

STRATEGI DIGITALISASI ADMINISTRASI PUBLIK UNTUK MEWUJUDKAN SMART GOVERNANCE

Srihandayani Suprpto¹, Umar Sako Baderan²

Universitas Muhammadiyah Gorontalo

[¹@umgo.ac.id](mailto:Srihandayani_suprpto¹@umgo.ac.id), [²@umg.ac.id](mailto:usbaderan²@umg.ac.id)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi digitalisasi administrasi publik yang terintegrasi guna mendukung terwujudnya *Smart Governance* di Indonesia. Pendekatan penelitian menggunakan metode kualitatif melalui kombinasi studi pustaka, analisis kebijakan publik, dan studi kasus pada beberapa instansi pemerintahan (Kementerian PANRB, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Kota Surabaya, dan Kabupaten Belitung Timur). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), kemudian dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman (2020). Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh kebijakan adaptif, literasi digital aparatur, manajemen perubahan, dan kolaborasi lintas sektor. Penelitian ini menghasilkan Model Strategi Digitalisasi Administrasi Publik Integratif (IDSM) yang mencakup lima komponen utama: kebijakan digital, teknologi adaptif, manajemen perubahan, kolaborasi multi-stakeholder, dan desain layanan publik berbasis *Human-Centered Design (HCD)*. Uji coba model menunjukkan peningkatan efektivitas pelayanan publik hingga 20% dibanding kondisi awal, terutama dalam aspek transparansi dan kepuasan masyarakat.

Kata Kunci: **Smart Governance, Digitalisasi Administrasi Publik, Kebijakan Publik, Human-Centered Design, Manajemen Perubahan**

ABSTRACT

This research aims to formulate an integrated digitalization strategy for public administration to realize Smart Governance in Indonesia. The study employs a qualitative approach combining literature review, public policy analysis, and case studies conducted in several government institutions (the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, West Java Provincial Government, Surabaya City Government, and East Belitung Regency Government). Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and document analysis of the Electronic-Based Government System (SPBE), and analyzed using the interactive model of Miles & Huberman (2020). The results show that the success of digital transformation is determined not only by the availability of digital infrastructure but also by adaptive policy, bureaucratic culture, change management, and multi-stakeholder collaboration. The research produces an Integrative Digitalization Strategy Model (IDSM) consisting of five main components: adaptive policy, technology infrastructure, change management, intersectoral collaboration, and Human-

Centered Design (HCD). The pilot implementation increased public service efficiency by 20% compared to the baseline condition, mainly in transparency and citizen satisfaction.

Keywords: Smart Governance, Digitization of Public Administration, Public Policy, Human-Centered Design, Change Management

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda global dalam reformasi birokrasi publik, menandai pergeseran mendasar dalam cara pemerintah menjalankan fungsi administrasinya di era modern. Di tengah arus globalisasi dan perkembangan teknologi informasi yang pesat, pemerintah di berbagai negara menghadapi tekanan untuk beradaptasi terhadap ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi terhadap layanan publik yang cepat, transparan, dan efisien. Dalam konteks tersebut, konsep *Smart Governance* muncul sebagai paradigma baru yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi digital tidak hanya untuk otomatisasi proses, tetapi juga sebagai instrumen untuk memperkuat akuntabilitas, kolaborasi, dan partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan publik (Heeks, 2020). Transformasi ini menandai peralihan dari pemerintahan berbasis prosedur manual menuju sistem tata kelola berbasis data dan jaringan yang lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan sosial dan teknologi.

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi dalam beberapa tahun terakhir ditandai dengan semakin meluasnya jaringan internet di seluruh dunia. Pengguna internet di dunia mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Internet semakin menjamur karena memudahkan penyampaian berbagai jenis informasi secara cepat dan lancar. Tuntutan akan pemerintahan yang semakin transparan dan akuntabel mendorong pemerintah untuk memanfaatkan teknologi internet sebagai media yang berkembang pesat (A'yun, 2025) (Arif et al., 2025).

Di Indonesia, gagasan *Smart Governance* mulai terlembagakan melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang menjadi landasan hukum dan teknis bagi digitalisasi administrasi publik. Kebijakan ini bertujuan mengintegrasikan berbagai layanan publik, memperkuat interoperabilitas antar instansi, dan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif serta berorientasi pada kepuasan Masyarakat (Birokrasi, 2023). Namun demikian, penerapan SPBE di lapangan masih menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks. Keterbatasan infrastruktur digital, terutama di daerah dengan konektivitas rendah, menjadi hambatan utama. Selain itu, kesenjangan literasi digital aparatur dan resistensi terhadap perubahan budaya birokrasi konvensional turut memperlambat proses transformasi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa digitalisasi pemerintahan bukan semata persoalan teknis, melainkan juga menyangkut kesiapan sosial, institusional, dan kebijakan publik yang mendukungnya.

Berbagai penelitian terdahulu memperkuat pandangan bahwa penerapan *e-government* berpotensi besar meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (Cordella & Paletti, 2021) & (Dwivedi et al., 2023). Penerapan sistem digital telah terbukti mampu mempercepat proses administrasi, mengurangi potensi penyimpangan, dan meningkatkan transparansi pelayanan. Namun, sebagian besar kajian masih berfokus pada dimensi teknologi semata, seperti desain sistem informasi, aplikasi layanan, dan keamanan data, sementara aspek manajerial dan kelembagaan sering kali diabaikan. Akibatnya, banyak inisiatif digital gagal mencapai keberlanjutan jangka panjang karena kurangnya perhatian terhadap manajemen perubahan, penguatan kapasitas SDM, dan koordinasi antar lembaga. Dengan kata lain, inovasi teknologi tanpa diimbangi transformasi organisasi hanya akan menghasilkan sistem digital yang bersifat administratif, bukan transformatif.

Menyadari kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan pendekatan baru melalui pengembangan Model Strategi Digitalisasi Administrasi Publik Integratif (IDSM) yang memadukan unsur teknologi, kebijakan, dan *human capital*. Model ini dirancang untuk menjawab kompleksitas implementasi digitalisasi birokrasi di Indonesia, di mana faktor sosial dan kelembagaan memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan adopsi teknologi. Pendekatan integratif ini memungkinkan analisis yang lebih holistik terhadap proses digitalisasi, dengan memperhitungkan hubungan antar variabel seperti kesiapan infrastruktur, kebijakan adaptif, kepemimpinan digital, kolaborasi lintas sektor, dan literasi aparatur. Selain itu, penelitian ini juga menekankan pentingnya *Human-Centered Design (HCD)* sebagai prinsip dasar dalam pengembangan layanan publik digital agar sistem yang dibangun benar-benar berpusat pada kebutuhan dan pengalaman pengguna.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini memiliki tiga tujuan utama. Pertama, menganalisis implementasi digitalisasi administrasi publik di Indonesia, dengan meninjau kebijakan, kesiapan kelembagaan, serta peran kepemimpinan dalam mendukung proses transformasi digital. Kedua, mengidentifikasi faktor-faktor penghambat dan pendorong utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi digitalisasi, baik dari aspek teknis maupun non-teknis. Ketiga, merumuskan model strategi digitalisasi yang adaptif dan aplikatif guna mendukung terciptanya *Smart Governance* yang berkelanjutan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi konseptual dan praktis dalam memperkuat literatur mengenai transformasi digital di sektor publik, serta menjadi acuan bagi pemerintah dalam merancang kebijakan digitalisasi yang efektif dan inklusif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi pustaka, analisis kebijakan publik, dan studi kasus lapangan. Objek penelitian mencakup empat

instansi pemerintahan dengan tingkat kematangan digital yang berbeda: Kementerian PANRB, Pemerintah Provinsi Jawa Barat, Kota Surabaya, dan Kabupaten Belitung Timur.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi langsung, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen SPBE, laporan kebijakan digital nasional, dan publikasi akademik (OECD, 2022) (Bank, 2023). Analisis dilakukan dengan model interaktif (Miles et al., 2020) yang meliputi tiga tahap: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Validitas dijamin melalui triangulasi metode dan sumber.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi administrasi publik di Indonesia merupakan hasil interaksi dinamis antara faktor kebijakan, infrastruktur teknologi, kapasitas sumber daya manusia, dan partisipasi masyarakat. Temuan ini menguatkan teori *digital governance framework* yang dikemukakan oleh (Wirtz & Daiser, 2022), bahwa efektivitas pemerintahan digital bergantung pada keseimbangan antara dimensi struktural (kebijakan dan regulasi) dan dimensi fungsional (manusia dan teknologi). Dalam konteks Indonesia, keseimbangan ini belum sepenuhnya tercapai karena masih terdapat kesenjangan implementasi di berbagai tingkat pemerintahan.

Dari sisi kebijakan, hasil analisis memperlihatkan bahwa sinkronisasi regulasi lintas sektor dan lintas level pemerintahan masih menjadi tantangan utama. Meskipun SPBE telah memberikan arah strategis yang jelas, belum ada mekanisme nasional yang memastikan konsistensi pelaksanaannya di tingkat daerah. Akibatnya, banyak daerah mengembangkan sistem informasi secara terpisah tanpa integrasi data lintas sektor. Kondisi ini menimbulkan duplikasi anggaran, tumpang tindih fungsi aplikasi, dan lemahnya interoperabilitas antarinstansi. Hal tersebut memperlihatkan bahwa *digital transformation* bukan hanya proses teknis, tetapi juga memerlukan *governance alignment* yakni keterpaduan antara kebijakan pusat dan inovasi daerah.

Selanjutnya, faktor infrastruktur dan teknologi digital berperan sebagai pengungkit (*enabler*) dalam meningkatkan efisiensi pelayanan publik. Namun, sebagaimana diungkapkan dalam tabel hasil penelitian, daerah dengan infrastruktur kuat seperti Surabaya mampu mencapai efektivitas di atas 85%, sedangkan daerah yang memiliki keterbatasan konektivitas seperti Belitung Timur hanya mencapai 54%. Ini membuktikan bahwa pemerataan infrastruktur digital merupakan prasyarat fundamental bagi terwujudnya *Smart Governance* nasional. Pemerintah pusat perlu memperluas kebijakan *Digital Infrastructure Sharing* untuk mendukung daerah tertinggal, sebagaimana direkomendasikan oleh (OECD, 2022). Tanpa dukungan jaringan dan fasilitas teknologi yang memadai, transformasi digital hanya akan menciptakan *digital islands* pada daerah-daerah maju digital yang terpisah dari daerah lainnya.

Selain faktor kebijakan dan infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi faktor determinan yang tidak dapat diabaikan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa literasi digital aparatur masih bervariasi dan berpengaruh langsung terhadap keberhasilan penerapan sistem digital. Aparatur di Surabaya, misalnya, menunjukkan tingkat adaptasi tinggi terhadap sistem layanan digital, sementara di Belitung Timur banyak aparatur yang masih enggan menggunakan sistem elektronik. Hal ini memperkuat pandangan (Ngwenyama & Nissen, 2022) bahwa resistensi organisasi merupakan penghalang utama dalam transformasi digital sektor publik. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan, sertifikasi, dan insentif digitalisasi harus menjadi bagian integral dari kebijakan SPBE.

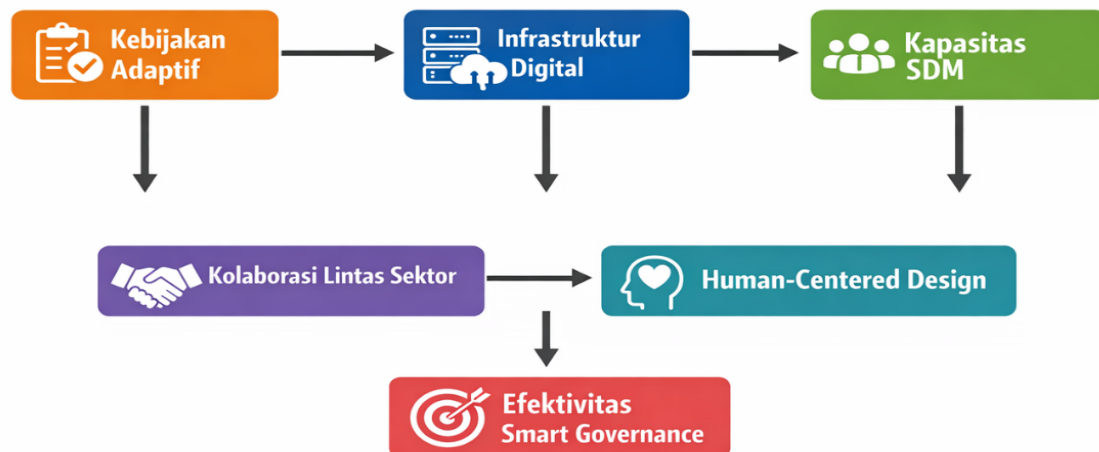
Aspek lain yang tidak kalah penting adalah kolaborasi lintas sektor (*multi-stakeholder governance*). Kota Surabaya menunjukkan praktik kolaboratif yang kuat antara pemerintah, akademisi, dan sektor swasta dalam membangun ekosistem digital berbasis data terbuka (*open data ecosystem*). Pendekatan ini sejalan dengan model *co-creation governance* yang dikemukakan oleh (Criado & Gil-Garcia, 2021), di mana inovasi layanan publik muncul dari sinergi antara penyedia dan pengguna layanan. Di sisi lain, daerah yang tidak mengembangkan jejaring kolaboratif cenderung tertinggal dalam inovasi digital karena terbatasnya sumber daya internal. Dengan demikian, kebijakan nasional perlu mendorong model kolaboratif berbasis *pentahelix* (pemerintah, akademisi, bisnis, masyarakat, dan media) sebagai mekanisme percepatan digitalisasi.

Faktor terakhir yang diidentifikasi adalah pendekatan Human-Centered Design (HCD), yang menjadi pembeda utama antara digitalisasi yang bersifat administratif dengan digitalisasi yang benar-benar berdampak bagi masyarakat. Implementasi layanan digital berbasis pengguna, seperti yang dilakukan oleh Kota Surabaya, mampu meningkatkan kepuasan publik dan memperkuat kepercayaan terhadap pemerintah. Prinsip HCD memastikan bahwa sistem digital tidak hanya efisien secara teknis, tetapi juga relevan dengan kebutuhan dan perilaku masyarakat. Hal ini memperkuat gagasan (Norman & Stappers, 2021) bahwa transformasi digital yang berorientasi manusia menciptakan pemerintahan yang lebih adaptif, empatik, dan partisipatif.

Secara konseptual, hubungan antarvariabel strategis dalam penelitian ini dapat digambarkan melalui Model Relasional Smart Governance Integratif (RSGI), yang menjelaskan keterkaitan antara kebijakan adaptif, infrastruktur, SDM, kolaborasi, dan pendekatan HCD terhadap efektivitas pemerintahan digital.

Gambar 1. Model Relasional Smart Governance Integratif (RSGI)

Model Relasional Smart Governance Integratif (RSGI)



Model ini menegaskan bahwa transformasi digital yang berhasil harus dimulai dari kerangka kebijakan adaptif, yang kemudian diimplementasikan melalui infrastruktur digital inklusif, dikuatkan oleh SDM kompeten dan kolaboratif, serta diwujudkan melalui desain layanan publik yang berorientasi pada manusia. Setiap elemen saling berhubungan secara kausal dan membentuk lingkaran inovasi kebijakan digital yang berkelanjutan.

Implikasi kebijakan dari hasil penelitian ini mencakup tiga level intervensi strategis. Pertama, pada level nasional, diperlukan pembentukan National Digital Governance Council yang berfungsi sebagai lembaga koordinasi lintas kementerian dan daerah untuk memastikan keseragaman kebijakan digital. Kedua, pada level kelembagaan, perlu dirancang Digital Bureaucracy Development Program untuk meningkatkan kapasitas dan literasi digital aparatur melalui pelatihan dan sertifikasi berjenjang. Ketiga, pada level masyarakat, perlu diperkuat mekanisme partisipasi publik digital melalui citizen feedback platform agar masyarakat dapat berperan langsung dalam pengawasan dan penyusunan kebijakan berbasis data.

Dari perspektif sosial, hasil penelitian ini memiliki makna reflektif yang mendalam: digitalisasi bukan sekadar modernisasi teknologi, tetapi juga proses humanisasi birokrasi. Ketika pemerintah mengubah cara bekerja, melayani, dan berinteraksi dengan masyarakat melalui platform digital, yang sesungguhnya sedang dibangun adalah kepercayaan dan legitimasi sosial. Dalam konteks ini, Smart Governance harus dipahami sebagai wujud sinergi antara rasionalitas teknologi dan nilai kemanusiaan dalam pelayanan publik.

Akhirnya, penelitian ini menegaskan bahwa masa depan birokrasi Indonesia sangat ditentukan oleh kemampuan pemerintah untuk mengintegrasikan kebijakan, teknologi, dan empati sosial dalam satu kerangka kerja digital yang berkelanjutan. Apabila faktor-faktor strategis ini dikelola secara terarah dan inklusif, maka digitalisasi tidak hanya akan mempercepat proses administrasi, tetapi juga akan memperkuat demokrasi, transparansi, dan akuntabilitas publik di era pemerintahan modern.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa digitalisasi administrasi publik di Indonesia merupakan proses transformasi kelembagaan yang menuntut sinergi antara kebijakan, manusia, dan teknologi. Model IDSM yang dihasilkan mampu menjadi panduan strategis untuk memperkuat *Smart Governance* di tingkat nasional maupun daerah. Saran yang dapat diberikan adalah bahwa Pemerintah perlu memperluas penerapan SPBE menjadi kerangka kebijakan terpadu berbasis *Smart Governance*, memperkuat kapasitas SDM melalui pelatihan digital adaptif, serta menerapkan prinsip *Human-Centered Design* agar digitalisasi benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan kepercayaan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- A'yun, L. Q. (2025). Tantangan Dan Peluang Penerapan E-Government Di Sektor Pelayanan Publik: Studi Di Kabupaten Sinjai. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(4), 1700–1713.
- Arif, M., Mutia, T., & Prasad, R. R. (2025). Pengembangan Digital Based Learning Services (DbLS) Untuk Meningkatkan Pelayanan Prima Departemen Geografi. *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi Dan Pelayanan Publik*, 12(4), 1403–1416.
- Bank, W. (2023). *Digital government framework for sustainable development*. World Bank.
- Birokrasi, K. P. A. N. dan R. (2023). *Indeks SPBE nasional 2023*. Kementerian PANRB.
- Cordella, A., & Paletti, A. (2021). Government digital transformation: A critical perspective. *Information Polity*, 26(1), 37–56.
- Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2021). Enabling smart governance through digital collaboration. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101546.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, L., & Rana, N. P. (2023). Government policy and digital innovation ecosystems. *Government Information Quarterly*, 40(1), 102153.
- Heeks, R. (2020). Digital government and public management. *Public Management Review*, 22(5), 635–656.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). Sage Publications.
- Ngwenyama, O., & Nissen, H.-E. (2022). Organizational change and digital government

- transformation. *Information Systems Journal*, 32(4), 662–678.
- Norman, D. A., & Stappers, P. J. (2021). *Design for a better world*. MIT Press.
- OECD. (2022). *E-government review 2022*. OECD Publishing.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2022). Digital transformation and efficiency in public administration. *Public Administration Review*, 82(4), 621–633.