

TRANSFORMASI DIGITAL DAN REFORMASI BIROKRASI DI INDONESIA: TANTANGAN INTEROPERABILITAS DATA DAN BUDAYA KERJA MENUJU SMART GOVERNANCE

Rira Nuradhawati¹

Magister Ilmu Pemerintahan FISIP Unjani, Cimahi Jawa Barat Indonesia

Alamat email Koresponden: rira.nuradhawati@lecture.unjani.ac.id

ABSTRACT

This study analyses the dynamics of digital transformation within bureaucratic reform in Indonesia, focusing on the challenges of data interoperability and changes in work culture towards smart governance. Amidst the acceleration of digitalisation through the Electronic-Based Government System (SPBE), various structural and cultural barriers remain unresolved. The research employs a qualitative approach involving literature review and policy analysis. The theoretical framework encompasses bureaucratic reform, open systems, e-government, meritocracy, and public participation. The findings indicate that Indonesia's high Incremental Capital Output Ratio (ICOR), which stands at 6.3, reflects governance inefficiencies stemming from data system fragmentation and inter-agency sectoral self-interest. Limited digital literacy among civil servants and the public, as well as the digital infrastructure gap between western and eastern Indonesia, are the main obstacles to inclusive digital bureaucracy. Innovations such as the shared office system in the IKN and the BKN's "One System, One Data, One Product" system demonstrate that data interoperability and cross-agency collaboration are prerequisites for bureaucratic efficiency. The research recommends strengthening digital oversight institutions, accelerating the development of telecommunications infrastructure in underdeveloped regions, and implementing large-scale digital literacy programmes for civil servants and the public to achieve inclusive and equitable smart governance.

Keywords: *Digital Transformation, Administrative Reform, Data Interoperability, Work Culture, Smart Governance*

PENDAHULUAN

Revolusi digital telah merubah lanskap global secara fundamental, tidak hanya di sektor bisnis dan sosial, tetapi juga dalam tata kelola pemerintahan. Sebagaimana dikemukakan oleh Don Tapscott dalam

bukunya *The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*, transformasi digital telah mengubah cara kerja pemerintah dan interaksinya dengan masyarakat (Tapscott, 1995). Perubahan ini menuntut adanya adaptasi cepat dari birokrasi agar tetap relevan dan mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan ekspektasi publik yang semakin tinggi. Di Indonesia, percepatan digitalisasi pelayanan publik menjadi agenda strategis nasional yang dituangkan dalam Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Namun, di tengah optimisme transformasi digital, berbagai tantangan fundamental masih membayangi upaya reformasi birokrasi. Agus Dwiyanto mengingatkan bahwa birokrasi Indonesia masih dihadapkan pada masalah klasik seperti struktur yang gemuk, prosedur berbelit-belit, dan budaya kerja yang kurang berorientasi pada hasil (Dwiyanto, 2011). Persoalan ini semakin kompleks ketika berhadapan dengan tuntutan digitalisasi yang memerlukan interoperabilitas data dan kolaborasi lintas instansi. Dalam konteks ini, Michael E. Milakovich dan George J. Gordon menegaskan bahwa perubahan pola pikir birokrasi yang cenderung hierarkis dan formalistis menjadi tantangan tersendiri dalam adopsi teknologi (Milakovich & Gordon, 2004).

Fenomena menarik terjadi di tengah upaya transformasi digital ini. Di satu sisi, berbagai inovasi seperti Mal Pelayanan Publik (MPP) dan sistem *Online Single Submission* (OSS) menunjukkan kemajuan signifikan dalam efisiensi pelayanan. Osborne dan Gaebler menegaskan bahwa inovasi semacam ini membutuhkan dukungan *political will* yang kuat dari para pemimpin (Osborne & Gaebler, 1992). Namun di sisi lain, praktik korupsi masih marak terjadi, bahkan dalam proyek-proyek digital berskala besar seperti kasus korupsi pengadaan e-KTP yang merugikan negara hingga triliunan rupiah. *Transparency International* (2023) mencatat bahwa skor

Indeks Persepsi Korupsi Indonesia masih stagnan, mengindikasikan lemahnya akuntabilitas dan integritas dalam birokrasi (International, 2023).

Data dari Kementerian PPN/Bappenas menunjukkan bahwa *Incremental Capital Output Ratio* (ICOR) Indonesia mencapai angka 6,3, yang berarti dibutuhkan investasi Rp 6,3 triliun untuk menghasilkan pertumbuhan ekonomi 1 persen. Angka ini jauh di atas negara tetangga seperti Malaysia yang hanya 4,0 atau Thailand yang 3,8. Tingginya ICOR ini mencerminkan inefisiensi tata kelola yang salah satunya bersumber dari fragmentasi sistem data dan ego sektoral antarinstansi pemerintah. Peters menjelaskan bahwa fragmentasi kelembagaan seperti ini seringkali menjadi penghambat utama efektivitas kebijakan public (Peters, 2010).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif tantangan transformasi digital dalam reformasi birokrasi di Indonesia, dengan fokus pada dua aspek utama: interoperabilitas data dan perubahan budaya kerja. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji berbagai inovasi yang telah dilakukan serta merumuskan rekomendasi strategis untuk mewujudkan *smart governance* yang inklusif dan berkeadilan. Signifikansi penelitian ini terletak pada upaya memberikan kontribusi pemikiran bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan strategi percepatan transformasi digital yang tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga pada perubahan budaya dan penguatan integritas aparatur.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan analisis kebijakan. Pendekatan kualitatif

memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena secara holistik dan mendalam melalui interpretasi terhadap berbagai sumber data (Creswell, 2014). Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi kompleksitas isu transformasi digital dan reformasi birokrasi yang tidak dapat diukur semata-mata dengan pendekatan kuantitatif.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dari dokumen kebijakan seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, serta berbagai peraturan terkait lainnya. Data sekunder bersumber dari buku teks, jurnal ilmiah, laporan penelitian, dan publikasi resmi dari lembaga pemerintah seperti Kementerian PANRB, Bappenas, Badan Kepegawaian Negara (BKN), dan *Transparency International*.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan penelusuran literatur sistematis. Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, dan Johnny Saldana menjelaskan bahwa analisis data kualitatif mencakup tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014). Dalam penelitian ini, reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi deskriptif yang sistematis. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dengan memverifikasi temuan melalui triangulasi sumber.

Untuk memastikan keabsahan data, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai referensi dan dokumen kebijakan. Denzin menjelaskan bahwa triangulasi sumber merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut (Denzin, 1978).

Kerangka Teori

1. Teori Reformasi Birokrasi

Reformasi birokrasi merupakan upaya sistematis untuk menciptakan birokrasi yang profesional, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan publik. Agus Dwiyanto menegaskan bahwa reformasi birokrasi adalah agenda krusial untuk merespons berbagai tantangan internal dan eksternal yang menghambat kinerja pemerintah (Dwiyanto, 2011). Menurutnya, birokrasi yang efektif tidak hanya ditentukan oleh struktur dan prosedur yang tepat, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia dan budaya kerja yang mendukung.

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dalam *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025* merumuskan tiga pilar utama reformasi birokrasi: penataan organisasi, penataan tata laksana, dan penataan sistem manajemen SDM aparatur. Penataan organisasi bertujuan menciptakan struktur birokrasi yang ramping dan efektif. Penataan tata laksana berfokus pada penyederhanaan prosedur dan peningkatan efisiensi pelayanan. Penataan sistem manajemen SDM aparatur berpusat pada penerapan sistem meritokrasi. Ketiga pilar ini menjadi fondasi bagi terwujudnya birokrasi yang efektif, efisien, dan akuntabel.

Ferrel Heady menambahkan bahwa reformasi birokrasi di negara berkembang seringkali menghadapi tantangan unik seperti intervensi politik, keterbatasan kapasitas, dan resistensi terhadap perubahan (Heady, 2001). Oleh karena itu, pendekatan reformasi harus bersifat holistik dan mempertimbangkan konteks lokal masing-masing negara.

2. Teori Sistem Terbuka dalam Organisasi

Daniel Katz dan Robert L. Kahn memperkenalkan konsep sistem terbuka yang memandang organisasi sebagai entitas yang secara konstan

berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Dalam perspektif ini, organisasi menerima *input* dari lingkungan, memprosesnya melalui berbagai aktivitas internal, dan menghasilkan *output* yang kembali ke lingkungan. Umpan balik dari lingkungan menjadi penting untuk penyesuaian dan perbaikan berkelanjutan (Katz & Kahn, 1978).

Dalam konteks birokrasi, teori sistem terbuka menekankan pentingnya adaptasi terhadap perubahan lingkungan, termasuk perkembangan teknologi informasi. Selain itu pemerintah sebagai sistem terbuka harus responsif terhadap tuntutan publik, perubahan demografi, dan dinamika global. Hal ini sejalan dengan kebutuhan transformasi digital yang menuntut birokrasi untuk terus beradaptasi dan berinovasi (Peters, 2010).

Gareth Morgan menjelaskan bahwa organisasi yang mampu bertahan dalam lingkungan yang berubah adalah organisasi yang memiliki kapasitas untuk belajar dan beradaptasi (Morgan, 2006). Konsep entropi negatif menjadi kunci, di mana organisasi harus secara aktif mengimpor energi dan informasi dari lingkungannya untuk mempertahankan strukturnya dan terus beroperasi.

3. Konsep *E-Government* dan *Smart Governance*

Don Tapscott menjelaskan bahwa *e-government* bukan sekadar digitalisasi layanan, tetapi restrukturisasi fundamental proses pemerintahan. Menurutnya, teknologi informasi memiliki potensi untuk menciptakan efisiensi, transparansi, dan partisipasi publik yang lebih besar (Tapscott, 1995). *United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific* (UNESCAP) dalam *What is Good Governance?* mendefinisikan *e-government* sebagai penggunaan teknologi informasi oleh lembaga pemerintah untuk menyediakan informasi dan layanan publik, meningkatkan proses administrasi internal, dan mendorong partisipasi warga (UNESCAP, 2009).

Gartner Research mengidentifikasi empat tahap evolusi *e-government*: tahap informasi (pemerintah menyajikan informasi statis), tahap interaksi (komunikasi dua arah antara pemerintah dan warga), tahap transaksi (layanan publik dapat diakses secara *online*), dan tahap transformasi/integrasi (seluruh layanan pemerintah terintegrasi dalam satu *platform* holistik). Tahap transformasi merupakan puncak dari perkembangan *e-government* di mana layanan tidak lagi terfragmentasi berdasarkan instansi, tetapi berorientasi pada kebutuhan warga (Research, 2000).

Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pasal 1 mengamanatkan terciptanya sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terintegrasi, berorientasi pada warga, dan proaktif. Konsep *smart governance* kemudian berkembang sebagai tingkatan lebih lanjut dari *e-government* yang memanfaatkan teknologi untuk menciptakan tata kelola yang cerdas, responsif, dan partisipatif.

4. Teori Meritokrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Michael E. Milakovich dan George J. Gordon menekankan pentingnya sistem meritokrasi dalam manajemen sumber daya manusia sektor publik. Menurut mereka, sistem meritokrasi memastikan bahwa rekrutmen, seleksi, penempatan, dan promosi pegawai didasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja, bukan pada faktor-faktor lain seperti kedekatan politik atau hubungan personal (Milakovich & Gordon, 2004).

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) menjelaskan bahwa meritokrasi memiliki tiga pilar utama: objektivitas (keputusan berdasarkan kriteria yang jelas dan terukur), kompetensi (individu terpilih memiliki pengetahuan dan keterampilan yang relevan), dan profesionalisme (pegawai bekerja dengan standar etika dan kinerja

tinggi) (OECD, 2002). Ketiga pilar ini menjadi fondasi bagi terciptanya birokrasi yang profesional dan berintegritas.

5. Teori Partisipasi Publik dan Akuntabilitas

Sherry R. Arnstein dalam *Journal of the American Institute of Planners* mengklasifikasikan partisipasi publik ke dalam delapan tingkatan yang tersusun dalam sebuah tangga (Arnstein, 1969). Di bagian bawah adalah nonpartisipasi (manipulasi dan terapi), diikuti oleh partisipasi simbolis (informasi, konsultasi, dan *placation*), dan di puncak adalah partisipasi sesungguhnya atau *citizen power* (kemitraan, delegasi kekuasaan, dan kendali warga). Dalam era digital, partisipasi publik dapat diwujudkan melalui berbagai *platform online* yang memungkinkan warga untuk menyampaikan aspirasi dan mengawasi kinerja pemerintah.

Mark Bovens dalam *Public Administration Review* menegaskan bahwa akuntabilitas adalah jantung dari *good governance*. Menurutnya, akuntabilitas mencakup tiga dimensi: akuntabilitas politik (pertanggungjawaban kepada parlemen dan publik), akuntabilitas manajerial (pertanggungjawaban internal dalam birokrasi), dan akuntabilitas hukum (kepatuhan terhadap hukum dan peraturan) (Bovens, 2007). Transparansi informasi publik melalui portal data terbuka dan sistem pengaduan terpadu seperti LAPOR! menjadi instrumen penting dalam mewujudkan akuntabilitas di era digital.

Habermas menjelaskan bahwa partisipasi publik melegitimasi hasil kebijakan. Ketika warga negara merasa bahwa suara mereka telah didengar dan dipertimbangkan dalam proses pembuatan kebijakan, mereka cenderung lebih menerima dan mematuhi kebijakan tersebut (Habermas, 1996). Hal ini sejalan dengan prinsip demokrasi partisipatif yang menempatkan warga sebagai subjek, bukan objek, dalam proses pemerintahan.

PEMBAHASAN**1. Transformasi Digital dalam Reformasi Birokrasi Indonesia**

Perjalanan transformasi digital dalam reformasi birokrasi Indonesia telah mengalami perkembangan signifikan sejak awal era Reformasi. Pemerintah secara konsisten mendorong digitalisasi layanan publik melalui berbagai kebijakan strategis, dimulai dari Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*, hingga Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kebijakan ini mengamanatkan integrasi seluruh sistem dan layanan TIK pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah, menjadi sebuah ekosistem yang terpadu dan efisien.

Implementasi SPBE telah membawa perubahan nyata dalam berbagai aspek pelayanan publik. Sistem perizinan berusaha terintegrasi secara elektronik atau *Online Single Submission* (OSS) yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 24 Tahun 2018 tentang Pelayanan Perizinan Berusaha Terintegrasi Secara Elektronik Pasal 1, telah menyederhanakan proses perizinan yang sebelumnya berbelit-belit menjadi lebih cepat dan transparan. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi mencatat bahwa OSS secara signifikan meningkatkan aksesibilitas bagi para pengusaha, terutama Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), untuk memulai bisnis mereka secara legal.

Inovasi lain yang patut diapresiasi adalah Mal Pelayanan Publik (MPP) yang mengintegrasikan berbagai layanan dari berbagai instansi dalam satu lokasi fisik. Keberhasilan MPP sangat bergantung pada komitmen politik yang kuat dari kepala daerah. Osborne dan Gaebler menegaskan bahwa dukungan *political will* dari atas dapat mendorong birokrasi untuk beradaptasi dan mengatasi hambatan (Osborne & Gaebler, 1992). Di banyak daerah, MPP telah berhasil memangkas jalur birokrasi dan

menyederhanakan prosedur, yang sebelumnya mengharuskan warga berpindah-pindah kantor. Agus Dwiyanto menambahkan bahwa integrasi layanan seperti ini merupakan wujud dari penerapan prinsip pelayanan terpadu yang menjadi salah satu pilar utama reformasi birokrasi (Dwiyanto, 2011).

Sistem Layanan Pengaduan Online Rakyat (LAPOR!) juga menjadi contoh keberhasilan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan partisipasi publik dan akuntabilitas. Sistem layanan LAPOR! menyediakan kanal terpusat bagi warga untuk menyampaikan keluhan, saran, dan aspirasi, yang kemudian ditindaklanjuti oleh instansi terkait. *Platform* ini memberdayakan masyarakat untuk berperan aktif dalam mengawasi kinerja pemerintah. Mark Bovens menegaskan bahwa mekanisme umpan balik seperti ini merupakan bentuk partisipasi yang meningkatkan akuntabilitas pemerintah (Bovens, 2007).

2. Tantangan Interoperabilitas Data dan Ego Sektoral

Meskipun berbagai kemajuan telah dicapai, implementasi transformasi digital di Indonesia masih menghadapi tantangan fundamental, terutama dalam hal interoperabilitas data dan ego sektoral antarinstansi. Fragmentasi sistem dan data yang tidak terintegrasi antar kementerian dan lembaga menyebabkan inefisiensi dan menghambat terciptanya layanan publik yang terpadu dan menyeluruh. *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)* dalam *OECD Review of Public Governance: Indonesia* mencatat bahwa fragmentasi kelembagaan dan kurangnya koordinasi antar lembaga menyebabkan duplikasi program, pemborosan sumber daya, dan inkonsistensi kebijakan (OECD, 2002).

Kondisi saat ini menunjukkan bahwa pembangunan infrastruktur dan konektivitas yang belum merata di seluruh wilayah Indonesia menjadi salah satu hambatan utama dalam implementasi *e-government* (Widodo, 2018). Kesenjangan digital antara wilayah barat dan timur Indonesia, serta antara

perkotaan dan pedesaan, menciptakan ketimpangan akses terhadap layanan publik digital. Kondisi ini diperparah dengan masih terbatasnya literasi digital di kalangan masyarakat, terutama generasi yang lebih tua dan masyarakat dengan tingkat pendidikan rendah.

Di Indonesia, masih banyak daerah, terutama di wilayah timur dan pedesaan, yang belum memiliki akses internet yang stabil dan terjangkau. Kesenjangan ini dapat menciptakan ketimpangan sosial-ekonomi yang semakin lebar antara masyarakat perkotaan dan pedesaan (Heady, 2001).

Lebih mendasar lagi, ego sektoral antarinstitusi menjadi penghambat utama interoperabilitas data. Setiap kementerian atau lembaga cenderung membangun sistemnya sendiri-sendiri tanpa mempertimbangkan integrasi dengan sistem lain. Praktik ini seringkali disebabkan oleh kepentingan institusional dan kekhawatiran akan kehilangan otonomi atau kendali atas data. Akibatnya, terjadi duplikasi data dan inefisiensi dalam pengelolaan informasi public (Peters, 2010).

Praktik ini bertentangan dengan prinsip sistem terbuka yang dikemukakan oleh Daniel Katz dan Robert L. Kahn. Dalam perspektif sistem terbuka, organisasi harus mampu berinteraksi dan berkolaborasi dengan lingkungannya, termasuk dengan organisasi lain, untuk mencapai tujuan bersama (Katz & Kahn, 1978). Ego sektoral yang berlebihan justru menciptakan isolasi yang kontraproduktif dengan semangat kolaborasi dan integrasi yang menjadi prasyarat transformasi digital.

3. Budaya Kerja dan Resistensi terhadap Perubahan

Tantangan yang tidak kalah penting adalah budaya kerja birokrasi yang kaku dan resisten terhadap perubahan. Resistensi terhadap perubahan merupakan hambatan paling umum dan sulit diatasi dalam organisasi birokratis (Crozier, 1964). Banyak Aparatur Sipil Negara (ASN) merasa nyaman dengan *status quo*, di mana prosedur lama sudah familiar dan tidak menuntut banyak upaya tambahan. Stephen P. Robbins dan

Timothy A. Judge menambahkan bahwa perubahan seringkali dianggap sebagai ancaman terhadap posisi, rutinitas, atau bahkan kekuasaan yang telah dinikmati (Robbins & Judge, 2013).

Pola pikir birokrasi yang cenderung hierarkis, formalistis, dan berorientasi pada aturan (*rule-based*) sulit diubah menjadi pola pikir yang lebih inovatif, berorientasi pada hasil, dan berpusat pada pelayanan publik (*citizen-centric*). Perubahan pola pikir ini menjadi prasyarat mutlak bagi keberhasilan transformasi digital (Milakovich & Gordon, 2004).

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi menegaskan bahwa perubahan pola pikir dan budaya kerja adalah pilar paling menantang dalam reformasi birokrasi (PANRB, 2019). Pentingnya integritas sebagai fondasi moral yang memastikan bahwa kekuasaan digunakan untuk kepentingan umum, bukan untuk keuntungan pribadi atau kelompok (Cooper, 2012). Tanpa integritas, transformasi digital justru dapat menjadi alat baru untuk praktik korupsi, sebagaimana terjadi dalam kasus pengadaan *e-KTP*.

Korupsi dalam birokrasi tidak hanya merugikan keuangan negara, tetapi juga merusak tatanan sosial, ekonomi, dan politik. Keberadaannya mengikis kepercayaan publik, menciptakan inefisiensi, dan menghambat pembangunan. Oleh karena itu, transformasi digital harus diiringi dengan penguatan integritas dan penegakan hukum yang tegas terhadap praktik korupsi (Caiden, 1991).

Kesenjangan kapasitas dan kompetensi ASN juga menjadi masalah serius. Ferrel Heady mencatat bahwa banyak ASN, terutama di tingkat daerah, tidak memiliki pengetahuan, keterampilan, atau sikap yang memadai untuk menjalankan tugas-tugas modern seperti analisis kebijakan berbasis data, manajemen kinerja, atau penggunaan teknologi informasi (Heady, 2001). Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 21 mengamanatkan setiap ASN berhak

mendapatkan pengembangan kompetensi minimal 20 jam pelajaran per tahun, namun implementasinya masih jauh dari optimal (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023).

4. Inovasi dan Strategi Mengatasi Hambatan

Di tengah berbagai tantangan, muncul berbagai inovasi yang menunjukkan jalan keluar dari kebuntuan transformasi digital. Salah satu inovasi yang patut diapresiasi adalah penerapan *shared office system* di Ibu Kota Nusantara (IKN). Konsep ini memungkinkan berbagai instansi pemerintah berbagi ruang kerja dan sumber daya, sehingga menciptakan efisiensi anggaran dan mendorong kolaborasi lintas sektoral. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *New Public Management* yang dianjurkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler yaitu menciptakan birokrasi yang lebih efisien dan berorientasi pada hasil.

Inovasi lain yang tak kalah penting adalah sistem “Satu Sistem, Satu Data, Satu Produk” yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Sistem ini mengintegrasikan seluruh data kepegawaian ASN dalam satu platform terpadu, menghilangkan duplikasi data, dan memastikan akurasi informasi. Badan Kepegawaian Negara menjelaskan bahwa penggunaan *Computer Assisted Test (CAT)* dalam seleksi ASN telah meningkatkan integritas proses seleksi secara signifikan, karena hasil tes langsung dapat dilihat oleh peserta dan public (BKN, 2024). *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* menegaskan bahwa transparansi dalam proses seleksi merupakan kunci untuk membangun kepercayaan publik terhadap birokrasi (OECD, 2012).

Pengalaman keberhasilan Program Keluarga Harapan (PKH) juga memberikan pelajaran berharga tentang pentingnya data terpadu dan kolaborasi lintas instansi. Kementerian Sosial Republik Indonesia menegaskan bahwa keberhasilan PKH sangat bergantung pada Data

Terpadu Kesejahteraan Sosial (DTKS) yang dikelola secara terpusat. Penggunaan basis data ini memastikan bahwa bantuan disalurkan secara tepat sasaran kepada keluarga yang benar-benar membutuhkan. H. George Frederickson menekankan pentingnya data yang akurat dan terstruktur untuk mendukung pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*) (Frederickson, 1980). Pengalaman PKH menunjukkan bahwa investasi dalam sistem data terpadu memberikan *return* yang signifikan dalam bentuk efektivitas program dan akuntabilitas publik.

5. Rekomendasi Kebijakan

Berdasarkan analisis terhadap tantangan dan inovasi yang telah dilakukan, beberapa rekomendasi kebijakan dapat dirumuskan untuk mempercepat transformasi digital dalam reformasi birokrasi di Indonesia.

Pertama, penguatan kelembagaan pengawas digital menjadi prioritas utama. Felix A. Nigro dan Lloyd G. Nigro menekankan pentingnya independensi lembaga pengawas untuk menjamin objektivitas pengawasan. Diperlukan lembaga yang memiliki kewenangan untuk mengawasi implementasi SPBE, memastikan interoperabilitas data, dan menindak tegas praktik korupsi dalam proyek-proyek digital. Lembaga ini harus diberikan kemandirian penuh dan sumber daya yang memadai untuk menjalankan tugasnya (Nigro & Nigro, 1989).

Kedua, percepatan pembangunan infrastruktur telekomunikasi di wilayah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) mutlak dilakukan. Akses terhadap infrastruktur digital adalah prasyarat bagi terwujudnya masyarakat informasi yang inklusif. Pemerintah perlu memastikan bahwa akses internet yang cepat dan terjangkau tersedia di seluruh wilayah Indonesia. *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) merekomendasikan agar investasi infrastruktur digital menjadi prioritas nasional untuk mengatasi kesenjangan digital.

Ketiga, program literasi digital masif bagi aparatur dan masyarakat harus digalakkan. Michael E. Milakovich dan George J. Gordon menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan kompetensi untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Program ini harus mencakup pelatihan bagi ASN untuk mengelola sistem digital dan edukasi bagi masyarakat untuk menggunakan layanan *online* secara aman dan efektif. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 21 memberikan landasan hukum yang kuat bagi pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan.

Keempat, harmonisasi kebijakan dan penguatan koordinasi antar lembaga menjadi kunci untuk mengatasi ego sektoral. B. Guy Peters menyarankan perlunya kerangka koordinasi yang lebih kuat antara pusat dan daerah untuk menghindari fragmentasi kebijakan. Adanya satu platform data terintegrasi dan standar interoperabilitas yang jelas akan mencegah fragmentasi dan pemborosan sumber daya. Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pasal 3 telah mengamanatkan terciptanya integrasi sistem dan data, namun implementasinya masih memerlukan komitmen politik yang kuat dan konsisten.

Kelima, perubahan budaya kerja dan penguatan meritokrasi harus terus didorong. Peter M. Senge menekankan pentingnya menciptakan organisasi pembelajar yang mampu merefleksikan pengalaman, belajar dari kesalahan, dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Kepemimpinan yang transformasional menjadi kunci untuk mengubah pola pikir dan budaya kerja birokrasi dari yang kaku menjadi lebih fleksibel dan inovatif.

SIMPULAN

Transformasi digital dalam reformasi birokrasi di Indonesia merupakan sebuah keniscayaan yang menawarkan potensi besar untuk

menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Berbagai inovasi seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), Mal Pelayanan Publik (MPP), dan sistem *Online Single Submission* (OSS) telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik dan mendorong partisipasi masyarakat. Keberhasilan ini membuktikan bahwa teknologi informasi dapat menjadi instrumen yang ampuh untuk mewujudkan *good governance* jika diimplementasikan dengan komitmen politik yang kuat dan didukung oleh kapasitas kelembagaan yang memadai.

Namun, perjalanan menuju *smart governance* masih dihadapkan pada berbagai tantangan fundamental. Fragmentasi sistem data dan ego sektoral antarinstansi menjadi penghambat utama interoperabilitas data, yang tercermin dari tingginya angka ICOR Indonesia yang mencapai 6,3. Kesenjangan infrastruktur digital antara wilayah barat dan timur, serta antara perkotaan dan pedesaan, menciptakan ketimpangan akses terhadap layanan publik digital. Budaya kerja birokrasi yang kaku dan resisten terhadap perubahan, serta masih terbatasnya literasi digital aparatur dan masyarakat, semakin memperparah situasi. Praktik korupsi dalam proyek-proyek digital seperti kasus e-KTP menunjukkan bahwa transformasi digital tanpa diiringi penguatan integritas dan akuntabilitas justru dapat menciptakan celah baru bagi penyimpangan.

Inovasi seperti penerapan *shared office system* di Ibu Kota Nusantara dan sistem “Satu Sistem, Satu Data, Satu Produk” dari Badan Kepegawaian Negara menunjukkan bahwa jalan keluar dari kebuntuan transformasi digital adalah dengan membangun interoperabilitas data dan kolaborasi lintas instansi. Pengalaman keberhasilan Program Keluarga Harapan (PKH) membuktikan bahwa data terpadu dan kolaborasi yang solid antarlembaga dapat menciptakan efektivitas program dan akuntabilitas publik. Inovasi-inovasi ini memberikan pelajaran berharga bahwa transformasi digital

bukan sekadar persoalan teknis, tetapi juga memerlukan perubahan budaya, penguatan integritas, dan komitmen kolektif dari seluruh pemangku kepentingan.

Untuk mewujudkan *smart governance* yang inklusif dan berkeadilan, diperlukan langkah-langkah strategis yang holistik dan berkelanjutan. Penguatan kelembagaan pengawas digital, percepatan pembangunan infrastruktur telekomunikasi di wilayah tertinggal, program literasi digital masif, harmonisasi kebijakan, serta perubahan budaya kerja dan penguatan meritokrasi menjadi prasyarat mutlak yang harus diwujudkan. Komitmen politik yang kuat dari seluruh level kepemimpinan, partisipasi aktif masyarakat, dan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan akademisi menjadi kunci keberhasilan transformasi digital dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Dengan mengatasi berbagai tantangan secara sistematis dan berkelanjutan, Indonesia dapat membangun sebuah sistem pemerintahan yang modern, profesional, berintegritas, dan benar-benar melayani kepentingan seluruh rakyat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
- Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *Public Administration Review*, 67(s1), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00778.x>
- Caiden, G. E. (1991). *Administrative reform comes of age*. Walter de Gruyter.
- Cooper, T. L. (2012). *The responsible administrator: An approach to ethics for the administrative role* (6th ed.). Jossey-Bass.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crozier, M. (1964). *The bureaucratic phenomenon*. University of Chicago

Press.

- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Dwiyanto, A. (2011). *Reformasi birokrasi publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Frederickson, H. G. (1980). *New public administration*. University of Alabama Press.
- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. MIT Press.
- Heady, F. (2001). *Public administration: A comparative perspective* (6th ed.). Marcel Dekker.
- International, T. (2023). *Corruption perceptions index 2023*. Transparency International.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Milakovich, M. E., & Gordon, G. J. (2004). *Public administration in America* (8th ed.). Wadsworth.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. SAGE Publications.
- Negara, B. K. (2024). *Laporan implementasi sistem satu data ASN*. BKN.
- Nigro, F. A., & Nigro, L. G. (1989). *Modern public administration* (7th ed.). HarperCollins.
- OECD. (2002). *Public sector modernization: Open government*. OECD Publishing.
- OECD. (2012). *OECD review of public governance: Indonesia*. OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

- PANRB, K. (2019). *Grand design reformasi birokrasi 2010–2025*. KemenPANRB.
- Peters, B. G. (2010). *The politics of bureaucracy: An introduction to comparative public administration* (6th ed.). Routledge.
- Research, G. (2000). *E-government maturity model*. Gartner Group.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson.
- Tapscott, D. (1995). *The digital economy: Promise and peril in the age of networked intelligence*. McGraw-Hill.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (2023).
- UNESCAP. (2009). *What is good governance?* United Nations.
- Widodo, J. (2018). *Analisis kebijakan publik: Konsep dan aplikasi analisis proses kebijakan publik*. Bayumedia.