**Transformasi Birokrasi Pemerintah Daerah di Era Digital: Tantangan Struktural dan Kultural**

**Oleh:**

**FARHANSYAH PUTRA**

**2416041128**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**LAMPUNG**

**BAB 1**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang**

Transformasi Birokrasi

Perubahan dalam birokrasi adalah salah satu rencana penting dari pemerintah Indonesia untuk menciptakan sistem pemerintahan yang bersih, jelas, bertanggung jawab, dan mampu memberikan layanan publik yang baik. Dengan adanya perkembangan di bidang teknologi informasi dan komunikasi, birokrasi pemerintah, terutama di daerah, diharapkan bisa menyesuaikan diri dengan era digital. Kebutuhan untuk berubah ini datang tidak hanya dari dalam birokrasi agar bisa bekerja lebih efisien, tetapi juga dari masyarakat yang kini sudah terbiasa menggunakan layanan digital di banyak aspek kehidupan.

Laporan dari Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia, atau APJII, di tahun 2023 menunjukkan bahwa ada 216,5 juta pengguna internet di Indonesia, yang berarti sekitar 77,02% dari seluruh jumlah penduduk. Ini menunjukkan bahwa banyak orang kini dapat mengakses dunia digital. Pengguna internet tentu ingin mendapatkan layanan publik yang lebih cepat, mudah, transparan, dan responsif. Namun, kenyataan di lapangan masih menunjukkan banyak masalah. Berdasarkan laporan dari Ombudsman Republik Indonesia tahun 2022, pengaduan masyarakat terhadap layanan publik umumnya terkait dengan prosedur yang rumit, keterlambatan dalam pelayanan, dan kurangnya pemanfaatan teknologi digital.

Pemerintah pusat sudah menyiapkan aturan yang cukup lengkap. Misalnya, lewat Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, pemerintah menekankan betapa pentingnya digitalisasi dalam mengelola birokrasi. Sistem ini diharapkan bisa membantu mengintegrasikan layanan, membuat birokrasi lebih efisien, dan meningkatkan akuntabilitas. Namun, menurut Kementerian PANRB pada tahun 2022, dari 514 pemerintah daerah yang ada di Indonesia, hanya 35% yang mendapat penilaian baik dalam indeks SPBE, sementara yang lainnya masih berada di kategori cukup dan kurang. Ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam pelaksanaan di level daerah.

Secara struktural, pemerintah daerah menghadapi berbagai tantangan seperti kurangnya infrastruktur digital, adanya regulasi yang tumpang tindih, kurangnya koordinasi antar lembaga daerah, serta sedikitnya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam teknologi digital. Di sisi lain, secara budaya kerja, birokrasi masih diwarnai oleh cara kerja yang kaku, pola administratif, dan ketidakmauan untuk berubah. Dwiyanto di tahun 2018 mengatakan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia sering kali tidak berhasil karena hanya fokus pada struktur (seperti pengurangan jumlah organisasi) tanpa melihat aspek budaya (perubahan cara berpikir, semangat kerja, dan budaya layanan).

Melihat dari negara lain, penting untuk melakukan reformasi birokrasi digital yang bukan hanya teknis, tetapi juga strategis. Misalnya, Estonia telah berhasil menerapkan pemerintahan elektronik secara menyeluruh, sehingga hampir semua layanan publik bisa diakses secara online. Keberhasilan ini tidak hanya karena ada infrastruktur digital, tetapi juga karena budaya birokrasi yang inovatif, terbuka, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Hal ini sangat berbeda dengan banyak pemerintah daerah di Indonesia, di mana inovasi digital masih terbatas dan seringkali hanya menjadi proyek jangka pendek.

Lebih jauh, perubahan digital dalam birokrasi juga berkaitan dengan rencana nasional Indonesia Emas 2045, di mana kualitas pemerintahan menjadi salah satu hal penting untuk mendukung pertumbuhan ekonomi dan daya saing bangsa. Jika pemerintah daerah tidak bisa menyesuaikan diri, masalah dalam pelayanan publik akan semakin parah. Ini dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah dan memperburuk praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta menghalangi pembangunan daerah.

Selain itu, datangnya pandemi COVID-19 antara tahun 2020 dan 2022 telah mengajarkan kita bahwa digitalisasi dalam pemerintahan bukan hanya pilihan, tetapi sudah menjadi kebutuhan yang mendesak. Dengan terbatasnya interaksi tatap muka, layanan publik yang berbasis digital menjadi solusi yang pas. Namun, pandemi juga menunjukkan bahwa banyak pemerintah daerah belum siap, baik dari segi teknologi maupun cara kerja. Banyak layanan online yang hanya sementara, tidak saling terhubung, dan tidak didukung oleh sistem manajemen data yang baik.

Dalam hal teori administrasi publik, peralihan birokrasi ke digital berkaitan erat dengan konsep New Public Management (NPM) dan New Public Service (NPS). NPM fokus pada efisiensi, efektivitas, dan hasil, sedangkan NPS lebih menekankan partisipasi masyarakat dan pelayanan yang lebih manusiawi. Keduanya penting sebagai dasar untuk membangun birokrasi digital di Indonesia. Namun, kenyataannya menunjukkan bahwa pemerintah daerah masih terjebak dalam cara lama, yaitu “administrasi publik tradisional” yang lebih mengutamakan kepatuhan pada prosedur ketimbang hasil dan kepuasan publik.

Dari penjelasan di atas, jelas bahwa peralihan birokrasi pemerintah daerah di dunia digital menghadapi dua tantangan: struktural dan kultural. Tantangan struktural mencakup batasan regulasi, masalah koordinasi, infrastruktur, dan sumber daya manusia. Tantangan kultural meliputi penolakan terhadap perubahan, budaya kerja birokrasi yang kaku, serta kurangnya fokus pada pelayanan. Oleh karena itu, penelitian tentang peralihan birokrasi pemerintah daerah di era digital sangat penting, tidak hanya untuk melihat kondisi saat ini tetapi juga untuk merencanakan strategi yang lebih baik dalam memperkuat reformasi birokrasi di masa depan.

Reformasi birokrasi di Indonesia sudah menjadi agenda nasional sejak awal era reformasi pada tahun 1998. Beragam kebijakan telah diluncurkan, mulai dari Rancangan Besar Reformasi Birokrasi 2010–2025 hingga program Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Tujuan utamanya adalah menciptakan pemerintahan yang efektif, efisien, bersih, dan melayani masyarakat. Namun, dari evaluasi yang ada, terlihat bahwa perubahan tersebut belum sepenuhnya sesuai harapan.

Data dari Kementerian PANRB (2023) menunjukkan bahwa Indeks Reformasi Birokrasi (IRB) nasional baru mencapai B (70,88) pada tahun 2022. Ini berarti masih ada jarak yang besar menuju target “A” yang menunjukkan birokrasi yang berkualitas tinggi. Di tingkat pemerintah daerah, sebagian besar provinsi dan kabupaten/kota masih di kategori "cukup baik” sehingga kualitas layanan publik tidak konsisten di seluruh wilayah.

Selain itu, Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia menurut Transparency International tahun 2022 berada pada skor 34 dari 100, yang menunjukkan bahwa praktik korupsi dalam birokrasi masih tinggi. Sementara itu, salah satu tujuan utama reformasi birokrasi adalah untuk menciptakan pemerintahan yang bersih dan bebas dari praktik KKN. Rendahnya IPK ini menunjukkan bahwa peralihan birokrasi bukan hanya soal digitalisasi, tetapi juga berhubungan dengan integritas aparat dan budaya kerja.

Tantangan Struktural

1. Keterbatasan Infrastruktur Digital

Banyak pemerintah daerah, terutama yang ada di luar Jawa, masih menghadapi masalah dengan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Koneksi internet yang lambat, jaringan yang tidak merata, serta kurangnya perangkat keras dan lunak menjadi penghalang utama. Menurut BPS (2022), masih ada sekitar 12.548 desa di Indonesia yang belum memiliki akses internet yang baik. Situasi ini membuat penerapan layanan publik digital sulit untuk dilakukan di seluruh daerah.

2. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia di pemerintahan daerah dalam menggunakan teknologi digital masih cukup rendah. Laporan dari LAN RI (2021) menyebutkan bahwa sekitar 48% aparatur sipil negara (ASN) di daerah belum memiliki kemampuan teknologi informasi yang memadai. Rendahnya pengetahuan digital ini membuat adopsi aplikasi dan sistem digital untuk layanan publik menjadi lambat.

3. Tumpang Tindih Regulasi dan Koordinasi Lemah

Banyak tempat yang membuat aplikasi digital sendiri-sendiri tanpa menghubungkannya dengan sistem nasional. Ini menyebabkan munculnya ribuan aplikasi layanan publik yang tidak terhubung satu sama lain, menciptakan apa yang disebut “pulau-pulau data”. Hal ini mengakibatkan pemborosan uang dan membuat masyarakat kebingungan saat menggunakan layanan.

Keterbatasan Anggaran

Uang yang terbatas di daerah juga jadi masalah besar. Sebagian besar anggaran daerah masih lebih banyak digunakan untuk gaji pegawai, sementara uang untuk inovasi digital dan peningkatan layanan publik sangat sedikit.

Tantangan Kultural

Di samping masalah struktur, tantangan budaya menjadi penghalang serius dalam mengubah sistem birokrasi.

1. Budaya Hierarkis

Birokrasi di daerah masih sangat teratur dan kaku, dengan banyaknya komunikasi dari atas ke bawah. Ini membuat proses pengambilan keputusan jadi lambat dan menghalangi inovasi.

2. Resistensi terhadap Perubahan

Banyak pegawai negeri yang merasa nyaman dengan cara kerja yang lama. Mereka berpikir perubahan hanya menambah beban kerja tanpa ada imbalan yang cukup. Jadi, seringkali penggunaan sistem digital hanya menjadi formalitas, bukan sesuatu yang benar-benar dibutuhkan.

3. Orientasi pada Prosedur, bukan Hasil

Birokrasi masih lebih fokus pada aturan dan administrasi daripada pada kualitas layanan. Ini bertentangan dengan tujuan pelayanan publik yang sebenarnya untuk masyarakat.

4. Rendahnya Akuntabilitas

Budaya “asal sesuai aturan” tanpa memikirkan dampak pada masyarakat masih sangat kuat. Seringkali, transparansi dan akuntabilitas dianggap sebagai hal yang hanya sekadar formalitas, bukan nilai yang penting.

Studi Kasus Pemerintah Daerah

1. Surabaya

Pemerintah Kota Surabaya menjadi salah satu contoh daerah yang cukup berhasil menerapkan birokrasi digital. Dengan program e-Surabaya, berbagai layanan publik bisa diakses online, mulai dari perizinan, pembayaran pajak, hingga pengaduan dari masyarakat. Surabaya juga berhasil menurunkan angka kemiskinan dan meningkatkan kepuasan publik.

2. Banyuwangi

Kabupaten Banyuwangi dikenal karena inovasi digital lewat aplikasi Smart Kampung, yang menghubungkan layanan administrasi desa dengan sistem online. Program ini berhasil mendekatkan layanan publik kepada masyarakat desa.

3. DKI Jakarta

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta meluncurkan Jakarta Smart City, yang menggabungkan data besar untuk membantu pengambilan keputusan berdasarkan fakta. Program ini juga memberi ruang bagi masyarakat untuk ikut berpartisipasi lewat aplikasi JAKI.

Namun, tidak semua daerah berhasil seperti ini. Banyak kabupaten atau kota yang masih tertinggal dalam digitalisasi karena kekurangan sumber daya. Ini menciptakan kesenjangan dalam layanan publik antara daerah yang berbeda.

Perbandingan Internasional

Estonia dikenal sebagai pelopor pemerintahan elektronik. Hampir semua layanan publik, termasuk pemilu, bisa diakses secara digital. Kunci keberhasilan mereka adalah adanya sistem nasional yang terintegrasi, aturan yang jelas, dan budaya birokrasi yang mendukung inovasi.

Korea Selatan juga berhasil dengan program Digital Government Master Plan. Mereka menghargai transparansi dan melibatkan masyarakat dalam layanan digital mereka. Singapura, dengan program Smart Nation, telah berhasil membuat layanan publik yang cepat, efisien, dan ramah kepada masyarakat.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa untuk mengubah birokrasi menjadi digital, perlu ada kombinasi antara infrastruktur yang kuat, aturan yang jelas, budaya birokrasi yang inovatif, dan partisipasi masyarakat.

Keterkaitan dengan Visi Indonesia Emas 2045

Indonesia menargetkan menjadi negara maju pada tahun 2045, yang bertepatan dengan 100 tahun kemerdekaan. Salah satu syarat pentingnya adalah pemerintahan yang efektif dan efisien. Perubahan birokrasi digital sangat penting untuk mencapai visi ini.

Jika birokrasi daerah tidak bisa menyesuaikan diri, pembangunan nasional akan terhambat karena daerah adalah pelaksana utama kebijakan. Jadi, transformasi birokrasi bukan hanya masalah teknis, tetapi juga merupakan strategi besar untuk memperkuat posisi bangsa.

Penutup Latar Belakang

Dari penjelasan sebelumnya, kita bisa melihat bahwa mengubah birokrasi pemerintah daerah di zaman digital adalah masalah yang sulit, karena melibatkan perubahan dalam struktur dan budaya. Di satu sisi, teknologi digital bisa memberikan peluang besar untuk memperbaiki layanan publik. Namun, di sisi lain, jika tidak ada perbaikan dalam struktur dan perubahan budaya, maka digitalisasi akan hanya menjadi kegiatan yang tidak berarti dan tidak membawa perubahan nyata.

Penelitian tentang hal ini sangat penting dilakukan untuk:

1. Mengetahui bagaimana penerapan birokrasi digital di daerah saat ini.

2. Menemukan masalah dalam struktur dan budaya yang ada.

3. Memberikan saran yang bisa mempercepat perubahan birokrasi ke era digital yang lebih responsif dan fokus pada masyarakat.

**1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan penjelasan latar belakang, berikut adalah pertanyaan yang ingin dijawab dalam penelitian ini:

1. Apa kondisi terkini tentang perubahan birokrasi pemerintah daerah di zaman digital?

2. Apa saja masalah struktural yang dihadapi oleh pemerintah daerah dalam menerapkan digitalisasi birokrasi?

3. Bagaimana masalah budaya mempengaruhi keberhasilan perubahan birokrasi di pemerintah daerah?

4. Apa langkah yang bisa diambil untuk mempercepat dan memperkuat perubahan birokrasi digital di tingkat daerah?

**1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan kondisi terkini perubahan birokrasi pemerintah daerah di zaman digital.

2. Menemukan masalah struktural dalam menerapkan birokrasi digital di pemerintah daerah.

3. Menganalisis masalah budaya yang mempengaruhi keberhasilan perubahan birokrasi digital.

4. Mengusulkan strategi dan saran kebijakan untuk mempercepat perubahan birokrasi digital di tingkat pemerintah daerah.

**1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Teoretis

Penelitian ini memberikan sumbangan pada studi akademik di bidang administrasi publik, terutama tentang reformasi birokrasi dan digitalisasi di pemerintah daerah.

2. Manfaat Praktis

Untuk Pemerintah Daerah, hasil penelitian ini bisa menjadi saran untuk meningkatkan cara menerapkan birokrasi digital. Untuk Masyarakat, penelitian ini membantu meningkatkan kualitas layanan publik berbasis teknologi. Untuk Akademisi, penelitian ini bisa menjadi referensi untuk studi lebih lanjut tentang digitalisasi birokrasi dan governance.

**1.5 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan karya ilmiah ini disusun sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan: berisi latar belakang, pertanyaan penelitian, tujuan, manfaat, dan cara penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka: menjelaskan teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan.

Bab III Metode Penelitian: menjelaskan desain penelitian, pendekatan, sumber data, dan teknik analisis.

Bab IV Hasil dan Pembahasan: menyajikan temuan dari penelitian dan analisisnya.

Bab V Penutup: berisi kesimpulan dan saran.

**Daftar Pustaka**

Dwiyanto, A. (2018). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

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

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

Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). Digital Transformation of Public Administration: Case Studies and Comparative Perspectives. London: Palgrave Macmillan.

Indrajit, R. E. (2020). “Digital Government Transformation in Indonesia: Challenges and Opportunities.” Journal of Public Administration Studies, 5(2), 45–60.

Nugroho, Y. (2019). “Bureaucratic Reform in Indonesia: Between Policy and Practice.” Asian Journal of Public Administration, 41(1), 67–85.

Pratama, A., & Purwanto, E. (2021). “The Role of Organizational Culture in E-Government Implementation in Local Governments.” Journal of Governance and Public Policy, 8(1), 32–47.

Lee, J., & Kim, S. (2018). “E-Government and Public Sector Innovation: International Evidence and Lessons for Developing Countries.” Government Information Quarterly, 35(4), 643–651.