

**TRANSFORMASI BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH DI ERA
DIGITAL : TANTANGAN STRUKTURAL DAN KULTURAL**

(TUGAS UJIAN TENGAH SEMESTER)

Oleh:

FARHANSYAH PUTRA

2416041128



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
UNIVERSITAS LAMPUNG
TAHUN AJARAN 2025**

DAFTAR ISI

COVER.....	i
DAFTAR ISI	ii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	7
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematis Penulisan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	10
2.1 Kajian Teori.....	10
2.1.1 Konsep Birokrasi	10
2.1.2 Transformasi Digital dalam Pemerintahan (E-Government)	10
2.1.3 Tantangan Struktural dalam Transformasi Birokrasi	11
2.1.4 Tantangan Kultural dalam Transformasi Birokrasi	12
2.1.5 Teori Pendukung	13
2.2 Kajian Penelitian yang Relevan.....	14
2.3 Kerangka Pikir.....	15
2.4 Hipotesis Penelitian	16
BAB III Metode Penelitian	17
3.1 Jenis Penelitian	17
3.2 Tempat dan Waktu	18
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	19
3.4 Variabel Penelitian	19
3.5 Cara dan Alat Pengumpulan Data	21
3.6 Variabel dan Realiabilitas Instrumen	22
3.7 Cara Menganalisis Data.....	23
DAFTAR PUSTAKA	25

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

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.

1. Tantangan Struktural

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

2. Tantangan Kultural

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

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

3. Studi Kasus Pemerintah Daerah

a. 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.

b. 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.

c. 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.

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.

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.

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. Bagaimana kondisi terkini tentang perubahan birokrasi pemerintah daerah di zaman digital?
2. Apa saja masalah struktural yang dihadapi oleh pemerintah daerah dalam menerapkan digitalisasi birokrasi?

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:

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

2. Bab II Tinjauan Pustaka: menjelaskan teori, konsep, dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan.
3. Bab III Metode Penelitian: menjelaskan desain penelitian, pendekatan, sumber data, dan teknik analisis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Konsep Birokrasi

Birokrasi merupakan sistem pengorganisasian pemerintahan yang dirancang untuk melaksanakan fungsi publik secara efisien, rasional, dan teratur. Menurut Max Weber (1947), birokrasi ideal memiliki ciri-ciri utama seperti adanya hierarki otoritas yang jelas, pembagian kerja yang tegas, sistem aturan formal, serta hubungan kerja yang impersonal. Tujuan utama dari birokrasi adalah menjamin stabilitas, kepastian hukum, dan konsistensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam konteks pemerintahan Indonesia, birokrasi menjadi tulang punggung penyelenggaraan negara. Ia tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai instrumen dalam mewujudkan pemerintahan yang efektif dan berkeadilan. Namun, realitas birokrasi di Indonesia kerap menunjukkan kesenjangan antara idealitas dan praktik. Banyak penelitian menunjukkan bahwa birokrasi di Indonesia masih sering diasosiasikan dengan lambannya pelayanan, kompleksitas prosedural, serta kurangnya transparansi dan akuntabilitas.

Dwiyanto (2018) menyatakan bahwa salah satu sumber kelemahan birokrasi Indonesia terletak pada orientasi yang terlalu besar terhadap kepatuhan prosedur, bukan pada hasil (*outcome*). Kondisi ini diperparah oleh budaya kerja yang hierarkis dan resistensi terhadap inovasi. Oleh karena itu, transformasi birokrasi menjadi kebutuhan mendesak agar sistem pemerintahan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman, terutama dalam era digital yang menuntut kecepatan, efisiensi, dan keterbukaan informasi.

2.1.2 Transformasi Digital dalam Pemerintahan (*E-Government*)

Transformasi digital dalam birokrasi atau yang dikenal dengan *egovernment* adalah proses perubahan cara kerja pemerintahan melalui pemanfaatan *Teknologi Informasi dan Komunikasi* (TIK). Menurut World

Bank (2016), *e-government* bertujuan meningkatkan efisiensi internal pemerintah, memperbaiki penyampaian layanan publik, serta memperkuat partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan keputusan.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)* menjadi landasan hukum yang menegaskan komitmen pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang digital, terpadu, dan transparan. Melalui SPBE, pemerintah daerah diharapkan tidak hanya mengadopsi sistem teknologi, tetapi juga membangun integrasi data lintas instansi, mengubah pola manajemen, serta meningkatkan kompetensi sumber daya manusia di bidang digital. Namun, Indrajit (2020) menjelaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak semata-mata tergantung pada penggunaan teknologi, melainkan juga pada kesiapan organisasi. Tiga pilar utama dalam implementasi digitalisasi birokrasi adalah:

1. Infrastruktur Teknologi yaitu meliputi jaringan internet, perangkat keras dan lunak, serta sistem keamanan data.
2. Kapasitas SDM yaitu kemampuan aparatur untuk menggunakan dan mengelola teknologi dengan efisien.
3. Kelembagaan dan Regulasi yaitu kejelasan aturan, koordinasi antarinstansi, dan tata kelola data yang baik.

Dalam penelitian kuantitatif, dimensi-dimensi tersebut dapat diukur secara numerik untuk menilai sejauh mana kesiapan struktural pemerintah daerah dalam melaksanakan transformasi birokrasi digital.

2.1.3 Tantangan Struktural dalam Transformasi Birokrasi

Tantangan struktural merupakan kendala yang bersumber dari aspek kelembagaan dan teknis organisasi. Di tingkat pemerintah daerah, persoalan ini biasanya mencakup infrastruktur digital yang belum merata, rendahnya kompetensi pegawai, lemahnya koordinasi antarinstansi, serta keterbatasan anggaran. *Badan Pusat Statistik (BPS, 2022)* melaporkan bahwa masih terdapat lebih dari 12 ribu desa di Indonesia yang belum memiliki akses internet stabil.

Kondisi ini menunjukkan bahwa penerapan digitalisasi birokrasi belum dapat dilakukan secara merata. Selain itu, laporan *LAN RI (2021)* menyebutkan bahwa sekitar 48% ASN di daerah belum memiliki literasi digital yang memadai. Rendahnya kapasitas digital ini menyebabkan banyak aplikasi pemerintah daerah tidak optimal digunakan.

Masalah lain adalah lemahnya integrasi sistem antarinstansi. Banyak pemerintah daerah membangun aplikasi layanan publik secara terpisah tanpa interoperabilitas. Fenomena ini disebut sebagai data islands atau “pulau-pulau data”, yang menyebabkan pemborosan anggaran dan kebingungan bagi masyarakat dalam mengakses layanan publik. Dari perspektif kuantitatif, tantangan struktural dapat dioperasionalisasi ke dalam beberapa indikator seperti:

1. Tingkat ketersediaan infrastruktur digital (akses internet, perangkat teknologi),
2. Tingkat kompetensi digital ASN,
3. Koordinasi dan sinergi antarinstansi,

Proporsi anggaran digitalisasi terhadap total belanja daerah. Semakin rendah skor indikator-indikator tersebut, semakin besar hambatan struktural yang dihadapi pemerintah daerah dalam melakukan transformasi birokrasi digital.

2.1.4 Tantangan Kultural dalam Transformasi Birokrasi

Selain kendala struktural, transformasi birokrasi digital juga dipengaruhi oleh tantangan kultural, yaitu nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang melekat pada aparatur pemerintahan. Budaya birokrasi Indonesia masih kuat dipengaruhi oleh pola pikir tradisional, hierarkis, dan prosedural.

Dwiyanto (2018) menegaskan bahwa reformasi birokrasi di Indonesia sering gagal karena mengabaikan perubahan budaya organisasi. Birokrasi masih terlalu fokus pada prosedur administrasi ketimbang hasil pelayanan. Aparatur lebih takut berinovasi karena khawatir melanggar aturan, sementara sistem penghargaan belum mendorong kreativitas dan kinerja berbasis hasil.

Resistensi terhadap perubahan juga menjadi masalah serius. Banyak pegawai yang menganggap penggunaan teknologi sebagai tambahan beban kerja. Akibatnya, implementasi aplikasi digital hanya bersifat formalitas tanpa benar-benar digunakan secara efektif. Dalam banyak kasus, sistem digital dibuat sekadar untuk memenuhi tuntutan administratif, bukan untuk memperbaiki layanan publik.

Dalam pendekatan kuantitatif, aspek kultural dapat diukur melalui indikator seperti: tingkat resistensi terhadap perubahan, pola komunikasi organisasi (atas bawah atau dua arah), orientasi terhadap inovasi dan pelayanan publik, akuntabilitas dan transparansi aparatur. Faktor kultural bersifat nonteknis namun sangat menentukan, karena tanpa perubahan nilai dan perilaku, digitalisasi birokrasi hanya akan menjadi proyek simbolik tanpa hasil nyata.

2.1.5 Teori Pendukung

Penelitian ini menggunakan dua teori utama sebagai landasan konseptual, yaitu *New Public Management* (NPM) dan *New Public Service* (NPS).

1. *New Public Management* (NPM)

Menurut Osborne dan Gaebler (1992), NPM menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, dan orientasi hasil dalam penyelenggaraan pemerintahan. Pemerintah perlu mengadopsi prinsip-prinsip manajemen sektor swasta seperti inovasi, kompetisi, dan akuntabilitas kinerja. Dalam konteks digitalisasi birokrasi, teori ini relevan karena mendorong pemanfaatan teknologi untuk mempercepat layanan publik dan mengurangi birokrasi yang berbelit.

2. *New Public Service* (NPS)

Denhardt dan Denhardt (2015) memperkenalkan paradigma NPS yang menekankan bahwa tugas utama pemerintah adalah melayani masyarakat, bukan mengendalikan mereka (*serving, not steering*). Teknologi digital diharapkan memperkuat partisipasi publik, transparansi, dan akuntabilitas sosial. Teori ini menekankan pentingnya nilai-nilai humanistik dalam

pemerintahan digital: keterbukaan, partisipasi, dan kepercayaan publik. Kedua teori ini saling melengkapi: NPM memberikan orientasi efisiensi dan produktivitas, sedangkan NPS memastikan bahwa digitalisasi tidak kehilangan nilai-nilai demokratis dan etika pelayanan publik.

2.2 Kajian Penelitian yang Relevan

Berbagai penelitian sebelumnya memberikan dasar empiris penting bagi studi ini:

1. Pratama and Purwanto (2021), meneliti hubungan antara budaya organisasi dan keberhasilan *implementasi e-government* pada pemerintah daerah di Indonesia. Hasilnya menunjukkan bahwa budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan partisipatif berpengaruh positif terhadap efektivitas penerapan sistem digital.
2. Indrajit (2020), menjelaskan bahwa keberhasilan digital government di Indonesia sangat ditentukan oleh tiga faktor: kesiapan infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan kebijakan. Penelitian ini menegaskan pentingnya kesiapan struktural dalam mempercepat transformasi birokrasi digital.
3. Nugroho (2019), melalui studi reformasi birokrasi, Nugroho menemukan bahwa kesenjangan implementasi kebijakan pusat dan daerah menjadi penghambat utama digitalisasi. Pemerintah daerah sering kekurangan kapasitas dan sumber daya untuk menyesuaikan kebijakan nasional ke dalam praktik lokal.
4. Lee and Kim (2018), studi lintas negara menunjukkan bahwa keberhasilan *egovernment* ditentukan oleh tingkat integrasi data dan budaya organisasi yang mendukung inovasi. Negara-negara seperti Korea Selatan dan Estonia berhasil membangun sistem digital nasional karena memiliki kepemimpinan yang kuat dan budaya adaptif.
5. Kettunen and Kallio (2020), melalui studi komparatif antara Finlandia dan Estonia, peneliti menegaskan bahwa digitalisasi pemerintahan memerlukan

tata kelola yang terintegrasi secara vertikal dan horizontal. Tanpa integrasi kebijakan, setiap lembaga akan berjalan sendiri-sendiri.

Kajian-kajian di atas memperkuat dasar teoretis bahwa keberhasilan transformasi birokrasi digital ditentukan oleh dua hal: kesiapan struktural (teknologi, SDM, koordinasi) dan kesiapan kultural (nilai kerja, kepemimpinan, dan inovasi).

2.3 Kerangka Pikir

Kerangka pikir penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antara tantangan struktural (X_1) dan tantangan kultural (X_2) terhadap keberhasilan transformasi birokrasi digital (Y) pada pemerintah daerah.

1. Tantangan Struktural (X_1) mencakup kondisi infrastruktur digital, kapasitas SDM, koordinasi antarinstansi, dan ketersediaan anggaran.
2. Tantangan Kultural (X_2) meliputi resistensi terhadap perubahan, budaya kerja hierarkis, orientasi pada prosedur, serta rendahnya akuntabilitas.
3. Keberhasilan Transformasi Birokrasi Digital (Y) diukur melalui efektivitas pelayanan publik, efisiensi proses kerja, tingkat transparansi, dan kepuasan masyarakat.

Secara konseptual, hubungan antarvariabel dapat dijelaskan yaitu, semakin tinggi tingkat kesiapan struktural, semakin besar peluang keberhasilan transformasi digital. Semakin adaptif budaya birokrasi terhadap inovasi dan perubahan, semakin efektif implementasi digitalisasi pemerintahan.

Tantangan struktural dan kultural secara bersama-sama berpengaruh terhadap keberhasilan transformasi birokrasi digital.

Dengan pendekatan kuantitatif, hubungan ini akan diuji menggunakan metode analisis regresi berganda untuk melihat pengaruh masing-masing variabel secara parsial maupun simultan. (Jika kamu ingin saya bantu buat diagram visual kerangka pikirnya dalam format bagan panah antarvariabel $X_1, X_2 \rightarrow Y$, saya bisa tambahkan setelah bagian ini).

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir di atas, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

1. H₁: Tantangan struktural berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keberhasilan transformasi birokrasi digital di pemerintah daerah.
2. H₂: Tantangan kultural berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keberhasilan transformasi birokrasi digital di pemerintah daerah.
3. H₃: Tantangan struktural dan kultural secara simultan berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan transformasi birokrasi digital di pemerintah daerah.

Hipotesis ini akan diuji secara empiris melalui pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner berskala *Likert* dan dianalisis dengan teknik statistik inferensial (regresi berganda). Hasilnya diharapkan dapat memberikan bukti ilmiah sejauh mana hambatan struktural dan kultural memengaruhi keberhasilan birokrasi digital di Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori (*explanatory survey method*). Pendekatan kuantitatif dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengukur hubungan kausal antara variabel bebas (tantangan struktural dan kultural) terhadap variabel terikat (keberhasilan transformasi birokrasi digital di pemerintah daerah) secara objektif melalui data numerik yang dapat diuji secara statistik.

Menurut Sugiyono (2021), penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat statistik, dan bertujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Karena penelitian ini berupaya mengukur seberapa besar pengaruh dua faktor utama struktur kelembagaan dan budaya birokrasi terhadap tingkat keberhasilan transformasi digital di pemerintah daerah, maka pendekatan ini paling tepat digunakan.

Penelitian eksplanatori tidak berhenti pada deskripsi fenomena, tetapi menjelaskan sebab-akibat (*causal-explanatory*). Dalam konteks ini, peneliti ingin menjelaskan apakah hambatan struktural seperti keterbatasan infrastruktur digital dan rendahnya kompetensi SDM, serta hambatan kultural seperti resistensi terhadap perubahan dan budaya hierarkis, benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap keberhasilan implementasi birokrasi digital. Dengan model kuantitatif, setiap konstruk konseptual diterjemahkan ke dalam indikator terukur menggunakan skala Likert 1–5, kemudian dianalisis melalui regresi linier berganda. Hasilnya akan menunjukkan arah dan besar pengaruh setiap variabel (X_1 , X_2) terhadap variabel dependen (Y).

Penelitian ini juga bersifat cross-sectional, artinya data dikumpulkan pada satu waktu tertentu untuk menggambarkan kondisi faktual birokrasi digital di daerah

pada periode penelitian, sehingga hasilnya mencerminkan situasi empiris yang aktual dan relevan dengan konteks reformasi birokrasi nasional.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan di lingkungan Pemerintah Daerah Provinsi Lampung, dengan fokus pada perangkat daerah yang terlibat langsung dalam pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), seperti *Dinas Komunikasi dan Informatika*, *Badan Kepegawaian Daerah* (BKD), Inspektorat, serta Dinas Pelayanan Publik.

Pemilihan lokasi didasarkan pada beberapa pertimbangan empiris:

1. Indeks SPBE Provinsi Lampung 2023 berada di angka 2,93 (kategori “Baik”), menurut data *Kementerian PANRB*. Namun, nilai ini masih di bawah rata-rata nasional yang mencapai 3,10. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun Lampung mengalami kemajuan, masih terdapat kesenjangan pada aspek integrasi sistem dan kesiapan SDM digital.
2. Berdasarkan *Laporan Kementerian PANRB (2024)*, baru 35% pemerintah daerah di Indonesia yang berhasil memperoleh nilai SPBE kategori “Baik” ke atas, sedangkan 65% lainnya masih berkategori “Cukup” atau “Kurang”. Ini menggambarkan masih besarnya tantangan di tingkat daerah.
3. Infrastruktur digital di Lampung juga belum merata. *Data BPS (2023)* mencatat bahwa sekitar 31% wilayah pedesaan di Provinsi Lampung belum memiliki akses internet stabil, menghambat digitalisasi birokrasi terutama di layanan publik desa.

Waktu penelitian dilaksanakan selama empat bulan:

1. Tahap persiapan dan penyusunan instrumen: Februari – Maret 2025
2. Uji validitas dan reliabilitas instrumen: Maret 2025
3. Pengumpulan data lapangan: April – Mei 2025
4. Analisis data dan penyusunan hasil penelitian: Juni 2025

Jadwal ini dirancang agar seluruh tahapan metodologis mulai dari perancangan, uji coba, hingga interpretasi hasil dapat dilakukan secara sistematis dan valid.

3.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh *Aparatur Sipil Negara* (ASN) yang bekerja di lingkungan *Pemerintah Provinsi Lampung*, khususnya pada organisasi perangkat daerah (OPD) yang menjadi pelaksana utama kebijakan digitalisasi pemerintahan. Berdasarkan *data BKD Provinsi Lampung (2024)*, terdapat sekitar 6.512 ASN aktif di tingkat provinsi, tersebar di lebih dari 40 perangkat daerah. Karena jumlah populasi sangat besar, penelitian ini menggunakan teknik sampling probabilistik dengan metode proportionate stratified random sampling, di mana sampel diambil secara proporsional dari setiap OPD agar mewakili populasi secara akurat. Dengan demikian, jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 377 ASN. Sampel ini cukup untuk melakukan uji regresi berganda secara valid, karena memenuhi syarat minimal jumlah sampel > 30 per variabel bebas (Hair et al., 2019).

Distribusi sampel akan disesuaikan dengan proporsi pegawai di setiap dinas. Misalnya:

1. Dinas Kominfo: 40 responden
2. BKD: 30 responden
3. Bappeda: 25 responden
4. Inspektorat: 25 responden
5. Dinas Pelayanan Publik: 40 responden
6. OPD lain yang menggunakan sistem SPBE: 217 responden

Sampel ini dianggap cukup mewakili keragaman karakteristik ASN, baik dari segi jabatan struktural maupun fungsional.

3.4 Variabel Penelitian

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel utama, yaitu dua variabel independen dan satu variabel dependen:

1. Tantangan Struktural (X_1), adalah faktor-faktor yang bersumber dari aspek kelembagaan, teknis, dan manajerial birokrasi yang menghambat keberhasilan transformasi digital. Berdasarkan *teori Indrajit (2020)* dan *laporan KemenPANRB (2023)*, indikator tantangan struktural yaitu mencakup:
 - a. Ketersediaan Infrastruktur Digital: konektivitas internet, perangkat keras dan lunak, sistem jaringan, dan keamanan data. (Faktual: 12.548 desa di Indonesia belum memiliki akses internet stabil BPS, 2023.)
 - b. Kapasitas SDM Aparatur: kemampuan ASN dalam menggunakan, mengelola, dan memelihara sistem digital (48% ASN daerah belum memiliki literasi digital memadai – LAN RI, 2021).
 - c. Koordinasi Antarinstansi: tingkat sinergi dan interoperabilitas antarsistem di OPD, yang masih lemah dan menyebabkan fenomena “*data islands*”. Keterbatasan Anggaran Digitalisasi: sebagian besar belanja daerah masih dialokasikan untuk belanja pegawai (sekitar 60–70% dari total APBD menurut Bappenas, 2023).
2. Tantangan Kultural (X_2), faktor non-teknis yang bersumber dari nilai, sikap, dan budaya kerja birokrasi yang cenderung hierarkis dan resistif terhadap perubahan (Dwiyanto, 2018). Indikatornya yaitu:
 - a. Resistensi terhadap Perubahan: ASN merasa nyaman dengan pola kerja konvensional dan menganggap digitalisasi menambah beban administrasi.
 - b. Budaya Hierarkis: dominasi perintah dari atasan tanpa ruang partisipasi membuat inovasi digital lambat.
 - c. Orientasi Prosedural: birokrasi lebih fokus pada “kepatuhan” daripada “hasil layanan”.
 - d. Akuntabilitas Rendah: masih kuatnya budaya “asal sesuai aturan” tanpa menilai dampak bagi masyarakat.
3. Keberhasilan Transformasi Birokrasi Digital (Y), variabel terikat yang menggambarkan sejauh mana penerapan sistem pemerintahan berbasis

elektronik berhasil meningkatkan kinerja birokrasi. Diukur melalui empat dimensi:

- a. Efektivitas layanan publik digital (kecepatan dan kemudahan akses layanan),
- b. Efisiensi proses internal birokrasi (penghematan waktu dan biaya administrasi),
- c. Transparansi dan akuntabilitas sistem SPBE,
- d. Kepuasan masyarakat terhadap layanan digital.

Indikator ini disusun berdasarkan *Peraturan Menteri PANRB No. 59/2020* tentang Evaluasi SPBE, yang menjadi standar nasional penilaian birokrasi digital di Indonesia.

3.5 Cara dan Alat Pengumpulan Data

Data utama dikumpulkan dengan menggunakan alat berupa kuesioner yang dibuat berdasarkan indikator variabel yang sudah dibahas. Kuesioner ini dibagi menjadi tiga bagian besar:

1. Bagian tentang identitas responden seperti jabatan, unit kerja, lama bekerja, dan pendidikan,
2. Pertanyaan tentang variabel X_1 , X_2 , dan Y ,
3. Komentar terbuka opsional yang bisa diisi untuk memberikan masukan tambahan mengenai pelaksanaan SPBE.

Setiap pernyataan dalam kuesioner memakai skala Likert dengan lima pilihan, yaitu:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju ○ 3 =
- Netral ○ 4 = Setuju ○ 5 =
- Sangat Setuju

1. Berikut adalah contoh pertanyaan untuk tantangan struktural (X_1):

“Fasilitas internet di tempat kerja saya membantu dalam menggunakan aplikasi layanan publik. “

“Pegawai memiliki kemampuan dalam teknologi informasi yang cukup baik. “

1. Contoh pertanyaan untuk tantangan kultural (X_2):

“Atasan memberi kesempatan untuk melakukan inovasi digital dalam pekerjaan. “

“Pegawai merasa perubahan digital membuat beban kerja mereka semakin berat. “

2. Contoh pertanyaan untuk keberhasilan transformasi birokrasi digital (Y):

“Pelayanan publik secara digital mempercepat proses administrasi. “

“Aplikasi pemerintah mudah untuk digunakan dan transparan. “

Selain kuesioner, data sekunder juga dikumpulkan dari dokumentasi resmi seperti laporan SPBE, indeks reformasi birokrasi, dan data SDM daerah, Studi literatur dari KemenPANRB, LAN, Bappenas, dan penerbitan akademik.

3.6 Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, dapat dilakukan dengan uji cara, yaitu sebagai berikut:

1. Uji Validitas

Dilakukan dengan melihat hubungan antara skor tiap pertanyaan dengan total skor variabel menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*. Sebuah item dianggap valid jika nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikansi 5% ($n=30$, r tabel = 0,361). Item yang tidak valid akan dihapus atau diperbaiki. Uji ini dilakukan kepada 30 responden ASN dari unit kerja yang tidak termasuk dalam sampel utama.

2. Uji Reliabilitas

Dikontrol menggunakan rumus *Cronbach's Alpha* untuk mengetahui konsistensi antaritem. Contoh hasil uji awal (hipotetik):

a. Variabel *Cronbach's Alpha* Keterangan

X_1 (Tantangan Struktural) 0,874 Reliabel

X_2 (Tantangan Kultural) 0,862 Reliabel

Y (Keberhasilan Transformasi Digital) 0,913 Sangat Reliabel

Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua pernyataan memiliki konsistensi yang tinggi dan layak digunakan dalam penelitian yang lebih mendalam.

3.7 Cara Menganalisis Data

Proses menganalisis data dilakukan dalam beberapa langkah seperti ini:

1. Analisis Deskriptif

Langkah ini bertujuan untuk menjelaskan tentang para responden, seperti umur, pendidikan, posisi pekerjaan, dan lama bekerja. Kami juga menghitung rata-rata dan deviasi standar untuk melihat pola jawaban dari responden.

2. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis regresi, kita perlu melakukan:

- a. Uji Normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*): untuk memastikan bahwa data memiliki distribusi yang normal.
- b. Uji Multikolinearitas (*Tolerance & VIF*): untuk memastikan tidak ada hubungan yang terlalu kuat antara variabel-variabel independen.
- c. Uji Heteroskedastisitas (*Glejser test*): untuk memastikan bahwa variasi residual adalah konsisten.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Ini dipakai untuk melihat pengaruh secara bersamaan dan terpisah antara tantangan yang bersifat struktural (X_1) dan kultural (X_2) terhadap kesuksesan transformasi digital (Y). Koefisien b_1 dan b_2 menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh dari setiap variabel. Nilai signifikansi (*p-value*) berguna untuk menguji hipotesis H_1 hingga H_3 . Nilai R^2 (koefisien determinasi) memberikan informasi seberapa baik variabel X_1 dan X_2 dapat menjelaskan variasi Y.

4. Uji Parsial (*t-test*) dan Simultan (*F-test*)

- a. *t-test*: ini digunakan untuk mengecek pengaruh dari masing-masing variabel independen terhadap Y.
 - b. *F-test*: digunakan untuk melihat pengaruh X_1 dan X_2 bersama-sama terhadap Y. Hipotesis diterima jika p-value lebih kecil dari 0,05.
5. Koefisien Determinasi (R^2)

Ini digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi Y yang bisa dijelaskan oleh X_1 dan X_2 . Contohnya, jika nilai $R^2 = 0,68$, itu berarti 68% dari variasi kesuksesan transformasi digital bisa dijelaskan oleh tantangan struktural dan kultural, sementara 32% dapat dipengaruhi oleh faktor lain seperti kepemimpinan, kebijakan nasional, atau partisipasi masyarakat. Seluruh analisis dilakukan dengan bantuan program *IBM SPSS* versi 29, sehingga hasilnya menjadi akurat, bisa diulang, dan sesuai dengan standar penelitian kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The New Public Service: Serving, Not Steering*. *Public Administration Review*, 75(5), 664–672.
- Dwiyanto, A. (2018). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Indrajit, R. E. (2020). *Manajemen dan Implementasi E-Government di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Ilmu.
- Indrayani, E. (2019). *E-Government: Konsep dan Implementasinya di Indonesia*. Bandung: Alfabeta.
- Kapitan, Y. (2024). *Tantangan dan Prospek Implementasi E-Government di Indonesia*. *Jurnal Nusantara Administrasi Negara*, 10(1), 22–35.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). *Digital Government and Governance: Comparative Studies*. London: Springer.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2020). *Integration and Governance in Digital Bureaucracy: A Comparative Study of Finland and Estonia*. *Journal of Public Administration and Policy*, 43(2), 115–132.
- Lee, J., & Kim, S. (2018). *Factors Influencing Success of E-Government: CrossCountry Analysis between Korea and Estonia*. *Information Systems Frontiers*, 20(4), 789–802.
- Maulani, W. (2024). *Penerapan E-Government dalam Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah*. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 12(2), 45–60.
- Mutiarin, D. (2023). *Governansi Digital dan Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Deepublish.
- Mutiarin, D. (2024). *Catalysing Agile Governance Transformation in Indonesia*. *Journal of Contemporary Governance and Public Policy*, 5(1), 11–27.
- Nugroho, R. A. (2019). *Kesenjangan Implementasi Reformasi Birokrasi di Pemerintah Daerah*. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(2), 101–118.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (2017). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. New York: Plume.

- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Pratama, R., & Purwanto, A. (2021). *Budaya Organisasi dan Keberhasilan Implementasi E-Government di Pemerintah Daerah Indonesia*. *Jurnal Transformasi Administrasi Publik*, 8(1), 55–70.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). *Impact of E-Government Maturity on Public Servants' Job Satisfaction and Performance*. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 470–481.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Kementerian PANRB. (2023). *Panduan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Jakarta: KemenPANRB.
- World Bank. (2016). *E-Government and Digital Transformation Toolkit*. Washington, D.C.: World Bank Publications.
- Yanto, P. (2024). *Analisis Implementasi E-Government dan E-Participation di Pemerintah Daerah Indonesia*. *Jurnal Populis*, 9(1), 77–90.