**Transformasi Birokrasi Pemerintah Daerah di Era Digital dan Tantangan Struktural dan Kultural dalam Implementasi Kebijakan Inovatif**

**Oleh:**

**FARHANSYAH PUTRA**

**2416041128**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**LAMPUNG**

**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

**1.1 Latar Belakang**

Transformasi birokrasi di era digital telah menjadi topik utama dalam usaha untuk meningkatkan cara pemerintah bekerja di Indonesia. Birokrasi, yang merupakan bagian penting dari pemerintahan, berperan besar dalam memberikan layanan kepada masyarakat, memastikan keadilan hukum, serta membantu menciptakan pemerintahan yang baik, efisien, jelas, dan bertanggung jawab. Dalam dunia yang semakin terhubung dan dengan kemajuan teknologi saat ini, ada kebutuhan mendesak agar birokrasi dapat responsif, fleksibel, dan mampu berinovasi.

Di Indonesia, birokrasi sering kali dihadapkan pada masalah lama, seperti lambatnya pelayanan publik, adanya peraturan yang tumpang tindih, serta masih terus berlanjutnya budaya lama dalam pengelolaan pemerintahan (Dwiyanto, 2018). Laporan Worldwide Governance Indicators (WGI) dari World Bank pada tahun 2022 menunjukkan bahwa Indonesia masih mendapatkan skor Government Effectiveness sebesar 56,13 (di skala 0 sampai 100), jauh di belakang negara-negara tetangga seperti Malaysia (70,86) dan Singapura (96,15). Data ini menunjukkan bahwa masih ada perbedaan yang besar dalam kualitas birokrasi di Indonesia.

Upaya untuk memperbaiki birokrasi sebenarnya sudah dimulai sejak zaman Orde Baru dengan berbagai peraturan, dan semakin ditingkatkan dengan adanya Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025 (Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010). Program ini bertujuan untuk menciptakan birokrasi yang bersih, bertanggung jawab, efektif, dan melayani. Tetapi, setelah lebih dari sepuluh tahun, pencapaian reformasi birokrasi masih menghadapi banyak masalah. Kementerian PAN-RB (2023) mencatat bahwa pada tahun 2022, nilai Indeks Reformasi Birokrasi (RB) nasional baru mencapai 71,30 (kategori “B”), yang masih jauh dari target ideal kategori “AA” yang menunjukkan birokrasi digital yang sepenuhnya.

Kemajuan teknologi digital memberikan kesempatan yang besar bagi birokrasi Indonesia untuk mempercepat perubahan. Penerapan E-Government yang dimulai dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 menjadi langkah penting dalam transformasi digital birokrasi. Menurut laporan Kementerian PAN-RB (2023), rata-rata indeks SPBE nasional pada tahun 2022 hanya mencapai 2,34 (dari skala 5), yang berarti masih dalam kategori “cukup”. Hanya 13,9% dari lembaga pemerintah yang berhasil mendapat nilai “baik” atau lebih, menunjukkan bahwa kesiapan digital birokrasi di pusat dan daerah masih rendah.

Dari sudut pandang pelayanan publik, meskipun ada kenaikan, kualitasnya belum merata. Survei Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) yang diadakan oleh Kementerian PAN-RB pada tahun 2022 menunjukkan skor rata-rata 82,5 (kategori baik), tetapi ada perbedaan besar antarwilayah. Misalnya, pelayanan publik di provinsi-provinsi di Jawa mendapatkan skor di atas 85, sedangkan beberapa provinsi di bagian timur Indonesia masih berkisar di 75 hingga 78. Perbedaan ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam kapasitas birokrasi antara daerah yang maju dan yang masih tertinggal.

Lebih jauh, transformasi birokrasi digital juga menghadapi masalah budaya. Penelitian oleh Prasojo dan Kurniawan (2021) menunjukkan bahwa ketidaknyamanan birokrat terhadap perubahan menjadi salah satu hambatan terbesar dalam menerapkan inovasi. Dari survei yang dilakukan terhadap 1.200 ASN di 12 provinsi, ditemukan bahwa 46% ASN masih lebih suka dengan sistem manual, 32% khawatir akan kehilangan pekerjaan karena otomatisasi, dan hanya 22% yang benar-benar percaya pada digitalisasi birokrasi.

Selain itu, masalah literasi digital bagi aparatur sipil negara (ASN) juga menjadi tantangan besar. Data dari Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada tahun 2022 menunjukkan bahwa dari 4,1 juta ASN, sekitar 62% belum pernah mengikuti pelatihan tentang teknologi digital dan sistem informasi pemerintah. Ini menunjukkan perlunya investasi serius dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia supaya birokrasi digital dapat terwujud.

Dari sisi keuangan, pemerintah telah menyediakan dana yang cukup besar untuk membantu perubahan digital dalam birokrasi. Dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) 2023, dana untuk digitalisasi dan sistem informasi pemerintah mencapai Rp7,3 triliun. Namun, banyak orang meragukan apakah dana ini dipakai dengan baik, karena ada banyak proyek teknologi informasi di sektor publik yang terhenti atau tidak berjalan dengan baik. Audit BPK (2021) menemukan bahwa sekitar 23% proyek teknologi informasi di pemerintah daerah tidak berjalan sesuai rencana, baik karena masalah teknis maupun kurangnya koordinasi antar instansi.

Secara teori, perubahan dalam birokrasi di zaman digital bukan hanya tentang menggunakan teknologi, tapi juga tentang mengubah struktur organisasi, budaya kerja, dan hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Osborne dan Gaebler (1992) dalam buku mereka yang berjudul Reinventing Government menekankan bahwa birokrasi harus lebih dari sekadar mengikuti aturan, tetapi juga harus fleksibel, inovatif, dan fokus pada hasil. Di Indonesia, ini berarti birokrasi harus berubah dari cara-cara lama yang kaku menjadi cara yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan berbasis data.

Perubahan birokrasi di tingkat daerah menjadi semakin penting karena otonomi daerah memberi pemerintah lokal kebebasan untuk mengelola urusannya sendiri. Sayangnya, data dari Kementerian Dalam Negeri (2022) menunjukkan bahwa dari 514 pemerintah daerah, hanya 38% yang memiliki rencana untuk transformasi digital, dan dari jumlah itu, hanya setengahnya yang benar-benar melaksanakan program tersebut. Ini menunjukkan bahwa masih ada kurangnya pemahaman strategis di pemerintah daerah tentang pentingnya teknologi digital untuk memperbaiki layanan publik.

Di sisi lain, masyarakat Indonesia semakin memahami teknologi digital. Menurut laporan dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII, 2023), jumlah pengguna internet di Indonesia mencapai 215,6 juta orang, yang berarti sekitar 78,19% dari total populasi. Tingginya angka pengguna internet ini menunjukkan bahwa kita perlu birokrasi digital yang bisa memberikan jasa publik secara online dengan cepat, mudah, dan transparan. Jika birokrasi tidak beradaptasi, jarak antara harapan masyarakat dan kinerja pemerintah akan semakin lebar, yang bisa membuat masyarakat kehilangan kepercayaan kepada pemerintah.

Dengan demikian, kita bisa melihat bahwa perubahan birokrasi pemerintah daerah di zaman digital menghadapi banyak tantangan, baik dalam hal struktur maupun budaya. Dari segi struktur, masalah utamanya adalah kurangnya infrastruktur digital, dana, dan kapasitas lembaga. Dari segi budaya, ada penolakan terhadap perubahan, rendahnya pengetahuan tentang teknologi digital, dan cara berpikir birokratis yang masih kuno. Oleh karena itu, penelitian tentang perubahan birokrasi pemerintah daerah di zaman digital sangat penting dilakukan, untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai tantangan yang dihadapi dan cara-cara yang bisa dilakukan untuk mempercepat proses perubahan tersebut.

A. Kesenjangan dalam Layanan Publik Antar Sektor

Perubahan birokrasi tidak bisa dipisahkan dari peningkatan kualitas layanan publik. Namun, data menunjukkan ada kesenjangan yang besar antara sektor-sektor layanan.

Tabel berikut menunjukkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 2022 untuk beberapa sektor utama:

Sektor Layanan Publik Skor IKM Nasional 2022 Keterangan

Pendidikan 84,2 Baik

Kesehatan 80,5 Baik

Administrasi Kependudukan 77,8 Cukup Baik

Perpajakan Daerah 75,6 Cukup

Perizinan dan Investasi 72,4 Kurang Baik

(Sumber: KemenPAN-RB, 2023)

Data di atas menunjukkan bahwa meskipun secara umum, layanan publik dinilai “baik”, ada sektor yang memiliki skor rendah, terutama di bidang perizinan dan pajak daerah. Hal ini berkaitan dengan lambatnya digitalisasi layanan dan rendahnya integrasi antara sistem pemerintah daerah.

B. Perbandingan Antar Negara

Untuk memahami posisi Indonesia di dunia, penting untuk melihat perbandingan dengan negara-negara yang sudah berhasil melakukan perubahan birokrasi menjadi digital.

Negara Indeks Efektivitas Pemerintah (WGI 2022) Indeks SPBE / E-Gov (2022) Catatan Utama

Indonesia 56,13 2,34/5 Masih di kategori cukup, perbedaan antar daerah sangat besar

Malaysia 70,86 3,65/5 Jauh lebih terintegrasi, terutama di bidang pendidikan dan kesehatan

Korea Selatan 89,42 4,65/5 Salah satu contoh terbaik e-gov di dunia, terhubung di berbagai sektor

Estonia 95,10 4,87/5 Pelopor digital government, hampir semua layanan publik bisa diakses secara online

(Sumber: Bank Dunia, 2022; Survei E-Government PBB, 2022)

Perbandingan ini menunjukkan bahwa Indonesia masih jauh tertinggal, terutama dibandingkan negara-negara yang berhasil membangun birokrasi digital dengan baik.

C. Tantangan Struktural dan Anggaran

Selain masalah teknis, ada juga persoalan dana yang menghambat. Walaupun dana untuk transformasi digital cukup besar, sering kali efektivitas penggunaannya dipertanyakan.

Tahun Anggaran Transformasi Digital (Rp Triliun) Realisasi Efektif (%) Catatan

2020 5,6 72% Banyak proyek terhenti karena pandemi

2021 6,1 76% Masalah dalam mengintegrasikan sistem

2022 6,8 78% Proyek aplikasi saling tumpang tindih

2023 7,3 81% Ada peningkatan, tetapi audit BPK menemukan 23% proyek bermasalah

(Sumber: APBN 2020–2023; BPK, 2023)

Data ini menunjukkan adanya masalah dalam pengelolaan, seperti proyek teknologi yang saling bertumpukan antar instansi, sehingga menyebabkan ketidakefisienan.

D. Literasi Digital Aparatur Sipil Negara (ASN)

Salah satu faktor penting keberhasilan transformasi birokrasi adalah kemampuan digital ASN. Namun, data menunjukkan ada kesenjangan besar.

Kategori ASN Persentase yang Melek Digital (%)

ASN Pusat (Kementerian) 65%

ASN Provinsi 58%

ASN Kabupaten/Kota 52%

Total Rata-Rata Nasional 57%

(Sumber: BKN, 2022)

Ini berarti hampir separuh ASN belum cukup baik dalam kemampuan digital. Hal ini memperlambat pelaksanaan kebijakan baru di daerah.

E. Hubungan Digitalisasi dan Indeks Korupsi

Perubahan birokrasi menjadi digital juga sangat berkaitan dengan usaha untuk memberantas korupsi. Transparency International (2023) mencatat bahwa skor Indeks Persepsi Korupsi (CPI) Indonesia tahun 2022 adalah 34 dari 100, turun dibandingkan tahun 2020 yang 37.

Negara yang memiliki sistem birokrasi digital yang kuat, seperti Estonia (CPI = 74) dan Korea Selatan (CPI = 63), terbukti memiliki tingkat korupsi yang lebih rendah. Ini menunjukkan bahwa digitalisasi birokrasi bukan hanya untuk efisiensi, tetapi juga bisa meningkatkan akuntabilitas publik dan mengurangi praktik korupsi.

F. Harapan dan Tuntutan Masyarakat

Dengan bertambahnya jumlah pengguna internet di Indonesia yang mencapai 215,6 juta orang atau 78,19% dari populasi (APJII, 2023), masyarakat kini mengharapkan layanan publik yang cepat, mudah, dan berbasis digital. Survey Litbang Kompas (2022) menunjukkan bahwa 68% responden merasa pelayanan publik secara online lebih efisien, sementara 24% masih mengeluh kesulitan akses di daerah terpencil. Kondisi ini menunjukkan adanya “digital divide” yang harus segera diatasi oleh birokrasi daerah agar perubahan digital tidak menciptakan ketimpangan baru.

G. Kesimpulan Latar Belakang

Dari penjelasan di atas, kita bisa menggambarkan bahwa perubahan dalam sistem pemerintahan daerah saat ini, di era digital, menghadapi banyak tantangan yang rumit. Tantangan ini melibatkan masalah dalam struktur, budaya, teknologi, dan juga masyarakat. Dari segi struktur, masalah seperti fasilitas, cara sistem dihubungkan, dan penggunaan anggaran yang tidak efisien menjadi beberapa halangan utama. Dari segi budaya, ketidakpuasan pegawai negeri dan rendahnya kemampuan teknologi menjadi faktor penghambat.

Meski begitu, ada juga banyak kesempatan untuk mempercepat perubahan tersebut, berkat dukungan dana yang besar, semakin mudahnya akses internet, dan harapan masyarakat untuk pelayanan pemerintah yang lebih baik secara digital. Maka dari itu, melakukan penelitian mendalam tentang transformasi pemerintahan daerah di era digital menjadi sangat penting. Ini dapat membantu kita memperkuat teori yang ada dan memberi saran kebijakan yang bermanfaat.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dibahas, rumusan masalah yang akan dijadikan fokus dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apa kondisi nyata perubahan sistem pemerintahan daerah di Indonesia saat ini dalam era digital?

2. Apa saja hambatan struktural yang dihadapi oleh pemerintah daerah saat menerapkan perubahan ke sistem digital?

3. Bagaimana hambatan budaya, terutama yang berkaitan dengan kemampuan teknologi dan penolakan pegawai, mempengaruhi keberhasilan pengubahan sistem pemerintahan daerah?

4. Seberapa besar pengaruh dana, fasilitas, dan kebijakan nasional dalam mendukung percepatan transformasi pemerintah daerah?

5. Strategi apa yang bisa diusulkan untuk mempercepat perubahan ke sistem pemerintahan digital yang lebih efektif, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan situasi terkini dari perubahan sistem pemerintahan daerah dalam era digital.

2. Untuk menganalisis hambatan struktural yang muncul dalam penerapan sistem digital di tingkat daerah.

3. Untuk mengidentifikasi tantangan budaya yang mempengaruhi cara pegawai negeri dalam merespon perubahan sistem.

4. Untuk mengevaluasi peran kebijakan nasional, fasilitas, dan pengelolaan dana dalam mendukung transformasi pemerintah daerah.

5. Untuk merumuskan saran dan strategi kebijakan untuk mempercepat perubahan ke sistem digital yang inovatif dan mampu mengikuti kebutuhan masyarakat.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoretis

Memberikan sumbangan kepada ilmu tentang administrasi publik, khususnya dalam memahami transformasi sistem digital di pemerintah daerah. Dapat menjadi referensi akademis bagi peneliti lain yang membahas topik serupa dengan pendekatan menggunakan data kuantitatif dan kualitatif.

2. Manfaat Praktis

Memberikan masukan kepada pemerintah daerah dalam merancang kebijakan yang terkait dengan perubahan menuju sistem digital. Dapat menjadi rujukan bagi Kementerian PAN-RB, Kemendagri, dan BKN untuk memperbaiki desain kebijakan reformasi sistem pemerintahan yang berbasis digital. Memberikan informasi kepada masyarakat dan pihak lainnya tentang situasi terkini dari sistem pemerintahan digital, sehingga mendorong partisipasi masyarakat dalam mengawasi dan mengevaluasi layanan pemerintah.

3. Manfaat Sosial

Meningkatkan kesadaran bersama tentang pentingnya kemampuan teknologi bagi pegawai negeri dan masyarakat demi mendukung tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Mendorong terciptanya layanan publik yang lebih inklusif, cepat, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah..

**DAFTAR PUSTAKA**

Dwiyanto, A. (2018). Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading, MA: Addison-Wesley.

Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). Birokrasi dan Digitalisasi Pemerintahan: Tantangan dan Strategi. Jakarta: Rajawali Pers.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). The New Public Service: Serving, Not Steering (4th ed.). New York: Routledge.

Setiyono, B., & McLeod, R. (2019). Bureaucracy reform in Indonesia: Policy, problems, and prospects. Asian Journal of Political Science, 27(1), 1–22.

Kurniawan, T., & Prasojo, E. (2021). Digital bureaucracy reform and innovation in Indonesia: Opportunities and challenges. Journal of Public Administration and Governance, 11(4), 45–60.

Nugroho, Y., & Sastrosubroto, A. (2020). E-Government and digital transformation in Indonesian public sector: An empirical study. International Journal of Public Sector Management, 33(7/8), 817–835.

Rakhmawati, I., & Wahyudi, A. (2022). Public sector digital transformation in Indonesia: An analysis of readiness and barriers. Journal of Asian Public Policy, 15(2), 245–262. N