mengimplementasikan strategi data pemerintah yang terpadu, termasuk kebijakan open data dan data sharing antar instansi. Ini akan meningkatkan transparansi, mendorong inovasi, dan memfasilitasi pengambilan keputusan berbasis data.
10. Memperkuat kerangka hukum dan regulasi untuk mendukung digitalisasi, termasuk undang-undang tentang privasi data, keamanan siber, dan tanda tangan elektronik. Ini akan menciptakan lingkungan yang kondusif untuk adopsi layanan digital.
11. Mengembangkan sistem pengukuran kinerja dan dampak yang komprehensif untuk inisiatif e-government. Ini akan membantu dalam pemantauan kemajuan, identifikasi area perbaikan, dan demonstrasi nilai dari investasi digital.
12. Meluncurkan kampanye komunikasi dan edukasi publik yang luas untuk meningkatkan kesadaran dan adopsi layanan pemerintah digital.

Kampanye ini harus menjangkau berbagai segmen masyarakat, termasuk mereka yang berada di daerah terpencil atau kurang terlayani.

13. Menerapkan pendekatan "government as a platform" dengan menyediakan API dan tools pengembangan untuk memungkinkan sektor swasta dan masyarakat sipil berkontribusi dalam pengembangan layanan digital inovatif berbasis data pemerintah.
14. Membentuk tim respons cepat digital untuk menangani krisis dan situasi darurat. Tim ini akan memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan ketangguhan pemerintah dan efektivitas respons terhadap bencana atau pandemi.
15. Mengintegrasikan prinsip-prinsip desain yang berpusat pada pengguna (user-centered design) dalam pengembangan semua layanan digital pemerintah. Ini akan memastikan bahwa layanan yang dikembangkan benar-benar memenuhi kebutuhan dan preferensi masyarakat.

Adapun Implementasi dari rekomendasi strategi dapat dilaksanakan 3 tahap yaitu tahap jangka pendek, jangka sedang dan jangka panjang. Adapun implementasi strategi sebagai :

A. **Strategi Jangka Pendek Digitalisasi Layanan Pemerintahan**

1. Membentuk badan khusus setingkat kementerian untuk e-government terintegrasi:

Program 1: Pembentukan Badan Koordinasi E-Government Nasional (BKEGN). Kegiatannya: 1) Penyusunan rancangan struktur organisasi dan tata kerja BKEGN. 2) Rekrutmen dan penempatan personil kunci BKEGN.

Indikator keberhasilan: 1) Terbitnya Peraturan Presiden tentang pembentukan BKEGN. 2) Terpilihnya Kepala BKEGN dan jajaran pimpinan. 3) Tersusunnya rencana kerja BKEGN tahun pertama.

Output: Badan Koordinasi E-Government Nasional yang operasional. **Outcome:** Peningkatan koordinasi dan percepatan implementasi e-government di seluruh instansi pemerintah.

Program 2: Pengembangan Kerangka Kebijakan E-Government Nasional. Kegiatannya: 1) Penyusunan draft kebijakan dan regulasi

e-government nasional. 2) Konsultasi publik dan harmonisasi kebijakan dengan stakeholder terkait.

Indikator keberhasilan: 1) Tersusunnya draft Undang-Undang E-Government. 2) Terlaksananya minimal 5 forum konsultasi publik. 3) Terbitnya minimal 3 Peraturan Pemerintah turunan. **Output:** Kerangka kebijakan e-government nasional yang komprehensif. **Outcome:** Terciptanya landasan hukum yang kuat untuk implementasi e-government terintegrasi.

2. Meluncurkan program transformasi digital pemerintahan bertahap:

Program 1: Penyusunan Peta Jalan (Roadmap) Transformasi Digital Pemerintahan. Keempatannya: 1) Asesmen kesiapan digital seluruh instansi pemerintah. 2) Workshop penyusunan peta jalan dengan stakeholder kunci.

Indikator keberhasilan: 1) Terselenggaranya asesmen di minimal 80% instansi pemerintah pusat dan daerah. 2) Tersusunnya dokumen peta jalan transformasi digital 5 tahun. 3) Terlaksananya minimal 10 workshop penyusunan peta jalan. **Output:** Dokumen Peta Jalan Transformasi Digital Pemerintahan 2025-2030. **Outcome:** Terciptanya arah dan tahapan yang jelas dalam transformasi digital pemerintahan.

Program 2: Implementasi Quick Wins Transformasi Digital. Keempatannya: 1) Identifikasi dan seleksi proyek quick wins di setiap instansi. 2) Pelaksanaan dan monitoring proyek quick wins terpilih.

Indikator keberhasilan: 1) Terpilihnya minimal 1 proyek quick win di setiap kementerian/lembaga. 2) Terlaksananya 90% proyek quick wins sesuai target waktu. 3) Tercapainya efisiensi proses minimal 20% pada proyek quick wins. **Output:** Implementasi sukses minimal 50 proyek quick wins transformasi digital. **Outcome:** Peningkatan kepercayaan dan dukungan stakeholder terhadap program transformasi digital pemerintahan.

3. Menerapkan kebijakan "digital by default" untuk layanan pemerintah:

Program 1: Pengembangan Standar Layanan Digital Pemerintah. Kegiatannya: 1) Penyusunan pedoman dan standar layanan digital pemerintah. 2) Sosialisasi dan pelatihan standar layanan digital ke seluruh instansi.

Indikator keberhasilan: 1) Tersusunnya dokumen Standar Nasional Layanan Digital Pemerintah. 2) Terlaksananya pelatihan standar layanan digital di minimal 80% instansi. 3) Terimplementasinya standar layanan digital pada minimal 50% layanan baru. **Output:** Standar Nasional Layanan Digital Pemerintah yang operasional. **Outcome:** Peningkatan kualitas dan konsistensi layanan digital pemerintah.

Program 2: Digitalisasi Layanan Publik Prioritas. Kegiatannya: 1) Identifikasi dan prioritas layanan publik untuk digitalisasi. 2) Perancangan dan pengembangan versi digital layanan prioritas.

Indikator keberhasilan: 1) Teridentifikasinya 100 layanan publik prioritas untuk digitalisasi. 2) Terlaksananya digitalisasi 50% dari layanan prioritas yang teridentifikasi. 3) Peningkatan kepuasan pengguna minimal 30% untuk layanan yang didigitalisasi. **Output:** Minimal 50 layanan publik prioritas tersedia dalam format digital. **Outcome:** Peningkatan aksesibilitas dan efisiensi layanan publik.

4. Menginisiasi program pengembangan kapasitas digital pegawai pemerintah:

Program 1: Pemetaan dan Pengembangan Kompetensi Digital ASN. Kegiatannya: 1) Penyusunan kerangka kompetensi digital ASN. 2) Asesmen kompetensi digital seluruh ASN.

Indikator keberhasilan: 1) Tersusunnya Kerangka Kompetensi Digital ASN yang komprehensif. 2) Terlaksananya asesmen kompetensi digital minimal 70% ASN. 3) Tersusunnya peta kompetensi digital ASN nasional. **Output:** Database kompetensi digital ASN nasional. **Outcome:** Tersedianya baseline data untuk pengembangan kapasitas digital ASN yang terarah.

Program 2: Akademi Digital ASN. Kegiatannya: 1) Pengembangan kurikulum dan modul pelatihan digital ASN. 2) Penyelenggaraan pelatihan digital ASN secara masif.

Indikator keberhasilan: 1) Tersusunnya minimal 10 modul pelatihan digital ASN. 2) Terlaksananya pelatihan digital untuk minimal 30% ASN. 3) Peningkatan skor kompetensi digital rata-rata ASN sebesar 25%. **Output:** Platform e-learning Akademi Digital ASN yang operasional. **Outcome:** Peningkatan kapasitas dan kesiapan digital ASN secara nasional.

5. Meluncurkan kampanye komunikasi dan edukasi publik tentang layanan pemerintah digital

Program 1: Kampanye Nasional "Indonesia Go Digital". Kegiatannya: 1) Pengembangan strategi dan materi kampanye multi-platform. 2) Pelaksanaan kampanye melalui berbagai media (TV, radio, sosial media, dll).

Indikator keberhasilan: 1) Tercapainya jangkauan kampanye minimal 70% populasi nasional. 2) Peningkatan awareness masyarakat tentang layanan pemerintah digital sebesar 50%. 3) Peningkatan penggunaan layanan pemerintah digital sebesar 30%. **Output:** Materi kampanye multi-platform yang komprehensif dan terstandar. **Outcome:** Peningkatan kesadaran dan adopsi layanan pemerintah digital oleh masyarakat.

Program 2: Program Duta Digital Daerah. Kegiatannya: 1) Perekrutan dan pelatihan Duta Digital di setiap provinsi. 2) Penyelenggaraan roadshow dan workshop digital di tingkat daerah.

Indikator keberhasilan: 1) Terpilih dan terlatihnya minimal 3 Duta Digital di setiap provinsi. 2) Terlaksananya minimal 2 roadshow digital di setiap provinsi. 3) Peningkatan literasi digital masyarakat di daerah sebesar 40%. **Output:** Tim Duta Digital yang terlatih dan aktif di 34 provinsi. **Outcome:** Pemerataan pemahaman dan adopsi layanan pemerintah digital hingga ke tingkat daerah.

B. Implementasi Strategi Jangka Menengah Digitalisasi Layanan Pemerintahan:

1. Mengembangkan dan mengimplementasikan Enterprise Architecture (EA) pemerintahan yang komprehensif:

Program 1: Pengembangan Kerangka EA Pemerintahan Nasional. Kegiatannya: 1) Penyusunan blueprint EA pemerintahan. 2) Pengembangan repository EA nasional.

Indikator keberhasilan: 1) Tersusunnya dokumen EA pemerintahan yang disetujui oleh seluruh K/L. 2) Terbangunnya repository EA yang dapat diakses oleh seluruh instansi. 3) Adopsi EA oleh minimal 70% K/L dalam perencanaan TIK. **Output:** Kerangka EA Pemerintahan Nasional yang operasional. **Outcome:** Peningkatan interoperabilitas dan efisiensi sistem TIK pemerintah.

Program 2: Implementasi EA di Seluruh Instansi Pemerintah. Kegiatannya: 1) Asesmen kesiapan dan gap analysis EA di setiap instansi. 2) Pendampingan implementasi EA di instansi pilot.

Indikator keberhasilan: 1) Terlaksananya asesmen EA di 100% K/L. 2) Implementasi EA sukses di minimal 10 instansi pilot. 3) Peningkatan skor kematangan EA rata-rata instansi sebesar 50%. **Output:** Laporan implementasi EA di instansi pilot. **Outcome:** Peningkatan kualitas tata kelola TIK pemerintahan secara nasional.

2. Membangun platform layanan terpadu (integrated service delivery platform)

Program 1: Pengembangan Portal Layanan Terpadu Nasional. Kegiatannya: 1) Perancangan arsitektur dan pengembangan portal layanan terpadu. 2) Integrasi layanan dari berbagai instansi ke dalam portal.

Indikator keberhasilan: 1) Terbangunnya portal layanan terpadu yang dapat diakses publik. 2) Terintegrasi minimal 100 layanan publik dari berbagai instansi. 3) Peningkatan kepuasan pengguna layanan sebesar 40%. **Output:** Portal Layanan Terpadu Nasional

yang operasional. **Outcome:** Peningkatan aksesibilitas dan efisiensi layanan pemerintah bagi masyarakat.

Program 2: Pengembangan Backend Integration Platform. Keegiatannya: 1) Pembangunan infrastruktur integrasi data dan proses antar instansi. 2) Implementasi standar interoperabilitas nasional.

Indikator keberhasilan: 1) Terbangunnya platform integrasi yang menghubungkan minimal 80% sistem di K/L. 2) Pengurangan waktu proses layanan lintas instansi sebesar 50%. 3) Peningkatan akurasi data lintas instansi sebesar 70%. **Output:** Backend Integration Platform yang operasional. **Outcome:** Peningkatan koordinasi dan efisiensi proses layanan lintas instansi.

3. Membentuk kemitraan publik-swasta untuk mengakselerasi inovasi dan implementasi solusi digital:

Program 1: Inisiasi Program Kemitraan Inovasi Digital (KID). Keegiatannya: 1) Penyusunan kerangka kerja dan regulasi KID. 2) Penyelenggaraan forum matchmaking publik-swasta.

Indikator keberhasilan: 1) Terbentuknya minimal 20 kemitraan publik-swasta dalam proyek inovasi digital. 2) Peningkatan investasi swasta dalam proyek e-government sebesar 30%. 3) Lahirnya minimal 5 solusi inovatif dari kemitraan publik-swasta.

Output: Kerangka kerja KID yang operasional. **Outcome:** Akselerasi inovasi digital dalam layanan pemerintah.

Program 2: Pengembangan Government Digital Innovation Hub. Keegiatannya: 1) Pembangunan fasilitas co-working dan laboratorium inovasi digital. 2) Penyelenggaraan program inkubasi startup gov-tech. **Indikator keberhasilan:** 1) Terbangunnya minimal 5 Digital Innovation Hub di kota besar. 2) Terlahirnya minimal 50 startup gov-tech dari program inkubasi. 3) Adopsi minimal 10 solusi inovatif hasil inkubasi oleh instansi pemerintah.

Output: Jaringan Government Digital Innovation Hub yang

operasional. **Outcome:** Ekosistem inovasi digital pemerintahan yang dinamis dan produktif.

4. Mengimplementasikan strategi data pemerintah yang terpadu

Program 1: Pengembangan National Data Governance Framework. Kegiatannya: 1) Penyusunan kebijakan dan standar pengelolaan data nasional. 2) Pembentukan Tim Data Steward di setiap instansi. **Indikator keberhasilan:** 1) Terimplementasinya kebijakan pengelolaan data di 100% K/L. 2) Terbentuknya Tim Data Steward yang terlatih di 80% instansi. 3) Peningkatan kualitas data pemerintah sebesar 60%. **Output:** Kerangka Tata Kelola Data Nasional yang operasional. **Outcome:** Peningkatan kualitas dan keamanan data pemerintah secara nasional.

Program 2: Pembangunan National Data Exchange Platform. Kegiatannya: 1) Pengembangan infrastruktur pertukaran data antar instansi. 2) Implementasi kebijakan open data pemerintah. **Indikator keberhasilan:** 1) Terintegrasinya data dari minimal 70% K/L ke dalam platform. 2) Publikasi minimal 1000 dataset pemerintah dalam format open data. 3) Peningkatan penggunaan data pemerintah oleh publik sebesar 50%. **Output:** Platform Pertukaran Data Nasional yang operasional. **Outcome:** Peningkatan transparansi dan pemanfaatan data pemerintah untuk inovasi.

5. Memperkuat kerangka hukum dan regulasi untuk mendukung digitalisasi

Program 1: Pengembangan Omnibus Law Digitalisasi Pemerintahan. Kegiatannya: 1) Penyusunan draft Omnibus Law Digitalisasi Pemerintahan. 2) Konsultasi publik dan harmonisasi regulasi terkait. **Indikator keberhasilan:** 1) Disahkannya Omnibus Law Digitalisasi Pemerintahan. 2) Terharmonisasinya minimal 50 regulasi terkait digitalisasi. 3) Peningkatan skor e-government dalam indeks internasional sebesar 30%. **Output:** Omnibus Law Digitalisasi Pemerintahan yang disahkan. **Outcome:** Terciptanya

lingkungan regulasi yang kondusif untuk transformasi digital pemerintahan.

Program 2: Penguatan Regulasi Keamanan Siber dan Privasi Data. Kegiatannya: 1) Penyusunan dan pengesahan UU Keamanan Siber dan UU Perlindungan Data Pribadi. 2) Pengembangan standar dan sertifikasi keamanan siber nasional.

Indikator keberhasilan: 1) Disahkannya UU Keamanan Siber dan UU PDP. 2) Implementasi standar keamanan siber di 90% instansi pemerintah. 3) Penurunan insiden keamanan siber pemerintah sebesar 50%. **Output:** Kerangka regulasi keamanan siber dan privasi data yang komprehensif. **Outcome:** Peningkatan kepercayaan publik terhadap layanan digital pemerintah.

6. Menerapkan pendekatan "**government as a platform**"

Program 1: Pengembangan Government API Marketplace. Kegiatannya: 1) Penyusunan standar dan kebijakan API pemerintah. 2) Pembangunan platform API Marketplace.

Indikator keberhasilan: 1) Tersedianya minimal 100 API pemerintah di marketplace. 2) Penggunaan API pemerintah oleh minimal 500 aplikasi pihak ketiga. 3) Peningkatan inovasi layanan berbasis data pemerintah sebesar 40%. **Output:** Government API Marketplace yang operasional. **Outcome:** Ekosistem inovasi digital yang melibatkan pemerintah, swasta, dan masyarakat.

Program 2: Inisiasi Government Digital Services Toolkit. Kegiatannya: 1) Pengembangan komponen dan tools standar untuk layanan digital pemerintah. 2) Penyelenggaraan hackathon dan challenge untuk pengembangan layanan inovatif.

Indikator keberhasilan: 1) Tersedianya minimal 50 komponen digital services yang dapat digunakan ulang. 2) Partisipasi minimal 1000 developer dalam hackathon/challenge. 3) Adopsi toolkit oleh minimal 70% instansi dalam pengembangan layanan digital. **Output:** Government Digital Services Toolkit yang komprehensif.

Outcome: Percepatan dan standarisasi pengembangan layanan digital pemerintah.

Implementasi strategi jangka menengah ini diharapkan dapat membangun fondasi teknologi dan kebijakan yang kuat untuk transformasi digital pemerintahan yang berkelanjutan. Pengembangan Enterprise Architecture akan memastikan interoperabilitas dan efisiensi sistem TIK pemerintah secara nasional. Platform layanan terpadu akan meningkatkan aksesibilitas dan kualitas layanan publik, sementara kemitraan publik-swasta akan mengakselerasi inovasi dalam solusi digital pemerintahan.

C. Implementasi Strategi Jangka Menengah Digitalisasi Layanan Pemerintahan:

1. Mengembangkan kerangka kerja dan infrastruktur untuk identitas digital nasional yang aman:

Program 1: Pengembangan Sistem Identitas Digital Nasional (SIDN). Kegiatannya: 1) Perancangan dan pembangunan infrastruktur SIDN. 2) Integrasi SIDN dengan sistem kependudukan nasional.

Indikator keberhasilan: 1) Terbentuknya SIDN yang terintegrasi dan aman. 2) Adopsi SIDN oleh minimal 80% populasi dewasa. 3) Penggunaan SIDN dalam minimal 90% layanan pemerintah online.

Output: Sistem Identitas Digital Nasional yang operasional.

Outcome: Peningkatan keamanan dan efisiensi akses layanan digital pemerintah.

Program 2: Implementasi Federated Identity Management. Kegiatannya: 1) Pengembangan standar dan protokol federated identity. 2) Integrasi SIDN dengan sistem identitas sektor swasta.

Indikator keberhasilan: 1) Terbentuknya ekosistem federated identity dengan minimal 100 penyedia identitas. 2) Penggunaan SIDN untuk autentikasi di minimal 1000 layanan non-pemerintah.

3) Peningkatan kepercayaan publik terhadap transaksi digital sebesar 50%. **Output:** Kerangka kerja Federated Identity Management nasional. **Outcome:** Terciptanya ekosistem digital yang aman dan terpercaya lintas sektor.

2. Mengembangkan sistem pengukuran kinerja dan dampak yang komprehensif untuk inisiatif e-government:

Program 1: Pengembangan E-Government Performance Index (EGPI). Kegiatannya: 1) Perancangan metodologi dan indikator EGPI. 2) Implementasi sistem pengukuran EGPI secara nasional.

Indikator keberhasilan: 1) Terbentuknya EGPI yang diakui secara nasional dan internasional. 2) Partisipasi 100% K/L dalam pengukuran EGPI. 3) Peningkatan skor EGPI nasional sebesar 40% dalam 5 tahun. **Output:** Sistem pengukuran EGPI yang operasional. **Outcome:** Peningkatan kualitas dan dampak inisiatif e-government secara berkelanjutan.

Program 2: Pembentukan E-Government Impact Assessment Center. Kegiatannya: 1) Pembangunan pusat riset dan analisis dampak e-government. 2) Penyelenggaraan studi longitudinal dampak e-government.

Indikator keberhasilan: 1) Publikasi minimal 20 laporan dampak e-government per tahun. 2) Penggunaan hasil assessment dalam 90% perencanaan e-government nasional. 3) Peningkatan efektivitas alokasi anggaran e-government sebesar 30%. **Output:** E-Government Impact Assessment Center yang operasional. **Outcome:** Pengambilan keputusan berbasis bukti dalam pengembangan e-government.

3. Membentuk tim respons cepat digital untuk menangani krisis dan situasi darurat

Program 1: Pembentukan National Digital Crisis Response Team (NDCRT). Kegiatannya: 1) Pembentukan struktur organisasi dan SOP NDCRT. 2) Pengembangan sistem manajemen krisis digital

nasional. **Indikator keberhasilan:** 1) Terbentuknya NDCRT yang operasional 24/7. 2) Penanganan 95% insiden krisis digital dalam waktu kurang dari 2 jam. 3) Penurunan dampak ekonomi dari krisis digital sebesar 50%. **Output:** Tim NDCRT yang terlatih dan sistem manajemen krisis yang operasional. **Outcome:** Peningkatan ketahanan nasional terhadap krisis dan ancaman digital.

Program 2: Pengembangan Digital Emergency Preparedness Program. Kegiatannya: 1) Penyusunan skenario dan simulasi krisis digital. 2) Penyelenggaraan latihan tanggap darurat digital nasional.

Indikator keberhasilan: 1) Terlaksananya minimal 2 simulasi krisis digital nasional per tahun. 2) Partisipasi 100% K/L dalam program kesiapsiagaan digital. 3) Peningkatan skor kesiapsiagaan digital nasional sebesar 60%. **Output:** Program kesiapsiagaan darurat digital nasional yang komprehensif. **Outcome:** Peningkatan resiliensi nasional terhadap berbagai bentuk krisis digital.

4. Mengintegrasikan prinsip-prinsip desain yang berpusat pada pengguna dalam pengembangan semua layanan digital pemerintah
- Program 1:** Pembentukan Government User Experience (GovUX) Center of Excellence. Kegiatannya: 1) Pengembangan standar dan pedoman UX untuk layanan pemerintah. 2) Penyelenggaraan program sertifikasi GovUX Designer.

Indikator keberhasilan: 1) Implementasi standar GovUX di 100% layanan digital pemerintah baru. 2) Sertifikasi minimal 500 GovUX Designer di instansi pemerintah. 3) Peningkatan kepuasan pengguna layanan digital pemerintah sebesar 50%. **Output:** GovUX Center of Excellence yang operasional. **Outcome:** Peningkatan kualitas dan adopsi layanan digital pemerintah.

Program 2: Implementasi Citizen Co-creation Lab. Kegiatannya: 1) Pembangunan fasilitas user testing dan co-creation di setiap provinsi. 2) Penyelenggaraan program partisipasi warga dalam desain layanan digital.

Indikator keberhasilan: 1) Terbentuknya Citizen Co-creation Lab di 34 provinsi. 2) Pelibatan minimal 100.000 warga dalam proses co-creation layanan digital. 3) Peningkatan relevansi dan adopsi layanan digital sebesar 40%. **Output:** Jaringan Citizen Co-creation Lab nasional yang operasional. **Outcome:** Terciptanya layanan digital pemerintah yang benar-benar memenuhi kebutuhan masyarakat.



BAB IV PENUTUP

16. Simpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, terkait digitalisasi layanan pemerintah yang terintegrasi guna mendukung pembangunan nasional maka dengan pertanyaan kajian sebagai pokok pembahasan pada tulisan ini maka selanjut dapat disimpulkan hasilnya sebagai berikut:

- a. **kondisi digitalisasi layanan pemerintah yang belum terintegrasi saat ini**, Berdasarkan data dan Hasil kajian menunjukkan bahwa tingkat digitalisasi layanan pemerintah di Indonesia masih berada pada tahap awal pengembangan. Meskipun terdapat inisiatif e-government di berbagai instansi, implementasinya masih terfragmentasi dan belum terintegrasi secara optimal. Terdapat kesenjangan yang signifikan antara implementasi e-government di tingkat pusat dan daerah, mencerminkan adanya ketimpangan dalam kapasitas dan sumber daya. Interoperabilitas antar sistem pemerintah juga masih menjadi tantangan utama, dengan sebagian besar sistem belum mampu bertukar data secara real-time dan efisien. Masalah utama yang teridentifikasi meliputi fragmentasi layanan dan data antar instansi pemerintah, rendahnya tingkat adopsi teknologi terkini dalam penyediaan layanan, serta kurangnya standardisasi dalam pengembangan sistem informasi pemerintah. Faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi ini antara lain adalah ego sektoral dan resistensi terhadap perubahan di kalangan birokrasi, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia yang kompeten di bidang TIK, serta regulasi yang belum harmonis dan komprehensif terkait e-government. Dampak dari kondisi ini terlihat pada inefisiensi dalam penyediaan layanan publik, rendahnya tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah, serta hambatan dalam implementasi kebijakan berbasis data. Untuk mengatasi permasalahan ini, beberapa solusi yang diusulkan meliputi pengembangan *Enterprise Architecture* Pemerintah yang komprehensif, implementasi program pengembangan kapasitas digital ASN secara

masif, serta harmonisasi regulasi e-government dan penguatan tata kelola TIK pemerintah.

- b. **Faktor-faktor penyebab digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi**, Berdasarkan analisis menggunakan teori *Digital Government Transformation* (DGT), faktor-faktor utama penyebab belum terintegrasinya digitalisasi layanan pemerintah di Indonesia meliputi hambatan teknologi, proses dan organisasi, faktor manusia, serta pengaruh eksternal. Hambatan teknologi mencakup infrastruktur TIK yang tidak merata dan kurangnya interoperabilitas antar sistem, sementara aspek proses dan organisasi terkendala oleh ego sektoral, kompleksitas birokrasi, dan tumpang tindih regulasi. Faktor manusia dipengaruhi oleh kesenjangan keterampilan digital dan resistensi terhadap perubahan, sedangkan pengaruh eksternal melibatkan kesenjangan akses teknologi dan rendahnya partisipasi publik. Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, diperlukan serangkaian solusi komprehensif yang mencakup pengembangan infrastruktur TIK yang merata, penguatan kerangka regulasi untuk mendukung integrasi sistem, investasi dalam pengembangan kapasitas digital SDM aparatur negara, transformasi budaya organisasi melalui kepemimpinan digital yang kuat, peningkatan partisipasi publik melalui mekanisme ko-kreasi, serta pengembangan strategi inklusi digital yang menyeluruh. Implementasi solusi-solusi ini membutuhkan pendekatan holistik, komitmen jangka panjang, dan koordinasi yang erat antar pemangku kepentingan untuk mempercepat transformasi digital pemerintahan Indonesia, meningkatkan kualitas layanan publik, dan mendorong pembangunan nasional yang inklusif dan berkelanjutan.
- c. **strategi penguatan digitalisasi layanan pemerintah dapat terintegrasi sehingga dapat mendukung pembangunan nasional**, Berdasarkan pembahasan mengenai strategi penguatan digitalisasi layanan pemerintahan yang terintegrasi, dapat disimpulkan bahwa implementasi teori strategi *ENDS*, *WAYS*, dan *MEANS* memberikan kerangka yang komprehensif untuk transformasi digital pemerintahan.

ENDS mencakup tujuan utama yaitu menciptakan layanan pemerintah yang efisien, transparan, dan mudah diakses oleh seluruh masyarakat. WAYS meliputi serangkaian pendekatan strategis seperti pengembangan *Enterprise Architecture*, pembangunan platform layanan terpadu, dan implementasi kebijakan "*digital by default*". Sementara MEANS mencakup alokasi sumber daya yang diperlukan, termasuk anggaran, infrastruktur teknologi, dan pengembangan kapasitas SDM. Penyebab utama belum optimalnya digitalisasi layanan pemerintahan meliputi fragmentasi sistem antar instansi, keterbatasan infrastruktur, kurangnya standarisasi, serta resistensi terhadap perubahan. Solusi implementasi strategi yang diusulkan mencakup tiga tahap: jangka pendek, menengah, dan panjang. Tahap jangka pendek fokus pada pembentukan fondasi organisasi dan kebijakan, serta peningkatan kesadaran. Tahap jangka menengah menekankan pada pengembangan sistem dan infrastruktur utama, serta penguatan kerangka hukum. Tahap jangka panjang bertujuan untuk mengkonsolidasikan transformasi digital melalui pengembangan identitas digital nasional, sistem pengukuran kinerja komprehensif, dan integrasi prinsip desain yang berpusat pada pengguna. Keberhasilan implementasi strategi ini akan bergantung pada kolaborasi lintas sektor, pengembangan kapasitas berkelanjutan, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi. Dengan pendekatan holistik dan bertahap ini, diharapkan dapat tercipta ekosistem layanan pemerintahan digital yang terintegrasi, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga dapat mendukung pembangunan nasional secara optimal.

17. Rekomendasi

Berdasarkan dokumen tersebut, saya akan meringkas rekomendasi untuk K/L dan pemerintah daerah dalam mengatasi persoalan digitalisasi layanan pemerintahan yang belum terintegrasi:

A. Rekomendasi untuk K/L:

1. Kementerian PANRB: Memimpin harmonisasi kebijakan dan regulasi layanan publik antara pusat dan daerah.

2. Kementerian Kominfo: Memperkuat standar interoperabilitas, keamanan data, dan mengembangkan platform shared services.
3. Kemenko Polhukam: Membentuk Badan Koordinasi Layanan Digital Pemerintah lintas sektoral.
4. Kementerian Dalam Negeri: Memfasilitasi penyusunan arsitektur enterprise pemerintahan.
5. Kementerian Keuangan: Mengembangkan mekanisme pendanaan khusus untuk proyek digitalisasi strategis.

B. Rekomendasi untuk Pemerintah Daerah (Gubernur, Bupati, Walikota):

1. Melakukan review dan harmonisasi Perda terkait layanan publik dan administrasi.
2. Membentuk Tim Percepatan Digitalisasi Daerah lintas OPD.
3. Melakukan restrukturisasi OPD dengan memasukkan fungsi Chief Digital Officer.
4. Mengalokasikan anggaran khusus untuk infrastruktur digital dan peningkatan kompetensi SDM.
5. Memimpin pemetaan dan re-engineering proses bisnis pemerintahan daerah.
6. Mendorong pengembangan aplikasi mobile terintegrasi untuk layanan publik daerah.

Tujuan implementasi rekomendasi ini adalah menciptakan ekosistem layanan pemerintahan digital yang terintegrasi, efisien, dan responsif, mendukung tata kelola pemerintahan yang baik, dan meningkatkan daya saing nasional dan daerah di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Ditjen APTIKA Kominfo,(2023). "Buku Data Statistik Aplikasi Informatika Tahun 2023". Jakarta.
- Etin Indrayani (2020). "e-Government: Konsep, Implementasi dan Perkembangannya di Indonesia". LPP Balai Insan Cendekia
- Fajrillah,Dkk. (2022). "E-Government" Pertama. CV. MEDIA SAINS INDONESIA.
- Gordon B. Davis. (2012). Analisis Sistem Informasi. Yogyakarta: Andi, h. 24
- Ilya Avianti dan Syahraki Syahrir. (2020). Digital Governance: Inovasi Dengan Etika dan Integritas. Jakarta: PT. Kaptain Komunikasi Indonesia.
- Lykke, A. F., Jr. (1989). Defining military strategy. *Military Review*, 69(5), 2-8.
- M. Murdiyana, 2017. "Analisis Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia," *J. Polit. Pemerintah.*, vol. 10, no. 1, pp. 73 – 96,
- Osmundsen (2018). "*Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*,
- Putra Ode, et All, 2023. "digitalisasi governance". Cv.Aryada mandiri.Gowa Sulawesi Selatan.H.12

Jurnal/Artikel

- Bagussetiawan,"Sejarah teori Sistem".
https://www.academia.edu/28741728/sejarah_teorisistem_pdf
- Boban, M., & Klaric, M., (2021). "Impact of Covid 19 Pandemic on Digital Transformation of Public Administration in European Union". 44th International Convention on Information, Communication and Electronic Technology, MIPRO 2021 - Proceedings, 1312–1317. Diakses melalui :
<https://doi.org/10.23919/MIPRO52101.2021.9596678>
- Brennen, S., & Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. In K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, & R. T. Craig (Eds.), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (pp. 1-11). Wiley-Blackwell.
- Dwi Djayanti, Hana, I Gede Sumertha, Anang Puji Utama(2022). "Potensi Konflik Sosial Dalam Pemindahan Ibukota Negara Republik Indonesia", *Jurnal Damai dan Resolusi Konflik*, Volume 8 Nomor 1 Tahun 2022, h. 1-15.
- Dewi, M. A. (2019). Implementasi E-Government di Indonesia: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 16(2), 255-270.

- Ghozali, K. (2018). Identifikasi Permasalahan Implementasi Arsitektur Enterprise di Tiga Instansi Pemerintah Daerah. *Sisfo*, 07(02). <https://doi.org/10.24089/j.sisfo.2018.01.003>
- Heeks, R. (2006). "Implementing and Managing eGovernment": An International Text. SAGE Publications.
- Hidayat, R. (2023). Transformasi Digital Pemerintahan Indonesia: Tantangan dan Peluang. *Jurnal Administrasi Publik*, 15(2), 45-60. <https://doi.org/10.14710/jap.v15i2.36521>
- Kusuma, T. P., Nurjaman, A., & Malawat, S. H. (2022). Analisis Tantangan dan Potensi Pengembangan Digitalisasi Desa. *As Siyasa*, 7(2), 100–114. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31602/as.v7i2.6362>
- Kusuma, H., Widodo, T., & Sari, E. (2024). Analisis Kebijakan Anggaran TIK Pemerintah: Menuju Transformasi Digital. *Jurnal Kebijakan Ekonomi*, 12(2), 78-95. <https://doi.org/10.22146/jke.v12i2.23456>
- Lailiyah, K. (2022). Digitalisasi Desa Sebagai Upaya Percepatan Pelayanan Publik Dalam Mewujudkan Good Governance. *RISTEK : Jurnal Riset, Inovasi Dan Teknologi Kabupaten Batang*, 6(2), 26–34. <https://doi.org/10.55686/ristek.v6i2.112>
- M. Murdiyana, (2017). "Analisis Kebijakan Pengentasan Kemiskinan Di Indonesia," *J. Polit. Pemerintah.*, vol. 10, no. 1, pp. 73 – 96,
- Pratama, A. (2023). Urgensi Pembaruan Regulasi Digital Indonesia. *Jurnal Hukum Teknologi*, 7(3), 210-225. <https://doi.org/10.28932/jht.v7i3.5678>
- Purwanto, E., Santoso, A., & Hasan, M. (2023). Government as a Platform: Menuju Pemerintahan Digital yang Terbuka dan Inovatif. *Jurnal Sistem Informasi*, 9(1), 1-15. <https://doi.org/10.21609/jsi.v9i1.12345>
- Pardo, T. A., & Tayi, G. K. (2007). Interorganizational information integration: A key enabler for digital government. *Government Information Quarterly*, 24(4), 691-715.
- Rahardi, F. H., Daffa, A. B., Ajeng, T., & Partotaruno, M. Y. (n.d.). *SPOIL SYSTEM Sebagai Tantangan Penyelenggaraan Pemerintahan Di Era Digitalisasi*. <https://www.tribunnews.com/regional/2018/03/30/asman-abnur-penyakit-birokrasi-di-indonesia-h.45>
- Rahardjo, E. (2024). Akselerasi Talenta Digital Sektor Publik Indonesia. *Jurnal Manajemen SDM Aparatur*, 9(1), 33-50. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v9i1.2345>
- Sari, K., & Nugroho, E. (2024). Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik: Analisis Kebutuhan Amandemen UU Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 21(1), 67-82. <https://doi.org/10.31113/jia.v21i1.1234>
- Shin, S.-C., Et.All, 2020. "Digital Transformation through e-Government Innovation in Uzbekistan. International Conference on Advanced Communication Technology", ICACT, 2020, 632–639. <https://doi.org/10.23919/ICACT48636.2020.9061507>

- Salsabila, L., & Purnomo, E. P. (2020). Integrasi Data Kependudukan dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Implementasi SIAK di Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(1),
- Nugroho, R. A., & Sabar, F. (2021). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik: Tantangan dan Peluang dalam Transformasi Digital Pemerintahan Indonesia. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 18(1),
- Widodo, N., & Sari, K. (2024). User Experience dalam Layanan Publik Digital: Studi Kasus Portal Layanan Terpadu Nasional. *Jurnal Interaksi*, 8(2), 112-128. <https://doi.org/10.14710/interaksi.v8i2.45678>
- Wahyu Sulistya, Et,All, 2019. "A case study of indonesian government digital transformation: Improving public service quality through E-government implementation". *Proceedings - 2019 5th International Conference on Science and Technology, ICST 2019*. <https://doi.org/10.1109/ICST47872.2019.9166234>
- Wijaya, A., Putra, B., & Sari, D. (2024). Optimalisasi Kelembagaan dalam Era Pemerintahan Digital Indonesia. *Jurnal Inovasi Kebijakan*, 8(1), 12-28. <https://doi.org/10.22146/jik.v8i1.67890>
- R.A.W. Rhodes .(1996). "*The New Governance: Governing without Government*".

Peraturan Perundang-undangan

- Pemerintah Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
- Pemerintah Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421.
- Pemerintah Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 67, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4724.
- Pemerintah Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 33, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4700.
- Pemerintah Indonesia. (2017). *Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2017 tentang Tata Cara Perizinan dan Pengawasan Kegiatan Keramaian Umum, Kegiatan Masyarakat Lainnya, dan Pemberitahuan Kegiatan Politik*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 311, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6155.
- Pemerintah Indonesia. (2018). *Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi secara Elektronik*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 90, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6215.

Pemerintah Indonesia. (2018). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2018 Nomor 182.

Pemerintah Indonesia. (2023). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 143.

Dokumen

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). Laporan Survei Penetrasi dan Perilaku Pengguna Internet Indonesia 2024. Jakarta: APJII.

Badan Pusat Statistik. (2024). Statistik Telekomunikasi Indonesia 2024. Jakarta: BPS.

Bappenas. (2024). Roadmap Digital Indonesia 2025-2045. Jakarta: Kementerian PPN/Bappenas.

Badan Siber dan Sandi Negara. (2024). "Laporan Keamanan Siber Nasional 2024". Jakarta: BSSN.

Badan Pusat Statistik. (2024). Survei Kepuasan Masyarakat terhadap Layanan Publik

Kementerian Dalam Negeri. (2024). "Laporan Evaluasi Kinerja Pemerintahan Daerah 2024". Jakarta:

Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2023). Pemetaan Interoperabilitas Sistem Pemerintah

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia. (2024). "Studi Dampak Psikososial Kualitas Layanan Publik di Indonesia". Jakarta: LIPI Press

Lembaga Survei Indonesia. (2024). Survei Nasional Kepercayaan Publik terhadap Institusi Negara 2024. Jakarta: LSI.

Ombudsman Republik Indonesia. (2023). Laporan Tahunan Pengawasan Pelayanan Publik 2023

Puslitbang Kominfo. (2024). Kajian Dampak Integrasi Layanan Digital Pemerintah terhadap Efisiensi Birokrasi. Jakarta: Kementerian Komunikasi dan Informatika.

World Economic Forum. (2024). "The Global Competitiveness Report 2024". Geneva: WEF.

Universitas Indonesia. (2024). "Prosiding Seminar Nasional Pembangunan Inklusif 2024". Jakarta: UI Press.

Website/Internet

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2024/03/18/indeks-pembangunan-manusia-asean-2022-indonesia-tak-menonjol>

https://setneg.go.id/baca/index/pembangunan_sumber_daya_manusia_sdm_men_uju_indonesia_unggul

<https://www.antaraneews.com/berita/3289171/bkkbn-indeks-pembangunan-manusia-ri-duduki-peringkat-130-dunia>, diakses pada tanggal 30 Mei 2024, pukul 21: 11 WIB.

Skinner, B. F. (1953). Science and human behavior. New York: The Macmillan Company. di akses pada tanggal 19 Juli 2024 pukul 20.30 Wib

<https://mediaindonesia.com/teknologi/643015/pemerintah-bakal-integrasikan-27000-aplikasi-digital-dalam-satu-portal>

<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/indonesia-naik-11-peringkat-hasil-survei-e-government-pbb>

<https://menpan.go.id/site/berita-terkini/kunjungi-pelayanan-publik-terbaik-dunia-menteri-panrb-ajak-k-l-dan-pemda>

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/kementerian-panrb-umumkan-hasil-evaluasi-spbe-tahun-2023#:~:text=Berdasarkan%20evaluasi%20yang%20dilakukan%2C%20di%20peroleh,%2C79%20dengan%20predikat%20baik.>

<https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/dari-istana/berikan-penghargaan-sakip-rb-dan-zi-2023-kepada-pemerintah-pusat-dan-daerah-wapres-sampaikan-empat-arrah-kebijakan-rb-ke-depan#> DIAKSES PADA TANGGAL 01 JULI 2024 PUKUL 19.00 WIB

Cakrawala,2024. "Integrasi sistem informasi". <https://www.cakrawala.ac.id/berita/integrasi-sistem-informasi> diakses pada tanggal 16. agustus 2024.pukul 12.38 Wib

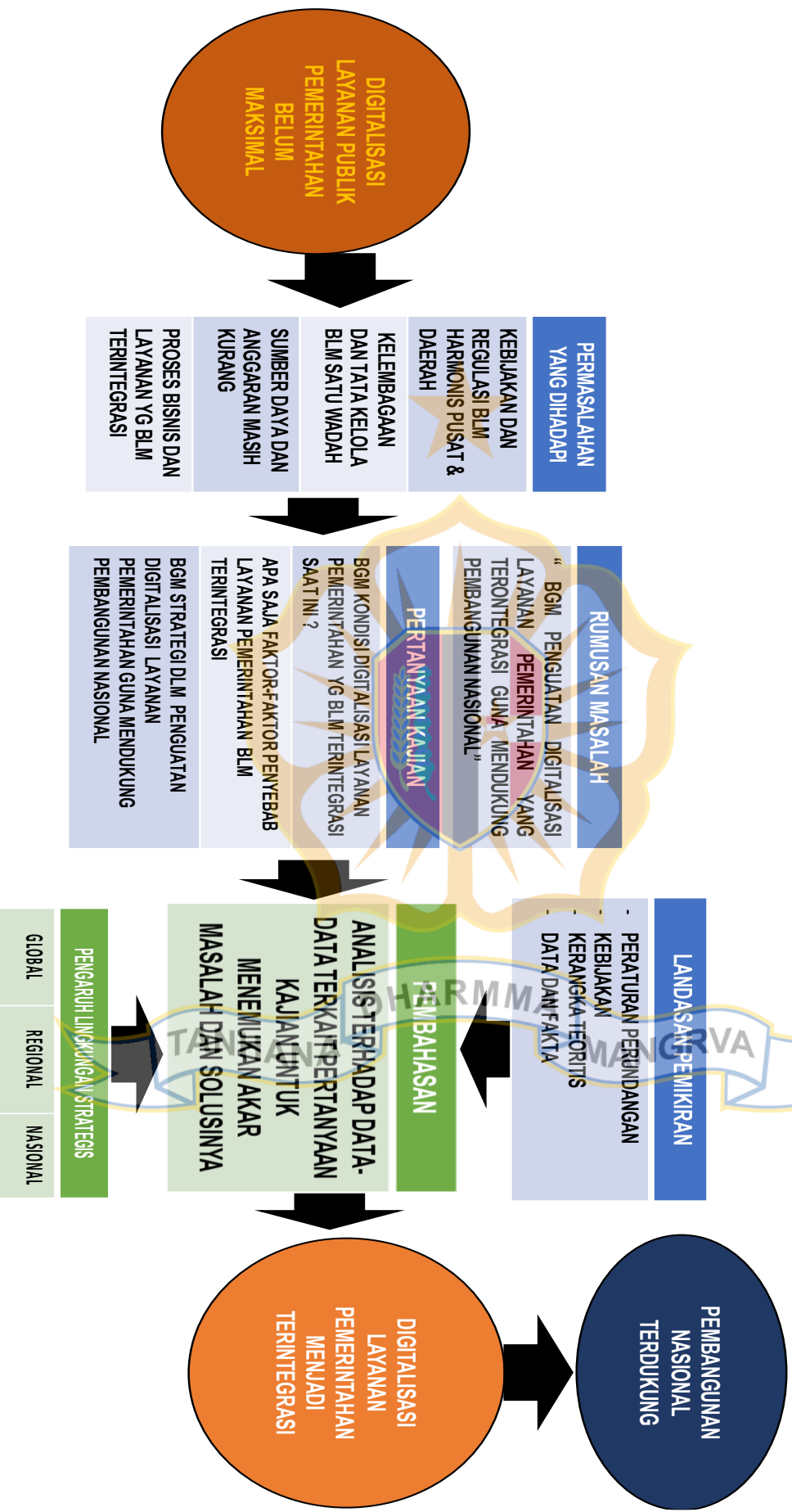
Slide Paparan

Menpanrb (2024) , Akselerasi tranformasi pemerintahan digital Indonesia melalui penguatan Kapasitas Tata kelola dan Implemtasi, Materi Paparan MenpanRB, Jakarta Lemhanas RI.

KemenPANRB (2022), *Merajut Sinergi Lintas Instansi pemerintah*. Materi Paparan Kemenpanrb.Jakarta h.2

LAMPIRAN I

ALUR PIKIR PENGUATAN DIGITALISASI LAYANAN PEMERINTAHAN YANG TERINTEGRASI GUNA Mendukung PEMBANGUNAN NASIONAL



Lampiran 2:

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. NAMA : Taswin,S.I.K, M.H.
2. PANGKAT/KORPS : Kombes Pol
3. NRP : 73040547
4. JABATAN : Anjak SOPS bidang dalops
dalam rangka PPRA LXVI
Lemhannas RI
5. TEMPAT TGL LAHIR : Makassar, 25 April 1973
6. SUKU/AGAMA : Makassar/Islam
7. ISTRI : Maya Noviani
8. ANAK : 1) M.Raafi Satriatayasyah
2) Nayyara Aurelia Callysta
9. HOBBY : Sepak Bola
10. Dik Umum : S-2
11. Dik Militer : Sespimen Polri



Jakarta, Agustus 2024

Peserta PPRA LXVI,



Taswin,S.I.K, M.H.