

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN UMUM**

#### **1.1 Latar Belakang**

Penyelenggaraan sistem pemerintahan di Indonesia dilaksanakan untuk melayani seluruh masyarakat yang ada pada setiap wilayah dalam bentuk pelayanan publik yang disediakan oleh setiap instansi pemerintah baik dari pemerintah pusat hingga pemerintah daerah, sehingga untuk dapat mempercepat suatu layanan sangat dibutuhkan bantuan teknologi informasi sesuai dengan tuntutan perkembangan dunia secara global yang berdampak pada perubahan pola hidup yang ada di masyarakat. Beberapa permasalahan yang sering dialami seperti birokrasi yang lambat dan rumit seringkali menjadi hambatan bagi masyarakat dalam mengakses layanan publik, dokumen yang harus diurus secara manual dan berbagai prosedur yang kompleks dapat memakan waktu dan tenaga serta memicu praktek korupsi. Selain itu ada juga keterbatasan aksesibilitas beberapa daerah terutama daerah terpencil yang sering mengalami keterbatasan akses terhadap layanan publik karena jarak yang jauh dengan pusat pemerintahan atau infrastruktur yang kurang mendukung sehingga hal tersebut menyebabkan terjadinya ketidakmerataan dalam pemberian pelayanan publik kepada masyarakat sedangkan dalam ideologi negara mewajibkan pemerintah untuk mewujudkan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia.

Seiring dengan perkembangan dan perubahan lingkungan serta kemajuan ilmu pengetahuan, teori administrasi publik terus mengalami evolusi dan perkembangan. Salah satu bentuk perubahan yang diadopsi adalah digital governance, sebuah paradigma baru yang membahas tentang penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan oleh pemerintah, serta pemanfaatan data dan informasi digital untuk meningkatkan efektivitas dan transparansi pelayanan publik (Mantiri & Polii, 2023).

Digitalisasi pelayanan publik merupakan inovasi teknologi yang dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik, digitalisasi pelayanan publik dapat membantu pemerintah dalam mempercepat proses administrasi, mengurangi birokrasi, meningkatkan aksesibilitas, dan meningkatkan kualitas pelayanan publik (Yulanda & Fachri Adnan, 2023). Berbagai tantangan transformasi digital pada sektor publik berasal dari fakta bahwa organisasi publik diharapkan untuk memenuhi kepentingan berbagai pemangku kepentingan sambil mengarahkan proses pengambilan keputusan yang kompleks. Seperti yang terlihat dari tanggapan para pemimpin teknologi informasi dan administrasi, keputusan investasi teknologi informasi di sektor publik hampir selalu dipengaruhi oleh perdebatan yang bermuatan politik. Sebagai contoh, tidak seperti perusahaan swasta dan komersial, organisasi publik tidak dapat membuat keputusan investasi teknologi dan informasi berdasarkan

efektivitas biaya atau kelompok sasaran tertentu, perubahan struktur organisasi yang diperlukan untuk memungkinkan transformasi digital yang mulus atau penyediaan layanan digital diatur secara ketat oleh pedoman politik dan undang-undang, bukan berdasarkan keputusan manajerial (Gideon, 2020).

Salah satu hal yang menjadi bagian penting bagi pemerintah dan organisasi sektor publik adalah kepemimpinan digital untuk dapat membawa penyesuaian dengan perubahan cepat yang dibawa oleh transformasi digital (Nuryadin et al., 2023). Konsep transformasi digital dalam administrasi publik mencakup beberapa tahap, seperti digitalisasi proses e-government dan pemerintahan digital, dengan masing-masing menggunakan teknologi digital yang berbeda untuk meningkatkan efisiensi dan penyediaan layanan pemerintah (Bondarenko et al., 2020). Kebijakan dan strategi yang berakar pada pemikiran desain memainkan peran penting dalam menginspirasi manajer sektor publik untuk ikut serta dalam upaya transformasi digital (Zaman, 2021), melalui transformasi digital, struktur organisasi, proses administrasi, dan metode pemberian layanan publik yang telah melalui perubahan dapat mendorong perubahan inovatif dalam tata kelola dan kinerja pemerintah (Xiao et al., 2023). Namun demikian, terlepas dari ekspektasi yang tinggi, kegagalan dalam mentransformasi organisasi sektor publik mengindikasikan kurangnya pemahaman tentang kompleksitas transformasi digital dan interaksi antara teknologi, penggunaan informasi, konteks organisasi, dan pengaturan kelembagaan (Maulana, 2023), diskusi tentang digitalisasi sebagai pendorong perubahan menantang hubungan terukur antara pengembangan layanan elektronik publik dan transformasi sektor publik (Lindgren & Veenstra, 2018).

Dukungan pemerintah memainkan peran penting dalam memfasilitasi transformasi digital organisasi, menggarisbawahi perlunya mengeksplorasi dampak dukungan tersebut terhadap instrumen kebijakan (Wang et al., 2023). Model seperti *digital government evolution model* menggambarkan tahapan digitalisasi, transformasi, dan keterlibatan dalam evolusi pemerintahan digital (Hujran et al., 2021), tantangan dalam transformasi digital untuk tata kelola pemerintahan yang baik dan kualitas layanan publik menggarisbawahi pentingnya memahami bagaimana transformasi digital dapat meningkatkan praktik tata kelola pemerintahan (Kirana & Majid, 2022).

Dalam penyelenggaraan pelayanan publik yang dapat memicu penyalahgunaan wewenang dan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme adalah dikarenakan kurangnya transparansi dan akuntabilitas sehingga tanpa mekanisme yang efektif dalam memantau dan mengevaluasi kinerja pemerintah sulit bagi masyarakat untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan atau mengawasi penggunaan anggaran untuk layanan publik. Perubahan dan perkembangan teknologi informasi telah mengubah pola perilaku masyarakat dan menimbulkan tuntutan-tuntutan baru akan pelayanan publik yang lebih cepat, efisien dan mudah dijangkau, hal tersebut mendorong pemerintah untuk mencari solusi inovatif dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam menghadapi berbagai permasalahan

dan tuntutan tersebut, pemerintah mulai menyadari bahwa pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dapat menjadi solusi yang cepat dan efektif untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas dan aksesibilitas layanan publik.

Digitalisasi layanan sektor publik, yang biasa disebut sebagai e-government telah menjadi area pengembangan yang signifikan secara global. Pemerintah di seluruh dunia telah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan layanan publik, meningkatkan efisiensi dan meningkatkan transparansi ("An Investigation of the E-Services Quality Provided by Kuwait Government Portal," 2021). Untuk memastikan keberhasilan proyek e-government, penggunaan teknologi informasi dan komunikasi sangat penting untuk memfasilitasi inovasi dan meningkatkan penyediaan layanan publik (Mashaka et al., 2019). Kualitas layanan e-government sangat penting untuk meningkatkan partisipasi dan kepuasan masyarakat yang pada akhirnya meningkatkan efektivitas pemberian layanan (Sarangan & Sarangan, 2023).

Pada masa sebelum digitalisasi, administrasi pemerintahan masih bertumpu hampir sepenuhnya pada dokumen fisik dan prosedur manual. Pelayanan publik dijalankan melalui pencatatan berbasis kertas, pengarsipan berkas secara fisik, serta interaksi tatap muka langsung antara warga dan pejabat, yang pada praktiknya sering memakan waktu panjang, memunculkan tumpang tindih pekerjaan, dan membuka ruang bagi terjadinya kesalahan administratif (Sharma, 2022). Model birokrasi konvensional ini juga ditandai dengan struktur hierarkis yang kaku, banyaknya jenjang persetujuan yang harus dilalui, serta keterbatasan transparansi dalam proses pengambilan keputusan (Radzikhovskiy, 2025). Ketergantungan pada surat-menyurat dan pelaporan manual menjadikan proses administrasi berjalan lambat dan tidak efisien, sehingga memperkuat fenomena seperti birokrasi yang berbelit-belit dan menghambat kemampuan pemerintah merespons kebutuhan masyarakat secara cepat (Shovkovyy, 2024).

Lebih jauh, sistem manual tidak hanya memperlambat layanan, tetapi juga membatasi transparansi dan akuntabilitas karena data dikelola secara terpisah di masing-masing instansi tanpa adanya mekanisme pertukaran informasi yang terintegrasi. Setiap lembaga menyusun dan menyimpan dokumennya sendiri, dengan prosedur yang berbeda-beda, sehingga menimbulkan tumpang tindih pekerjaan dan penggunaan anggaran yang kurang efisien (Veiga et al., 2016). Kondisi ini sekaligus memperlebar peluang terjadinya manipulasi data maupun penyimpangan administratif, karena ketiadaan jejak bukti elektronik yang kuat untuk keperluan audit dan pengawasan publik secara lebih sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan (Addo, 2021).

Implementasi sistem digitalisasi pada sistem pemerintah telah dilakukan melalui dikeluarkannya Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, adapun Perpres ini bertujuan untuk mewujudkan suatu tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan dan

akuntabel. Selanjutnya domain SPBE dalam peraturan ini antara lain mengatur kegiatan pemerintahan, teknologi dan informasi serta layanan pemerintah.

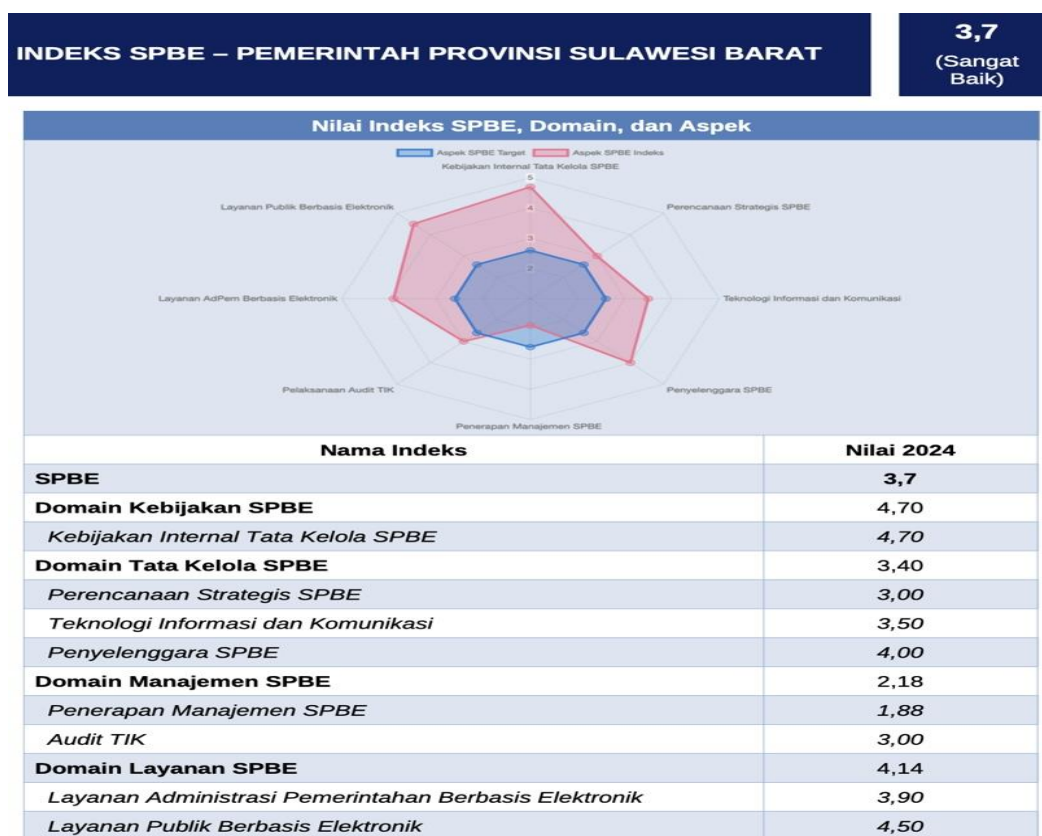
Sejak tahun 2021, pelaksanaan evaluasi SPBE telah menggunakan instrumen yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi SPBE. Pada Tahun 2023, pelaksanaan evaluasi SPBE akan mengikuti pedoman terbaru, yaitu Pedoman Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Indikator 45-47 dalam pedoman tersebut dievaluasi berdasarkan relevansinya dengan tematik reformasi birokrasi. Tujuan dari perubahan ini adalah untuk memastikan bahwa implementasi SPBE selaras dengan fokus nasional. Adapun sebanyak 621 Instansi Pemerintah di tingkat pusat dan daerah mengikuti evaluasi sistem pemerintahan berbasis elektronik tahun 2023. Evaluasi SPBE tahun 2023 menghasilkan indeks kematangan sebesar 2,79 yang merupakan pencapaian yang cukup signifikan bagi implementasi SPBE di Indonesia. Sejak pertama kali dilaksanakan pada tahun 2018, indeks SPBE nasional berhasil meraih predikat "Baik" untuk pertama kalinya.

Pencapaian dalam implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di Indonesia merupakan pendorong yang sangat penting untuk mencapai tujuan besar negara ini dalam mengembangkan pemerintahan digital kelas dunia. Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan koordinasi dan komitmen yang signifikan dari instansi pemerintah pusat dan daerah dalam implementasi SPBE. Evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2023 memberikan gambaran yang komprehensif mengenai perkembangan implementasi SPBE di beberapa provinsi di Indonesia. Peningkatan ini didasarkan pada beberapa faktor penting, terutama D1(kebijakan), D2(tata kelola), D3(manajemen), D4(layanan), masing-masing parameter ini memainkan peran penting dalam menilai keberhasilan dan kematangan implementasi SPBE di setiap provinsi. Dengan menilai temuan evaluasi terhadap kriteria-kriteria tersebut, maka akan diperoleh nilai indeks yang menunjukkan sejauhmana setiap provinsi mencapai persyaratan yang dibutuhkan dalam pelaksanaan SPBE.

Lebih lanjut khusus wilayah Provinsi Sulawesi Barat untuk evaluasi SPBE dalam tiga tahun terakhir telah memperlihatkan pola kenaikan indeks yang dimiliki, dimulai tahun 2022 indeks SPBE yang berada pada nilai 2,28 dengan kategori cukup, setahun kemudian pada tahun 2023 naik pada angka 2,89 dengan kategori baik, dan evaluasi terakhir pada tahun 2024 telah menembus di angka 3,70 dengan kategori sangat baik. Dengan adanya kenaikan berjenjang ini menunjukkan adanya kerangka kebijakan dan tata kelola mulai tertata dengan baik, sementara untuk layanan digital mulai baik dan konsisten digunakan untuk urusan administrasi maupun layanan publik. Adapun dengan adanya pergeseran dari penggunaan banyak aplikasi terpisah menuju sistem layanan yang lebih

terintegrasi dan terdokumentasi serta melakukan koordinasi antara organisasi perangkat daerah dalam menjalankan pelayanan publik kepada masyarakat. Penggunaan aplikasi menjadi media digital yang dimulai telah menjadi kebiasaan bagi unit kerja dan masyarakat pada umumnya.

Dengan melihat evaluasi SPBE yang dilakukan oleh Pemerintah telah menghasilkan beberapa domain penilaian yang dikeluarkan, khusus tahun 2024 yang telah dilakukan evaluasi pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat menghasilkan indeks SPBE Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



**Gambar 1.1 Hasil evaluasi SPBE Pemerintah Daerah Provinsi Sulawesi Barat**

( sumber : Laporan Pelaksanaan Evaluasi SPBE Tahun 2024 )

Secara ringkas, evaluasi ini memberikan penilaian yang komprehensif terhadap kesenjangan pelaksanaan SPBE di Provinsi Sulawesi Barat. Evaluasi ini menunjukkan bahwa beberapa Instansi Pemerintah telah mengimplementasikan sistem ini secara efektif, sementara Instansi Pemerintah lainnya menghadapi berbagai kendala yang harus diselesaikan untuk memenuhi tolak ukur yang diinginkan. Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat (Sulbar) berhasil meraih predikat Sangat Baik pada penilaian Indeks SPBE tahun 2024 berdasarkan evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur dan Reformasi Birokrasi. Capaian ini

menunjukkan peningkatan yang signifikan dibandingkan tahun sebelumnya, sekaligus menempatkan Sulbar di posisi atas secara nasional. Keberhasilan tersebut terutama didorong oleh kinerja unggul pada dua domain utama, yaitu Kebijakan SPBE dan Layanan SPBE yang berfokus pada layanan publik digital.

Pada domain kebijakan, yang mencakup pengaturan internal terkait tata kelola elektronik, Sulbar memperoleh skor hampir sempurna, menandakan seluruh indikator telah terpenuhi secara optimal. Capaian tinggi ini mencerminkan adanya kerangka regulasi dan kebijakan internal yang kuat, didukung oleh komitmen pimpinan daerah dalam menyelaraskan kebijakan SPBE dengan strategi nasional serta koordinasi lintas perangkat daerah yang efektif. Sementara itu, pada domain layanan publik, hasil penilaian juga menunjukkan implementasi layanan pemerintahan berbasis elektronik telah berjalan sangat baik. Karena domain ini memiliki bobot terbesar dalam perhitungan indeks, performa unggul di aspek layanan publik memberi kontribusi besar terhadap nilai akhir SPBE Sulbar. Secara keseluruhan, capaian gemilang pada kedua domain utama tersebut memperlihatkan fondasi tata kelola digital Sulbar yang kokoh dan menjadi bukti nyata komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik berbasis elektronik.

Namun demikian, di balik capaian indeks yang tinggi tersebut, justru tersimpan persoalan mendasar yang menjadi inti dari penelitian ini. Persoalan itu terletak pada kesenjangan yang cukup signifikan antara capaian administratif dalam hal ini indeks SPBE berkategori “Sangat Baik” dengan dampak nyata transformasi digital yang benar-benar dirasakan oleh masyarakat dan aparatur di lapangan. Indeks SPBE yang tinggi pada dasarnya mengukur kepatuhan terhadap standar kebijakan, kelengkapan regulasi, dan ketersediaan sistem. Akan tetapi, indeks tersebut belum sepenuhnya merepresentasikan kualitas interaksi layanan, efektivitas penggunaan, maupun sejauh mana masyarakat benar-benar mengadopsi layanan digital yang disediakan. Dengan kata lain, capaian indeks lebih mencerminkan kesiapan dari sisi suplai pemerintah, tetapi belum tentu menjamin terpenuhinya kebutuhan dari sisi permintaan masyarakat.

Kesenjangan ini semakin tampak ketika dicermati lebih jauh bahwa dari seluruh layanan digital yang tercantum pada portal website Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, sebagian besar masih bersifat informatif satu arah. Artinya, portal tersebut baru sebatas menampilkan informasi mengenai jenis layanan yang tersedia pada masing-masing perangkat daerah, dan belum berkembang menjadi layanan transaksional dua arah. Dalam layanan transaksional, masyarakat seharusnya sudah dapat mengajukan permohonan, melacak status pengajuan, menerima notifikasi, hingga menyelesaikan seluruh proses layanan secara penuh melalui platform digital tanpa harus datang secara fisik ke kantor pemerintah. Kondisi ini mengisyaratkan bahwa meskipun pemerintah daerah telah membangun infrastruktur digital dan memperoleh skor evaluasi yang tinggi, masyarakat sesungguhnya belum mengalami perubahan yang berarti dalam cara mereka mengakses dan menerima layanan publik. Proses birokrasi yang

semestinya terpengkas oleh digitalisasi, pada kenyataannya masih mengharuskan kehadiran fisik. Akibatnya, tujuan utama transformasi digital yakni efisiensi, kecepatan, dan kemudahan akses belum dapat tercapai secara optimal.

Lebih jauh lagi, ketiadaan mekanisme umpan balik digital pada portal layanan menyebabkan pemerintah daerah tidak memiliki data empiris yang memadai mengenai pengalaman pengguna layanan. Tanpa data semacam itu, evaluasi keberhasilan digitalisasi akhirnya hanya bertumpu pada indikator ketersediaan sistem dan kelengkapan kebijakan, bukan pada indikator dampak yang lebih substantif. Padahal, indikator dampak inilah yang seharusnya menjadi tolok ukur sesungguhnya seperti tingkat kepuasan masyarakat, perbandingan waktu penyelesaian layanan sebelum dan sesudah digitalisasi, jumlah masyarakat yang secara aktif menggunakan platform digital dibandingkan dengan yang masih memilih layanan konvensional, maupun rasio pengaduan yang berhasil diselesaikan melalui kanal digital.

Aspek dengan nilai paling rendah dalam evaluasi SPBE Sulawesi Barat tahun 2024 terdapat pada domain Manajemen SPBE, khususnya indikator Penerapan Manajemen SPBE. Hasil penilaian menunjukkan bahwa tingkat kematangan dari sisi manajemen internal masih tergolong rendah. Domain ini mencakup berbagai proses penting untuk memastikan pelaksanaan SPBE berjalan efektif dan berkelanjutan, seperti manajemen risiko, keamanan informasi, pengelolaan data, serta aset teknologi informasi.

Rendahnya nilai pada aspek ini memperlihatkan bahwa praktik-praktik manajemen tersebut belum dijalankan sebagaimana mestinya. Akar persoalannya dapat ditelusuri dari beberapa hal, di antaranya belum adanya kerangka kerja yang jelas untuk menata risiko dan mengamankan informasi, masih lemahnya pengelolaan aset dan data, serta minimnya pengawasan internal terhadap pelaksanaan SPBE. Kelemahan pada sisi manajemen ini sebenarnya bukan sekadar persoalan teknis. Lebih jauh dari itu, kondisi tersebut menggambarkan adanya persoalan yang lebih dalam, yaitu terputusnya mata rantai antara kebijakan yang sudah disusun dengan kemampuan untuk menjalankannya di tingkat pelaksana. Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat memang sudah berhasil menyusun regulasi dan kebijakan SPBE yang cukup lengkap, namun belum mampu membangun sistem manajemen di dalam organisasi yang memastikan kebijakan tersebut berjalan secara konsisten, terukur, dan berkesinambungan di setiap perangkat daerah. Dengan kata lain, terdapat jarak antara apa yang tertulis dalam kebijakan dengan apa yang terjadi di lapangan, dan jarak inilah yang kemudian menjadi pangkal dari berbagai persoalan turunan dalam transformasi digital di Sulawesi Barat.

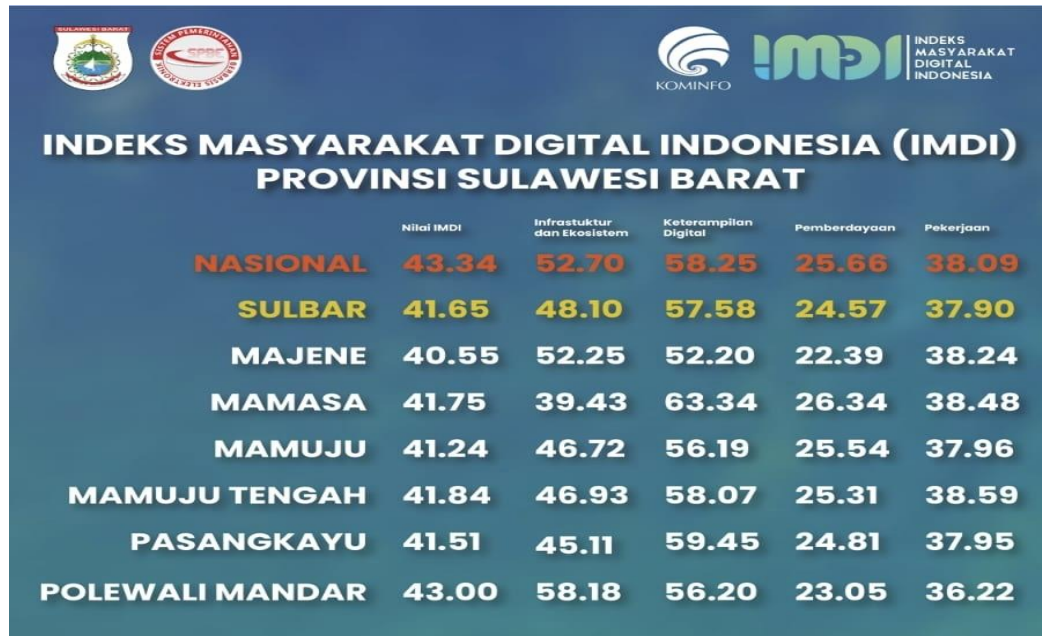
Salah satu dampak nyata dari lemahnya sisi manajemen ini adalah tidak adanya cara yang sistematis untuk merencanakan pengembangan sumber daya manusia digital. Hal ini terlihat dari belum dimilikinya Dokumen Human Capital Development Plan (HCDP) atau Rencana Pengembangan Sumber Daya Manusia. Tanpa dokumen tersebut, pengembangan kemampuan digital ASN berjalan tanpa

arah yang jelas dan tidak didasarkan pada kebutuhan nyata, sehingga pelatihan pun tidak terbagi secara merata di antara perangkat daerah. Keterbatasan kemampuan ini pada akhirnya berpengaruh terhadap kualitas aplikasi layanan yang dibangun. Aplikasi yang ada cenderung dibuat sekadar untuk memenuhi tuntutan aturan, bukan dirancang untuk benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat. Akibatnya, layanan digital yang tersedia terasa kaku, belum dapat menggantikan cara-cara lama secara penuh, sehingga masyarakat tetap harus datang langsung ke kantor pemerintah untuk mengurus berbagai keperluan. Pada akhirnya, tujuan utama transformasi digital berupa keterbukaan, kemudahan, dan kecepatan layanan belum sepenuhnya tercapai, meskipun di atas kertas nilai SPBE sudah mendapat predikat “Sangat Baik”.

Kondisi tersebut juga tidak bisa dilepaskan dari keterbatasan sumber daya manusia di bidang TIK, minimnya pelatihan, serta belum memadainya dukungan kebijakan dan anggaran. Di samping itu, kepemimpinan yang belum sepenuhnya konsisten dan tidak adanya target kinerja yang terukur turut memperburuk keadaan manajemen SPBE di daerah ini. Situasi semacam ini sebenarnya bukan hal yang khas hanya terjadi di Sulawesi Barat, melainkan juga banyak dijumpai di instansi pemerintah lain, di mana sisi manajemen kerap menjadi titik paling lemah dalam penilaian SPBE. Oleh sebab itu, persoalan pada sisi manajemen ini sudah sepatutnya mendapat perhatian yang serius dari Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Langkah perbaikan sebaiknya diarahkan pada pembenahan manajemen di dalam organisasi, mulai dari menyusun kebijakan pelaksanaan yang lebih terarah, meningkatkan kemampuan aparatur di bidang TIK, hingga menerapkan pemantauan dan evaluasi secara berkala. Dengan langkah-langkah tersebut, tingkat kematangan SPBE di Sulawesi Barat diharapkan dapat terus meningkat dan mampu menopang penyelenggaraan pemerintahan digital yang lebih baik di masa mendatang.

Kemajuan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan arah positif dalam transformasi tata kelola pemerintahan digital. Capaian yang tinggi pada domain kebijakan dan layanan publik digital menjadi bukti komitmen pemerintah daerah dalam memperkuat fondasi digitalisasi birokrasi. Namun demikian, kelemahan pada aspek manajemen internal menunjukkan bahwa keberlanjutan transformasi digital tidak hanya bergantung pada regulasi dan infrastruktur, tetapi juga pada kesiapan sumber daya manusia serta efektivitas pengelolaan sistem secara menyeluruh. Selaras dengan upaya memperkuat ekosistem pemerintahan digital, tingkat kematangan masyarakat dalam memanfaatkan teknologi informasi juga menjadi faktor penting. Dalam konteks ini, Indeks Masyarakat Digital Indonesia (IMDI) berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai sejauh mana masyarakat Sulawesi Barat siap beradaptasi dengan perkembangan digital. Indeks ini mencakup empat dimensi utama infrastruktur dan ekosistem, keterampilan digital, pemberdayaan, serta pekerjaan yang secara keseluruhan mencerminkan kapasitas digital masyarakat di setiap kabupaten. Gambaran ini memberikan perspektif yang lebih luas mengenai kesiapan digital Sulbar, tidak hanya dari sisi pemerintahan, tetapi

juga dari sisi masyarakat yang menjadi pelaku utama dalam transformasi digital daerah. Adapun nilai Indeks Masyarakat Digital Indonesia untuk wilayah Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



|                        | Nilai IMDI   | Infrastruktur dan Ekosistem | Keterampilan Digital | Pemberdayaan | Pekerjaan    |
|------------------------|--------------|-----------------------------|----------------------|--------------|--------------|
| <b>NASIONAL</b>        | <b>43.34</b> | <b>52.70</b>                | <b>58.25</b>         | <b>25.66</b> | <b>38.09</b> |
| <b>SULBAR</b>          | <b>41.65</b> | <b>48.10</b>                | <b>57.58</b>         | <b>24.57</b> | <b>37.90</b> |
| <b>MAJENE</b>          | <b>40.55</b> | <b>52.25</b>                | <b>52.20</b>         | <b>22.39</b> | <b>38.24</b> |
| <b>MAMASA</b>          | <b>41.75</b> | <b>39.43</b>                | <b>63.34</b>         | <b>26.34</b> | <b>38.48</b> |
| <b>MAMUJU</b>          | <b>41.24</b> | <b>46.72</b>                | <b>56.19</b>         | <b>25.54</b> | <b>37.96</b> |
| <b>MAMUJU TENGAH</b>   | <b>41.84</b> | <b>46.93</b>                | <b>58.07</b>         | <b>25.31</b> | <b>38.59</b> |
| <b>PASANGKAYU</b>      | <b>41.51</b> | <b>45.11</b>                | <b>59.45</b>         | <b>24.81</b> | <b>37.95</b> |
| <b>POLEWALI MANDAR</b> | <b>43.00</b> | <b>58.18</b>                | <b>56.20</b>         | <b>23.05</b> | <b>36.22</b> |

**Gambar 1.2. Hasil evaluasi Indeks Masyarakat Digital Indonesia ( IMDI ) Provinsi Sulawesi Barat**

( sumber : Laporan Pelaksanaan Evaluasi IMDI Pemrprov Sulbar Tahun 2024 )

Hasil Indeks Masyarakat Digital Indonesia (IMDI) tahun 2024 menunjukkan bahwa Provinsi Sulawesi Barat masih berada di bawah rata-rata nasional. Nilai IMDI Sulbar sebesar 41,65 lebih rendah dibandingkan capaian nasional 43,34, menempatkannya dalam kategori rendah. Kondisi ini menggambarkan bahwa kesiapan masyarakat Sulbar dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi digital belum sepenuhnya optimal. Meskipun pemerintah daerah telah menunjukkan kemajuan signifikan dalam penerapan SPBE, tingkat literasi dan pemanfaatan teknologi di kalangan masyarakat masih menjadi tantangan utama dalam mendukung transformasi digital yang berkelanjutan. Jika dilihat dari dimensi-dimensi pembentuknya, aspek infrastruktur dan ekosistem digital di Sulbar memperoleh nilai 48,10 yang menandakan masih terbatasnya ketersediaan fasilitas pendukung seperti akses internet cepat, perangkat TIK, dan jaringan telekomunikasi di beberapa wilayah, terutama di daerah terpencil. Kesenjangan infrastruktur ini berimplikasi langsung pada akses dan kualitas layanan digital, baik bagi masyarakat maupun bagi perangkat daerah yang mengandalkan konektivitas untuk menjalankan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Tanpa dukungan infrastruktur yang merata, upaya digitalisasi pemerintahan akan sulit menjangkau seluruh lapisan masyarakat.

Sementara itu, meskipun keterampilan digital masyarakat Sulbar tercatat cukup tinggi dengan skor (57,58), dua dimensi lain yaitu pemberdayaan (24,57) dan pekerjaan (37,90) menunjukkan nilai yang masih rendah. Rendahnya pemberdayaan digital mencerminkan belum optimalnya pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan partisipasi sosial, ekonomi, dan kewirausahaan digital masyarakat. Begitu pula pada dimensi pekerjaan, rendahnya angka menunjukkan masih terbatasnya lapangan kerja berbasis digital dan minimnya adopsi teknologi dalam sektor ekonomi lokal. Hal ini memperlihatkan bahwa literasi digital yang ada belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi kemampuan produktif yang dapat mendorong ekonomi digital di tingkat daerah.

Ketimpangan antara capaian SPBE yang tinggi dengan nilai IMDI yang rendah ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan publik yang diterima oleh masyarakat. Ketika pemerintah merasa telah menyediakan layanan digital sementara masyarakat belum memiliki kemampuan untuk menjangkau dan memanfaatkannya, yang terjadi justru sebaliknya, yakni sebagian warga semakin tertinggal dari akses layanan karena tidak mampu mengikuti peralihan ke sistem digital. Kondisi ini sangat terasa di Sulawesi Barat, mengingat sebagian besar kabupatennya memiliki wilayah yang sulit dijangkau, tingkat pendidikan masyarakat yang masih relatif rendah, serta jaringan telekomunikasi yang belum merata. Dalam situasi seperti ini, digitalisasi yang tidak dibarengi dengan strategi pelibatan masyarakat justru berpotensi memperlebar jarak pelayanan, bukan sebaliknya.

Dampak dari ketimpangan ini dapat dilihat dari beberapa hal yang terjadi di lapangan. Pertama, dari sisi waktu penyelesaian layanan. Peralihan ke sistem digital semestinya mampu mempersingkat waktu pengurusan, namun karena sebagian besar aplikasi layanan belum sepenuhnya dapat dipakai untuk melakukan transaksi secara daring, masyarakat masih harus menempuh dua jalur sekaligus. Misalnya, setelah mengisi formulir secara daring, mereka tetap harus datang ke kantor untuk melakukan verifikasi secara langsung. Akibatnya, waktu yang dibutuhkan justru bisa lebih lama dari sebelumnya. Kedua, dari sisi tingkat pemakaian layanan. Belum tersedianya data terbuka mengenai perbandingan antara pengguna aktif layanan digital dengan total penerima layanan memperlihatkan bahwa sistem pemantauan penggunaan layanan digital belum benar-benar terbangun. Tidak adanya data ini sudah menjadi persoalan tersendiri, sebab tanpa informasi mengenai siapa saja yang sudah menggunakan dan siapa yang belum, pemerintah daerah sulit mengenali kelompok masyarakat mana yang tertinggal dalam pemakaian layanan digital. Ketiga, dari sisi kepuasan masyarakat masih belum adanya hasil survei kepuasan pengguna layanan digital yang dipublikasikan secara berkala menunjukkan bahwa arah transformasi digital masih berfokus pada pemenuhan angka-angka penilaian, bukan pada pengalaman nyata masyarakat sebagai pengguna akhir.

Secara keseluruhan, hasil IMDI ini menegaskan bahwa transformasi digital di Sulawesi Barat belum berjalan seimbang antara sisi pemerintah dan sisi masyarakat. Pemerintah provinsi memang telah berhasil menyusun kerangka

kebijakan SPBE yang cukup kuat, namun kesiapan digital di tengah masyarakat masih jauh tertinggal. Ketimpangan semacam ini tentu dapat menghambat jalannya kebijakan digital, sebab keberhasilan transformasi digital di daerah tidak hanya ditentukan oleh kesiapan birokrasi, tetapi juga oleh keterlibatan dan kemampuan masyarakat dalam menggunakan teknologi. Oleh sebab itu, peningkatan indeks masyarakat digital perlu dijadikan agenda penting yang berjalan berdampingan dengan penguatan SPBE, agar Sulawesi Barat dapat mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan digital yang benar-benar merangkul semua kalangan dan mampu bertahan dalam jangka panjang.

Dengan melihat potensi besar yang dimiliki SPBE namun implementasinya di lapangan sering kali menghadapi berbagai tantangan, beberapa kendala yang dihadapi termasuk kurangnya teknologi informasi yang memadai, masalah regulasi, dan keterbatasan sumber daya manusia (Adu et al., 2022; Hanafi et al., 2023), selain itu ada juga tantangan dalam hal manajemen resiko yang harus dikelola secara sistematis untuk mengurangi dampak negatif yang mungkin timbul dari penerapan SPBE (Chaidir & Haerofiatna, 2023; Siti Ainur et al., 2023). Oleh karena itu, evaluasi berkala terhadap implementasi SPBE sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan yang diinginkan dapat tercapai (Adu, 2023; Juli Astuti et al., 2021).

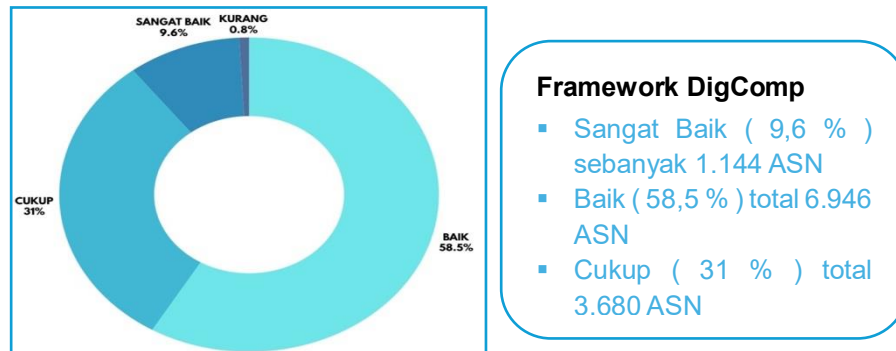
Tata kelola digital adalah konsep kompleks yang melibatkan regulasi dan manajemen teknologi digital untuk memastikan kesetaraan dan mengatasi berbagai tantangan yang ditimbulkan oleh digitalisasi (Jia & Chen, 2022). Konsep ini mencakup modernisasi operasi pemerintah melalui digitalisasi proses administrasi, otomatisasi tugas, dan optimalisasi alokasi sumber daya (Nnenna et al., 2024). Transisi dari tata kelola pemerintahan tradisional ke tata kelola pemerintahan digital melibatkan pemanfaatan perangkat digital untuk menyederhanakan interaksi antara pemerintah dan masyarakat, yang mengarah pada peningkatan di berbagai bidang seperti bisnis, dan penyediaan pelayanan publik (Kirana & Majid, 2022). Dalam konteks tata kelola digital, terdapat beberapa pendekatan normatif yang berbeda namun saling melengkapi, termasuk tata kelola digital, etika digital, dan regulasi digital, yang masing-masing memainkan peran penting dalam mengatur ranah digital (Floridi, 2018). Transformasi dari pemerintahan digital ke tata kelola digital melibatkan pergeseran fokus ke arah isu-isu tata kelola yang lebih luas dan integrasi teknologi digital untuk meningkatkan proses tata kelola (Erkut, 2020), tata kelola digital juga dipandang sebagai hal yang memungkinkan untuk tujuan pembangunan berkelanjutan, memperkuat lembaga dan struktur tata kelola untuk memfasilitasi implementasi tujuan tersebut secara efektif (Engvall & Flak, 2022). Konsep tata kelola digital meluas pada perwujudan transparansi, akuntabilitas, dan promosi akan demokrasi yang lebih baik melalui peningkatan komunikasi antara pemerintah dan pelaku bisnis (Boldyreva, 2020), optimalisasi tata kelola digital juga pada tingkat akar rumput telah melibatkan peningkatan sistem digital, kemampuan pemecahan masalah, dan transformasi tata kelola dengan logika inkremental (Li et al., 2022).

Isu transformasi digital di sektor publik, khususnya dalam manajemen kepegawaian, menjadi semakin penting dalam kerangka modernisasi pemerintahan. Transformasi yang dimaksud tidak hanya mencakup penerapan teknologi baru, tetapi juga modifikasi mendasar dalam prosedur, struktur, dan budaya organisasi dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan transparansi (Manik, 2024; Novianto, 2023; Pangandaheng et al., 2022), transformasi digital di sektor publik semakin menarik perhatian dan penting, sejumlah penelitian menekankan dampak signifikan dari transformasi digital terhadap berbagai aspek tata kelola publik. Transformasi digital tidak hanya meningkatkan kepuasan dan pemahaman warga negara terhadap layanan pemerintah (Hien & None, 2024), keberhasilan pelaksanaan transformasi digital dalam manajemen kepegawaian pemerintah terhambat oleh beberapa tantangan kritis. Tantangan yang melekat adalah keengganan untuk menerima perubahan, sejumlah besar pegawai pemerintah yang terbiasa dengan cara kerja konvensional ragu-ragu untuk menerima proses baru yang digerakkan oleh teknologi. Fenomena umum ini dapat dikaitkan dengan ambiguitas seputar dampak teknologi yang muncul terhadap tugas-tugas profesional mereka dan kekhawatiran tentang potensi pemindahan pekerjaan yang disebabkan oleh otomatisasi teknologi (Susilawati, 2023; Tulungen et al., 2022).

Adanya resistensi ini dapat menghambat penerimaan teknologi dan memperlambat kemajuan transformasi digital secara global (Syakoer et al., 2022), hambatan krusial dalam transformasi digital adalah kebutuhan infrastruktur teknologi yang memadai dan sejumlah besar lembaga pemerintah masih menggunakan sistem yang usang dan terfragmentasi, sehingga menghambat adopsi teknologi digital kontemporer (Afriyani et al., 2022; Pamungkas, 2022). Infrastruktur yang tidak memadai dapat menyebabkan kemunduran dalam keberhasilan integrasi teknologi baru dan mengurangi efisiensi sistem yang ada saat ini. Selain itu, beban keuangan awal untuk modernisasi infrastruktur teknologi terkadang tidak terjangkau oleh pemerintah daerah dengan anggaran yang terbatas (Sugihartono et al., 2021). kendala lainnya muncul dari kesenjangan keterampilan digital di kalangan pegawai pemerintah juga menjadi perhatian penting. Jumlah pegawai yang memiliki kemampuan yang memadai untuk menggunakan teknologi yang sedang berkembang tidak mencukupi, sehingga menyebabkan ketidakmampuan untuk menggunakan sistem informasi manajemen kepegawaian yang baru (Syakoer et al., 2022; Tulungen et al., 2022) pelatihan yang tidak memadai dan pengembangan keterampilan digital yang tidak memadai dapat menyebabkan ketidaksenangan pegawai dan penurunan produktivitas (Firdaus & Sukaris, 2022).

Sebagai bentuk keberhasilan transformasi digital pemerintah daerah maka kapasitas Pegawai Negeri Sipil dalam kompetensi digital yang dimiliki perlu dilakukan pemetaan secara objektif agar dalam melakukan intervensi peningkatan kapasitasnya dapat tepat sasaran. Salah satu cara yang dapat dilakukan melalui pengukuran yang dapat memberikan gambaran menyeluruh tentang sudah sejauhmana setiap PNS mampu mencari informasi, mengolah data, hingga

menjaga keamanan data digital dalam konteks pemerintah daerah. Khusus Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah melakukan pengukuran kompetensi digital ASN yang dimiliki melalui pengukuran berbasis kerangka digital kompetensi, berikut hasil pengukuran yang telah dilakukan :



**Gambar 1.3. Hasil Pengukuran Indeks Kompetensi Digital ASN Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2025**

Sumber : Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2025

Berdasarkan hasil pengukuran Indeks Kompetensi Digital menunjukkan bahwa sebagian besar peserta berada pada tingkat baik dengan capaian (58,5%), namun hanya sedikit yang mencapai tingkat sangat baik sebesar (9,6%). Hal ini menunjukkan bahwa masih terbatasnya Aparatur Sipil Negara yang mumpuni dan mampu mendorong perubahan digital yang lebih maju misalnya dalam hal merancang arsitektur layanan, mengintegrasikan data antar OPD, melakukan analisis data lanjutan, serta membangun keamanan informasi yang lebih baik lagi. Sementara itu, sekitar 31% peserta masih berada di tingkat cukup, yang berarti kemampuan mereka lebih bersifat operasional saja seperti menggunakan aplikasi yang telah disediakan, tidak memahami konteks layanan digital pemerintah secara menyeluruh dimulai dari penguatan pondasi layanan sebelum dijalankan pada proses digitalisasi dan pengolahan data.

Apabila ketiga indikator di atas, yaitu indeks SPBE, IMDI, dan kompetensi digital ASN, dibaca secara bersamaan, sebenarnya akan tampak adanya gambaran persoalan yang saling berkaitan dan saling memperkuat satu sama lain. Alur pikirnya cukup sederhana, rendahnya kemampuan digital ASN pada tingkat pengambil kebijakan, di mana hanya 9,6% yang masuk dalam kategori sangat baik, membuat aplikasi dan layanan digital yang dibangun cenderung seadanya dan kurang berinovasi. Layanan yang kurang inovatif seperti ini pada akhirnya tidak memberikan manfaat yang berarti bagi masyarakat, sehingga minat masyarakat untuk menggunakan layanan digital pun tetap rendah. Hal ini terlihat dari nilai IMDI Sulawesi Barat yang hanya sebesar 41,65 dan masih berada di bawah rata-rata nasional.

Rendahnya minat masyarakat dalam memakai layanan digital, pada gilirannya, justru tidak menciptakan dorongan positif bagi pemerintah untuk terus

berbenah dan memperbaiki kualitas layanannya. Akibatnya, terbentuklah lingkaran yang berjalan di tempat. Nilai evaluasi SPBE bisa saja tinggi, namun perbaikan kualitas layanan publik tidak benar-benar dirasakan oleh masyarakat. Lingkaran semacam ini hanya bisa diputus apabila pembenahan dilakukan secara beriringan pada tiga sisi sekaligus, yakni peningkatan kemampuan digital ASN di tingkat pengambil kebijakan, pengembangan layanan digital yang benar-benar dapat digunakan untuk mengurus berbagai keperluan secara daring dan dirancang sesuai kebutuhan pengguna, serta penguatan kemampuan dan pemberdayaan digital masyarakat.

Kondisi ini menunjukkan bahwa kesiapan SDM Pemprov Sulbar dalam menjalankan transformasi digital masih belum kokoh. Jumlah pengguna aplikasi memang banyak, tetapi jumlah pegawai dengan kemampuan tinggi yang bisa menjadi penggerak utama perubahan masih sedikit. Situasi ini juga sejalan dengan lemahnya tata kelola dan manajemen SPBE, serta rendahnya tingkat literasi digital masyarakat. Tanpa percepatan peningkatan kompetensi menuju tingkatan sangat baik melalui pelatihan berjenjang berbasis DigComp dan mentoring di tempat kerja, transformasi digital berisiko berhenti pada tahap penggunaan teknologi, belum berkembang menjadi perubahan proses dan nilai layanan publik secara menyeluruh.

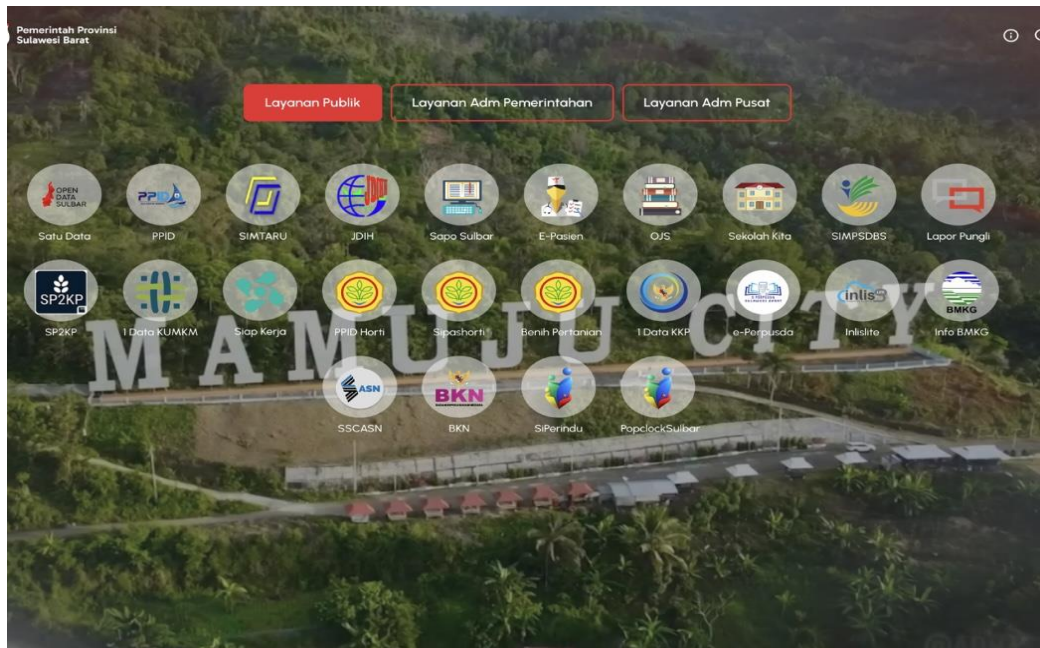
Oleh karena itu, sangat penting bagi pemerintah untuk menawarkan program pelatihan yang memadai agar pegawai dapat menyesuaikan diri dengan teknologi yang sedang berkembang dan meningkatkan kompetensi pekerjaan mereka (Indrasari et al., 2022), selain hal tersebut tidak adanya dukungan dari para pemimpin dapat menjadi hambatan dalam proses transformasi digital, kepemimpinan yang tidak memahami akan pentingnya transformasi digital dapat menyebabkan kebingungan dan keraguan di antara para staf (Fitroh, 2023; Najwa et al., 2022). Untuk menumbuhkan budaya inovasi dan keterbukaan terhadap perubahan didalam organisasi sangat penting untuk memiliki dukungan yang kuat dari para pemimpin (Hermawan et al., 2023).

Kurangnya ASN yang memahami digitalisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan menjadi tantangan yang besar dalam era transformasi digital saat ini, hal tersebut menyebabkan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat akan kesulitan dalam meningkatkan efesiensi kualitas layanan publik yang diberikan kepada masyarakat. Namun hingga saat ini, Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat melaksanakan pengembangan sumber daya manusia aparatur tanpa melalui mekanisme yang baik, hal tersebut dikarenakan belum memiliki dokumen perencanaan kebutuhan pengembangan Pegawai Negeri Sipil, dokumen yang dimaksud adalah Dokumen *Human Capital Development Plan* yang memuat perencanaan pengembangan ASN dalam jangka waktu 5 (lima) Tahun yang didasarkan akan kebutuhan setiap Perangkat daerah yang ada pada pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Dengan tidak adanya hal tersebut menyebabkan pengembangan skill ASN khususnya digitalisasi tidak dapat terpenuhi secara merata pada setiap Perangkat Daerah yang menyebabkan adanya kesenjangan

sumber daya manusia digital dan berdampak pada pengoperasian layanan digital yang tidak efisien. Pengembangan kapasitas aparat sipil negara dalam bidang digitalisasi sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuan dalam memberikan layanan yang efisien dan efektif, sehingga dapat mewujudkan transparansi, kecepatan layanan, aksesibilitas yang mudah digunakan, dan meningkatkan kepercayaan publik dalam pelaksanaan pelayanan yang diberikan.

Proses transformasi digital suatu pemerintah daerah tentu diperlukan untuk mempermudah pengelolaan pelayanan administrasi dan layanan publik yang telah dilaksanakan dalam pemberian pelayanan publik. Dengan adanya proses digitalisasi pada penyediaan layanan yang diberikan dapat memangkas jalur birokrasi yang selama ini dikenal lama dan tidak transparan, sedangkan tujuan adanya organisasi perangkat daerah adalah memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat dengan memperhatikan kenyamanan dan kemudahan dalam memperoleh layanan yang diinginkan, dengan demikian transformasi digital dapat mempermudah mencapai tujuan organisasi perangkat daerah dan sekaligus khusus masyarakat dapat menerima manfaat seperti layanan yang cepat, efisien, transparan, dan kemudahan dalam mengakses layanan publik.

Proses transformasi digital layanan publik yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dapat dilihat dari tampilan tatap muka website yang telah dibuat untuk memberikan layanan digital kepada masyarakat yang ada di Provinsi Sulawesi Barat, adapun pada tampilan yang ada terdiri atas beberapa layanan yang dimiliki oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat seperti layanan publik, layanan adm. pemerintahan dan layanan adm. pusat. Dari setiap layanan yang dimiliki merupakan satu kesatuan dalam mendukung memaksimalkan Pelayanan Publik yang diberikan kepada masyarakat yang dulunya dilaksanakan secara konvensional menuju layanan digital. Dengan adanya proses transisi dari layanan konvensional menuju digital tidak hanya mempengaruhi cara masyarakat berinteraksi dengan pemerintah akan tetapi dapat mengubah cara pandang pemerintah dalam menjalankan tugas dan fungsi yang dimiliki, dengan sistem digital pemerintah daerah dapat lebih responsif dalam merespon kebutuhan dan permasalahan yang ada di lingkungan masyarakat. Adapun untuk mengetahui sudah sejauhmana proses transformasi digital Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat berikut tampilan website yang dimiliki Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat :



**Gambar 1.4. Tampilan Website Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat dalam pelaksanaan transformasi digital layanan publik**

Sumber : Website Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat

Dengan melihat gambar diatas, sudah terlihat adanya proses adaptasi digitalisasi layanan yang disediakan untuk masyarakat, akan tetapi terdapat perihal yang signifikan dari tampilan antarmuka website yang ada, khusus Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat belum memiliki klasifikasi layanan publik yang jelas, baik itu seperti layanan bidang kesehatan, pendidikan, sosial dan tenaga kerja, ekonomi, lingkungan hidup dan layanan publik lainnya. Dari sini kita dapat mengetahui bahwa Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat belum siap dari segi infrastruktur Teknologi Informasi, Interoperabilitas antar layanan juga belum dapat terkoneksi dengan baik, hal ini menyebabkan belum terlaksananya transformasi digital dengan baik pada setiap layanan yang diberikan kepada masyarakat, dan juga terlihat bahwa konsep yang dibangun hanya sekedar membuat aplikasi untuk sekedar menjalankan tuntutan Peraturan Presiden mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis elektronik bukan atas dasar kebutuhan masyarakat. Saat kita membuka salah satu layanan yang tersedia belum terdapat komunikasi dua arah yang tersedia oleh aplikasi yang tersedia jadi tetap harus datang ke perangkat daerah yang memiliki layanan yang akan diterima sehingga aplikasi yang ada saat ini masih bersifat informasi layanan yang dimiliki oleh setiap perangkat daerah.

Melihat kondisi tersebut dapat berdampak kepada Kurangnya transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pelayanan khususnya layanan publik dan dapat menyebabkan munculnya penyalahgunaan wewenang bagi pejabat yang bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan, tanpa adanya mekanisme yang efektif dalam menjalankan layanan sangatlah sulit dalam mewujudkan hal tersebut. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mengubah pola perilaku ASN dalam tuntutan akan layanan yang lebih cepat, efisien, transparan,

dan kemudahan akan akses layanan yang diberikan. Sedangkan menurut Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 15 Tahun 2023 tentang penyelenggaraan sistem pemerintahan berbasis elektronik memiliki prinsip yang diatur dan harus dijalankan seperti efektivitas, keterpaduan, kesinambungan, efisiensi, akuntabilitas, interoperabilitas dan keamanan, beberapa prinsip tersebut telah diatur dalam peraturan tersebut dan harus dijalankan oleh setiap Perangkat Daerah yang ada dalam menjalankan pelayanan yang menjadi tugasnya.

## **1.2. Urgensi Penelitian**

Studi ilmu administrasi publik terus mengalami perkembangan dan pergeseran paradigma. Dalam perspektif governance, pemerintah tidak lagi menjadi aktor tunggal yang mendominasi penyelenggaraan kebijakan, melainkan melibatkan beragam pemangku kepentingan di luar unsur pemerintah untuk mendorong efektivitas dan keberhasilan tata kelola. Di tengah era yang penuh ketidakpastian, pemerintah dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan agar tidak tertinggal, sekaligus mendorong terbentuknya organisasi publik yang lebih responsif dan berkapasitas. Salah satu agenda strategis yang menuntut kemampuan adaptasi tersebut adalah transformasi digital layanan publik pada pemerintahan daerah, yang kini menjadi keharusan seiring penerapan kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Transformasi digital di sektor publik pada dasarnya bukan sekadar persoalan adopsi teknologi, melainkan perubahan mendasar pada proses, struktur, dan budaya organisasi dalam memberikan layanan kepada masyarakat (Lindgren & Veenstra, 2018; Mergel et al., 2019). Sejumlah kajian menunjukkan bahwa transformasi digital berdampak signifikan terhadap kualitas tata kelola dan layanan publik, namun tidak sedikit inisiatif yang gagal karena kurangnya pemahaman atas kompleksitas interaksi antara teknologi, informasi, konteks organisasi, dan pengaturan kelembagaan (Pangandaheng et al., 2022; Novianto, 2023). Di Indonesia, transformasi digital diwujudkan melalui kebijakan SPBE yang mewajibkan setiap instansi pemerintah beralih ke tata kelola berbasis elektronik. Akan tetapi, pelaksanaannya di tingkat pemerintah daerah masih menghadapi kesenjangan kesiapan organisasi, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta belum kuatnya kepemimpinan digital (Maulana, 2023; Nuryadin et al., 2023).

Untuk memahami faktor-faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digital layanan publik, penelitian ini menggunakan kerangka (Jonathan, 2020) sebagai teori utama. (Jonathan, 2020) membagi faktor penentu keberhasilan transformasi digital sektor publik ke dalam tiga kelompok, yaitu faktor organisasi dan manajerial, faktor teknologi dan informasi, serta faktor lingkungan organisasi. Keunggulan kerangka ini terletak pada kemampuannya memetakan secara sistematis berbagai aspek yang memengaruhi keberhasilan digitalisasi birokrasi, mulai dari kepemimpinan, kompetensi sumber daya manusia, kesesuaian teknologi, hingga dukungan kebijakan dan partisipasi masyarakat. Karena itu, kerangka (Jonathan, 2020) menjadi dasar yang kuat untuk menilai

sejauh mana kesiapan perangkat daerah dalam menjalankan transformasi digital layanan publik.

Meskipun demikian, kerangka (Jonathan, 2020) masih menyimpan dua kelemahan yang justru sangat berkaitan dengan kondisi birokrasi daerah di Indonesia. Pertama, kerangka ini bersifat determinan dan cenderung statis. Ia menjelaskan apa saja yang menentukan keberhasilan transformasi digital, tetapi belum menjelaskan bagaimana keberhasilan itu dipertahankan ketika organisasi menghadapi gangguan, krisis, atau ketidakpastian. Padahal proses digitalisasi kerap dihadapkan pada perubahan teknologi yang cepat, keterbatasan sumber daya, serta resistensi dari dalam organisasi. Kekosongan inilah yang membuka ruang bagi teori ketahanan organisasi untuk melengkapi kerangka (Jonathan, 2020).

(Duchek, 2020) memandang ketahanan organisasi (*organizational resilience*) sebagai kapabilitas yang terdiri atas tiga tahap yang saling berkaitan, yaitu antisipasi, penanggulangan, dan adaptasi. Organisasi yang tangguh tidak hanya mampu mengantisipasi risiko dan menyesuaikan diri terhadap ketidakpastian, tetapi juga belajar dari krisis dan tumbuh lebih kuat setelahnya. Pandangan ini diperkuat oleh sejumlah ahli. (Lengnick-Hall et al., 2011) menunjukkan bahwa kapasitas ketahanan terbentuk melalui pengelolaan sumber daya manusia yang strategis serta sistem pembelajaran dan penghargaan. (Boin dan van Eeten, 2013) menegaskan bahwa organisasi yang tangguh mampu mempertahankan fungsi pokoknya saat menghadapi tekanan, dan ketahanan itu bersumber pada kapasitas adaptif, bukan semata sistem yang mapan. (Hollnagel et al., 2011) melalui pendekatan *resilience engineering* menempatkan kemampuan memantau, merespons, belajar, dan mengantisipasi sebagai inti ketahanan. Sementara itu, (Aziz dan Daryanto, 2025) membuktikan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh positif terhadap ketahanan organisasi publik di Indonesia dalam menghadapi era yang penuh ketidakpastian. Dengan demikian, teori ketahanan organisasi melengkapi kerangka (Jonathan, 2020) dengan menjelaskan bagaimana keberlanjutan transformasi digital dapat dijaga.

Kebutuhan akan dimensi ketahanan ini tampak nyata secara empiris di Provinsi Sulawesi Barat. Ketika pandemi memaksa dihentikannya pelayanan tatap muka, banyak perangkat daerah belum siap menjalankan layanan secara daring karena keterbatasan jaringan, kemampuan aparatur, dan tata kelola. Rendahnya kematangan domain manajemen SPBE yang hanya mencapai angka 2,18, lemahnya interoperabilitas data pada angka 1,88, serta ketergantungan penanganan gangguan pada Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik memperlihatkan bahwa ketahanan organisasi belum tertata secara kelembagaan. Tanpa kapasitas ketahanan, gangguan sekecil apa pun berpotensi menghentikan laju transformasi digital yang sedang dibangun.

Kedua, kerangka (Jonathan, 2020) belum secara jelas memasukkan kerja sama lintas sektor sebagai penentu keberhasilan. Padahal, transformasi digital di daerah bukanlah persoalan yang dapat diselesaikan oleh pemerintah daerah

seorang diri. Pengembangan jaringan telekomunikasi membutuhkan kerja sama dengan operator, pembangunan aplikasi layanan memerlukan keahlian perusahaan teknologi, dan peningkatan literasi digital masyarakat menuntut keterlibatan perguruan tinggi serta komunitas. Kekosongan ini membuka ruang bagi teori kolaborasi lintas sektor untuk melengkapi kerangka (Jonathan, 2020).

(Bryson, 2006) merumuskan kolaborasi lintas sektor melalui sejumlah komponen, yaitu kondisi awal, proses kolaborasi, struktur dan tata kelola, faktor pendorong dan penghambat, serta hasil dan akuntabilitas. Kerangka ini menegaskan bahwa kerja sama antaraktor merupakan pendekatan efektif untuk mengatasi persoalan publik yang kompleks. Pandangan ini didukung oleh berbagai kajian. (Zhang et al., 2017) menemukan bahwa struktur tata kelola merupakan faktor dominan yang menentukan keberhasilan kolaborasi lintas sektor dalam integrasi informasi layanan pemerintah daerah. (Maulana et al., 2022) menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintah daerah di Indonesia membutuhkan kolaborasi antaraktor untuk mengatasi keterbatasan kapasitas internal. (Rozikin et al., 2023) memperlihatkan pergeseran dari birokrasi yang kaku menuju tata kelola kolaboratif yang adaptif dalam pembangunan infrastruktur digital, sementara (Qaedi dan Nugroho, 2023) menegaskan beragam bentuk kolaborasi lintas sektor dalam penyediaan layanan publik. Dengan demikian, teori kolaborasi lintas sektor melengkapi kerangka (Jonathan, 2020) dengan menjelaskan bagaimana keterbatasan kapasitas internal pemerintah daerah dapat diatasi melalui kemitraan.

Kebutuhan akan dimensi kolaborasi ini juga tampak nyata di Provinsi Sulawesi Barat. Di tengah keterbatasan infrastruktur, anggaran, dan kapasitas internal, serta kondisi geografis yang menyisakan 196 desa berkategori blankspot atau lemah sinyal, pemerintah daerah merintis kemitraan dengan berbagai aktor, antara lain perguruan tinggi melalui UGM dan Center for Digital Society, penyedia infrastruktur melalui PLN ICON+ dan Telkom Indonesia, mitra media melalui LPP RRI Mamuju, serta komunitas kreatif lokal melalui Pitu Sinema. Kemitraan ini memperlihatkan bahwa keterbatasan kapasitas internal dapat diimbangi oleh dukungan eksternal yang berkelanjutan, sehingga kolaborasi lintas sektor menjadi prasyarat keberhasilan, bukan sekadar pelengkap.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memadukan tiga kerangka ke dalam satu model penelitian, yaitu faktor penentu keberhasilan transformasi digital (Jonathan, 2020) sebagai teori utama, serta ketahanan organisasi (Duchek, 2020) dan kolaborasi lintas sektor (Bryson, 2006) sebagai dua dimensi pelengkap. Logika penyatuannya bersifat saling melengkapi, faktor penentu keberhasilan menjelaskan apa yang menentukan keberhasilan transformasi digital, ketahanan organisasi menjelaskan bagaimana keberhasilan itu dijaga ketika menghadapi gangguan, dan kolaborasi lintas sektor menjelaskan bagaimana keterbatasan kapasitas internal pemerintah daerah dapat diatasi melalui kemitraan antaraktor. Perpaduan ketiganya diharapkan menghasilkan kerangka analisis transformasi digital layanan publik yang lebih utuh dan kontekstual bagi birokrasi daerah.

### 1.3. Model Penelitian

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi transformasi digital layanan publik di daerah yang saat ini menghadapi tantangan semakin kompleks. Pemerintah daerah tidak lagi hanya dituntut menjalankan fungsi administratif dan menyediakan aplikasi, tetapi juga harus mampu membangun sistem tata kelola digital yang adaptif, tangguh, dan kolaboratif, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan pembangunan. Perubahan regulasi, perkembangan teknologi yang cepat, kesenjangan infrastruktur dan kompetensi digital aparatur, serta tuntutan pelayanan publik yang cepat dan transparan menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh pemerintah daerah, termasuk Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

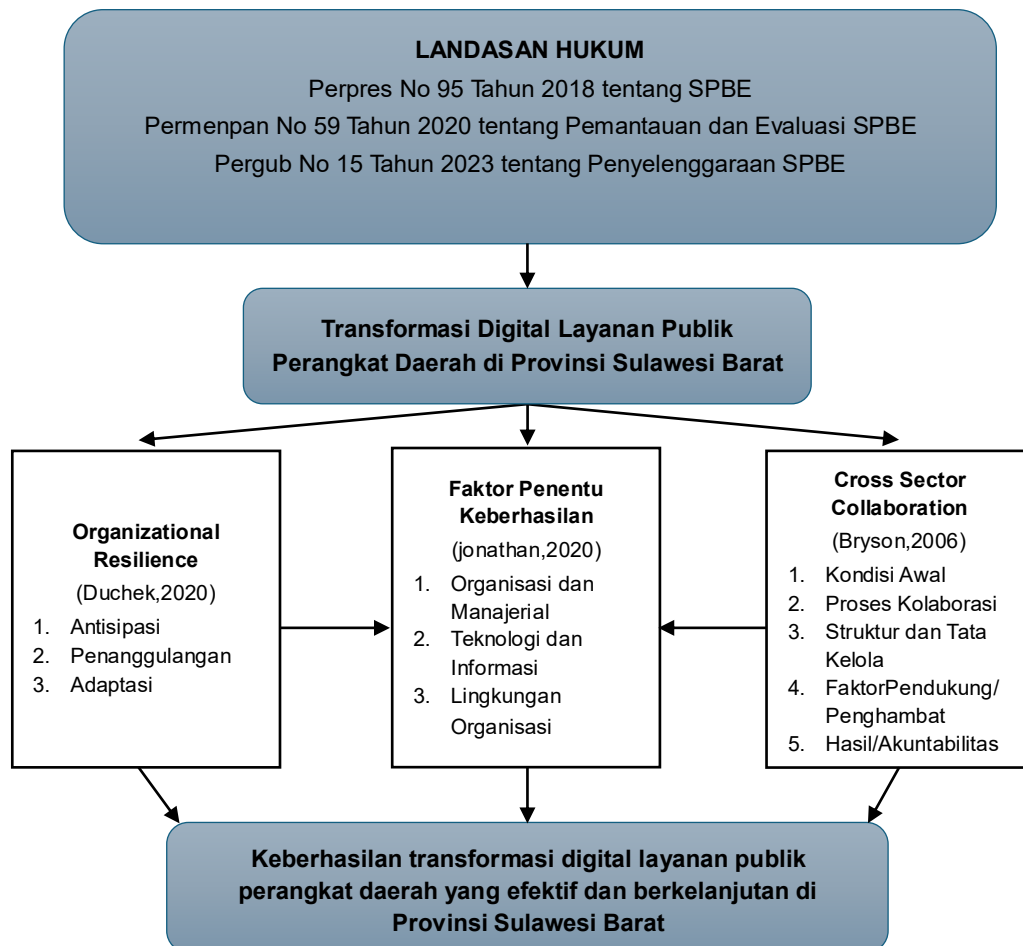
Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan teori faktor penentu keberhasilan transformasi digital sebagai teori utama. Teori ini digunakan untuk melihat faktor-faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digital layanan publik pada perangkat daerah, mulai dari kesiapan organisasi, peran teknologi, hingga dukungan lingkungan. Dalam penelitian ini, faktor penentu keberhasilan merujuk pada pemikiran (Jonathan, 2020) yang terdiri atas tiga kelompok faktor, yaitu faktor organisasi dan manajerial, faktor teknologi dan informasi, serta faktor lingkungan organisasi.

Teori faktor penentu keberhasilan dari (Jonathan, 2020) dipilih sebagai teori utama karena dianggap paling sesuai untuk menjelaskan kondisi transformasi digital layanan publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Permasalahan yang terjadi bukan hanya disebabkan oleh kurangnya infrastruktur atau aplikasi, tetapi lebih pada kesiapan organisasi, kepemimpinan, kompetensi aparatur, serta dukungan lingkungan kebijakan dalam menjalankan digitalisasi. Oleh karena itu, teori ini menjadi dasar utama dalam menjelaskan bagaimana transformasi digital layanan publik dapat dibangun secara lebih efektif dan berkelanjutan.

Selain teori utama, penelitian ini juga menggunakan teori ketahanan organisasi (*organizational resilience*) sebagai teori pelengkap pertama. Teori ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana perangkat daerah menjaga keberlangsungan layanan digital ketika menghadapi gangguan, krisis, dan ketidakpastian. Dalam penelitian ini, ketahanan organisasi merujuk pada pemikiran (Duchek, 2020) yang terdiri atas tiga tahap, yaitu antisipasi, penanggulangan, dan adaptasi. Penggunaan teori ini penting karena proses transformasi digital kerap menghadapi gangguan teknis, keterbatasan sumber daya, dan resistensi internal, sehingga dibutuhkan kapasitas organisasi untuk bertahan, pulih, dan tumbuh lebih kuat setelah menghadapi tekanan.

Selanjutnya, penelitian ini juga menggunakan teori kolaborasi lintas sektor (*cross-sector collaboration*) sebagai teori pelengkap kedua. Teori ini digunakan untuk melihat bagaimana pemerintah daerah membangun hubungan dan kerja sama dengan berbagai aktor di luar pemerintah dalam tata kelola transformasi digital. Dalam penelitian ini, kolaborasi lintas sektor merujuk pada pemikiran (Bryson, 2006) yang terdiri atas beberapa unsur, yaitu kondisi awal, proses

kolaborasi, struktur dan tata kelola, faktor pendorong dan penghambat, serta hasil dan akuntabilitas. Kolaborasi lintas sektor menjadi penting karena keterbatasan kapasitas internal pemerintah daerah hanya dapat diatasi melalui kemitraan dengan perguruan tinggi, sektor swasta, media, dan komunitas dalam rangka mewujudkan transformasi digital layanan publik yang adaptif dan berkelanjutan.



**Gambar 1.5 Model Penelitian Transformasi Digital Layanan Publik Perangkat Daerah di Provinsi Sulawesi Barat**

Untuk menegaskan arah penelitian tentang “Transformasi Digital Perangkat Daerah dalam Pelaksanaan Pelayanan Publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat”, maka penelitian ini berfokus pada tiga topik penelitian yang meliputi:

Topik 1: Faktor Penentu Keberhasilan Transformasi Digital Layanan Publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Topik 2: *Organizational Resilience* dalam Transformasi Digital Layanan Publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

Topik 3: *Cross Sector Collaboration* dalam Transformasi Digital Layanan Publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

#### 1.4. Pertanyaan Penelitian

Permasalahan pertama berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan transformasi digital. Hasil penelusuran awal menunjukkan bahwa meskipun indeks SPBE Provinsi Sulawesi Barat telah mencapai kategori sangat baik, capaian tersebut belum ditopang oleh pengelolaan faktor-faktor kunci secara optimal. Pada faktor organisasi dan manajerial, kesiapan antarperangkat daerah belum merata dan kompetensi digital aparatur sebagian besar masih berada pada kategori cukup, dengan hanya sebagian kecil yang mencapai kategori sangat baik. Pada faktor teknologi dan informasi, domain manajemen SPBE dan interoperabilitas data masih lemah sehingga integrasi data antar-OPD belum berjalan. Pada faktor lingkungan, dukungan pembiayaan masih bertumpu pada APBD dan partisipasi masyarakat masih lemah pada tahap perumusan kebijakan. Kondisi ini menggambarkan bahwa faktor penentu keberhasilan transformasi digital belum dikelola secara terencana dan terintegrasi.

Permasalahan berikutnya muncul dari aspek ketahanan organisasi. Pada kenyataannya, kemampuan perangkat daerah dalam mengantisipasi gangguan masih cenderung reaktif dan berjalan sendiri-sendiri, penanggulangan gangguan masih banyak mengandalkan komunikasi tidak resmi dan belum terdokumentasi secara seragam, sedangkan adaptasi baru mulai tumbuh dan belum sepenuhnya menyentuh susunan kelembagaan. Akibatnya, ketahanan layanan digital belum merata antarperangkat daerah dan masih bergantung pada unit tertentu, terutama Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik. Kondisi ini memperlihatkan bahwa ketahanan organisasi masih berada pada tahap awal dan membutuhkan penguatan agar transformasi digital tetap berlanjut ketika menghadapi gangguan.

Selanjutnya, permasalahan juga terkait dengan kolaborasi lintas sektor. Tata kelola transformasi digital di Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan bahwa kerja sama antaraktor sudah mulai terbentuk, tetapi masih berada pada tahap awal dan belum merata antarperangkat daerah. Kolaborasi masih dibatasi oleh keterbatasan anggaran, jarak kemampuan digital, kondisi geografis, belum kuatnya payung hukum untuk menjamin keberlanjutan kerja sama dengan aktor nonpemerintah, serta cara pikir birokrasi yang masih sektoral. Padahal, transformasi digital merupakan isu multisektoral yang melibatkan banyak pihak, sehingga tanpa kolaborasi yang tertata, keterbatasan kapasitas internal pemerintah daerah sulit diatasi. Berangkat dari rumusan masalah tersebut, maka dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana faktor penentu keberhasilan transformasi digital layanan publik pada perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Barat?
2. Bagaimana *Organizational Resilience* dalam menopang transformasi digital layanan publik pada perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Barat?
3. Bagaimana *Cross Sector Collaboration* dalam mendukung transformasi digital layanan publik pada perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Barat?

### 1.5. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam dan menyeluruh bagaimana transformasi digital layanan publik di Provinsi Sulawesi Barat dijalankan oleh pemerintah daerah beserta aktor-aktor yang terlibat di dalamnya, sebagai sebuah fenomena kontemporer dalam konteks nyata yang batasannya jelas (Yin, 2009). Penelitian ini dilaksanakan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat yang berkedudukan di Kota Mamuju. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa Provinsi Sulawesi Barat telah meraih indeks SPBE berkategori sangat baik, tetapi capaian administratif tersebut belum sepenuhnya berdampak pada kualitas layanan yang dirasakan masyarakat, sehingga menarik untuk dikaji secara mendalam sebagai sebuah kasus.

Informan penelitian dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan, kapasitas, dan pemahaman terhadap tata kelola transformasi digital layanan publik. Informan penelitian meliputi:

- a) Kepala Bidang Pelatihan Teknis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia;
- b) Kepala Bidang Riset dan Inovasi Daerah Badan Perencanaan, Riset, dan Inovasi Daerah;
- c) Pranata Komputer Ahli Muda Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik;
- d) Pranata Komputer Ahli Pertama Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik;
- e) Pranata Komputer Ahli Pertama Dinas Komunikasi, Informatika, Persandian, dan Statistik;
- f) Asesor SDM Aparatur Ahli Muda Badan Kepegawaian Daerah;
- g) Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama Badan Kepegawaian Daerah;
- h) Perencana Ahli Muda Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah;
- i) Ketua Tim Layanan dan Pengembangan Usaha LPP RRI Mamuju;
- j) Kepala Cabang Telkom Mamuju;
- k) Direktur Pitu Sinema.

Fokus penelitian ini adalah transformasi digital layanan publik perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Barat. Fokus tersebut dianalisis menggunakan teori faktor penentu keberhasilan dari (Jonathan, 2020) sebagai teori utama. Secara operasional, teori ini dijelaskan melalui tiga faktor utama:

1. Faktor organisasi dan manajerial dipahami sebagai kesiapan internal birokrasi dalam menjalankan transformasi digital, mencakup manajemen perubahan, budaya kerja organisasi, kepemimpinan digital, kesesuaian teknologi dengan proses bisnis, dan pengembangan kompetensi sumber

daya manusia aparatur. Elemen ini dilihat dari bagaimana perangkat daerah menata organisasi, memimpin perubahan, dan menyiapkan aparaturnya.

2. Faktor teknologi dan informasi dipahami sebagai ketersediaan dan pengelolaan teknologi pendukung layanan digital, mencakup keamanan data, arsitektur teknologi informasi, interoperabilitas antarsistem, serta pengambilan keputusan berbasis data. Elemen ini dilihat dari kesiapan infrastruktur, integrasi data antar-OPD, dan keandalan sistem layanan.
3. Faktor lingkungan organisasi dipahami sebagai dukungan eksternal dan kebijakan terhadap transformasi digital, mencakup pembiayaan, stabilitas politik, kerangka kebijakan, partisipasi masyarakat, dan kualitas jaringan. Elemen ini dilihat dari dukungan regulasi, ketersediaan anggaran, serta keterlibatan masyarakat dalam pemanfaatan layanan digital.

Selain teori faktor penentu keberhasilan, penelitian ini juga menggunakan teori ketahanan organisasi (*organizational resilience*) dari (Duchek, 2020) yang dimensinya terdiri atas:

1. Antisipasi dipahami sebagai kemampuan perangkat daerah dalam mengenali dan mempersiapkan diri terhadap potensi gangguan layanan digital, mencakup pemetaan risiko, kesiapan sumber daya manusia, dan kesiapan perangkat pendukung sebelum gangguan terjadi.
2. Penanggulangan dipahami sebagai kemampuan perangkat daerah dalam merespons dan memulihkan layanan ketika gangguan terjadi, mencakup pengalihan jalur jaringan, pemanfaatan sumber daya cadangan, dan koordinasi lintas unit.
3. Adaptasi dipahami sebagai kemampuan perangkat daerah dalam belajar dari gangguan dan menyesuaikan diri secara kelembagaan, mencakup pembakuan prosedur, pembaruan kebijakan, serta pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Penelitian ini juga menggunakan teori kolaborasi lintas sektor (*cross-sector collaboration*) dari (Bryson, 2006) untuk melihat bagaimana pemerintah daerah membangun kerja sama dengan berbagai aktor. Secara operasional, elemen teori ini terdiri atas:

1. Kondisi awal dipahami sebagai keadaan yang mendorong terbentuknya kerja sama, mencakup keterbatasan kapasitas internal, tekanan kebijakan SPBE, serta beragamnya tuntutan layanan publik digital.
2. Proses kolaborasi dipahami sebagai cara kerja sama dibangun dan dijalankan, mencakup penyusunan nota kesepahaman dan perjanjian kerja sama, pembentukan tim lintas sektor, serta forum koordinasi.
3. Struktur dan tata kelola dipahami sebagai pengaturan peran dan mekanisme kerja sama, mencakup pembagian peran antaraktor, payung hukum, serta mekanisme koordinasi dan pelaporan.
4. Faktor pendorong dan penghambat dipahami sebagai hal-hal yang mendukung maupun menghambat kerja sama, mencakup komitmen

pimpinan, keterbatasan anggaran, kondisi geografis, serta cara pikir birokrasi.

5. Hasil dan akuntabilitas dipahami sebagai keluaran kerja sama beserta pertanggungjawabannya, mencakup capaian nyata kolaborasi, keterbukaan pelaksanaan, serta mekanisme evaluasi dan audit.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pejabat dan aparatur pemerintah daerah, perangkat daerah terkait, serta mitra eksternal yang berkaitan dengan transformasi digital layanan publik. Data sekunder diperoleh dari dokumen pemerintah, laporan pelaksanaan evaluasi SPBE, laporan Indeks Masyarakat Digital Indonesia, peraturan dan keputusan gubernur terkait SPBE, hasil pengukuran kompetensi digital aparatur, dokumen kerja sama, serta data statistik dan dokumen lain yang mendukung penelitian.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara mendalam untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan transformasi digital layanan publik dan kemampuan adaptasi pemerintah daerah. Observasi dilakukan untuk melihat kondisi nyata di lapangan terkait pemanfaatan layanan dan sistem digital, seperti portal layanan, aplikasi SRIKANDI, dan tanda tangan elektronik. Sedangkan dokumentasi dilakukan melalui pengumpulan berbagai dokumen yang berkaitan dengan kebijakan dan pelaksanaan transformasi digital layanan publik.

Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif (Miles dan Huberman, 1994) yang terdiri atas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih dan memfokuskan data yang sesuai dengan fokus penelitian. Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi, kutipan informan, dan matriks tematik agar memudahkan pemahaman terhadap hubungan antardata. Selanjutnya, penarikan kesimpulan dilakukan untuk menjawab fokus penelitian mengenai transformasi digital layanan publik di Provinsi Sulawesi Barat, dengan keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan pengecekan ulang kepada informan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Addo, A. (2021). Information Technology and Public Administration Modernization in a Developing Country: Pursuing Paperless Clearance at Ghana Customs. *Information Systems Journal*.
- Adu, arifin La. (2023). Evaluation of Spbe Service Maturity Level in Central Maluku District Government Using Spbe 2020 Framework. *Jiko (Jurnal Informatika Dan Komputer)*, 6(1), 13–20. <https://doi.org/10.33387/jiko.v6i1.5422>
- Adu, arifin La, Hartanto, R., & Fauziati, S. (2022). Hambatan-Hambatan Dalam Implemetasi Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) Pada Pemerintah Daerah. *Jiko (Jurnal Informatika Dan Komputer)*, 5(3), 215–223. <https://doi.org/10.33387/jiko.v5i3.5344>
- Afriyani, A., Muhafidin, D., & Susanti, E. (2022). Transformasi Digital Pelayanan Perizinan Berusaha (SI ICE MANDIRI) Di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 13(2), 148–165. <https://doi.org/10.29244/jmo.v13i2.38093>
- An Investigation of the E-Services Quality Provided by Kuwait Government Portal. (2021). *International Journal of Advanced Trends in Computer Science and Engineering*, 10(2), 907–915. <https://doi.org/10.30534/ijatcse/2021/611022021>
- Aziz, W. K., & Daryanto, E. (2025). The influence of digital leadership on the resilience of public organizations in Indonesia in facing challenges of the VUCA era. *International Journal of Integrative Sciences*, 4(2), 189–204. <https://doi.org/10.55927/ijis.v4i2.22>
- Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429–445. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>
- Boldyreva, L. B. (2020). Communication Between Government and Business Entities and Challenges of Creation of “Digital Government.” *E-Management*, 3(1), 75–85. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2020-1-75-85>
- Bondarenko, S., Liganenko, I., & Mykytenko, D. (2020). Transformation of Public Administration in Digital Conditions: World Experience, Prospects of Ukraine. *Journal of Scientific Papers Social Development & Security*, 10(2), 76–89. <https://doi.org/10.33445/sds.2020.10.2.9>
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Chaidir, J., & Haerofiatna, H. (2023). Development of Data Management in the Implementation of Electronic-Based Government in Serang Regency. *International Journal of Community and Cooperative Studies*, 11(1), 17–25. <https://doi.org/10.37745/ijccs.2014/vol11n11725>

- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Engvall, T., & Flak, L. S. (2022). The State of Information Infrastructure for Global Climate Governance. *Transforming Government People Process and Policy*, 16(4), 436–448. <https://doi.org/10.1108/tg-05-2022-0064>
- Erkut, B. (2020). From Digital Government to Digital Governance: Are We There Yet? *Sustainability*, 12(3), 860. <https://doi.org/10.3390/su12030860>
- Firdaus, Z., & Sukaris, S. (2022). Effect of Training, Job Loyalty and Job Satisfaction on Employee Work Productivity at Muhammadiyah Hospital Gresik. *Indonesian Vocational Research Journal*, 1(2), 85. <https://doi.org/10.30587/ivrr.v1i2.4223>
- Fitroh. (2023). Systematic Literature Review Terhadap Interpersonal Skill Technology Developer. *Satin - Sains Dan Teknologi Informasi*, 9(2), 45–59. <https://doi.org/10.33372/stn.v9i2.927>
- Floridi, L. (2018). Soft Ethics and the Governance of the Digital. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3125685>
- Gideon, J. M. (2020). Transformasi Digital di Sektor Publik. *Insight on Innovation*, 1–5. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1>
- Hanafi, R., Munir, N., Suwatno, N., & Furqon, C. (2023). Implementation of Enterprise Architecture With Leadership Moderation Effects as a Performance Model for Regency/City Local Government Agencies in West Java Province. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(9), e548. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i9.548>
- Hermawan, K. T., Pusparani, I. G., & Solihudin, D. (2023). Transformasi Digital Layanan Kepegawaian Pemerintah Daerah Kota Cirebon: Studi Kasus Kebijakan Sistem Administrasi Manajemen Pemerintahan (SAMPEAN). *Jurnal Studi Kebijakan Publik*, 2(1), 13–26. <https://doi.org/10.21787/jskp.2.2023.13-26>
- Hien, B. N., & None, N. (2024). *Digital Empowerment in Vietnam: How Public Sector Innovation Boosts Citizen Satisfaction*. 74(2), 124–132. <https://doi.org/10.62227/as/74218>
- Hollnagel, E., Pariès, J., Woods, D. D., & Wreathall, J. (Eds.). (2011). Resilience engineering in practice: A guidebook (Ashgate Studies in Resilience Engineering, Vol. 3). Ashgate Publishing.
- Hujran, O., Alarabiat, A., Al-Adwan, A. S., & Al-Debei, M. M. (2021). Digitally Transforming Electronic Governments Into Smart Governments: SMARTGOV, an Extended Maturity Model. *Information Development*, 39(4), 811–834. <https://doi.org/10.1177/02666669211054188>
- Indrasari, M., Pamuji, E., Prasnowo, M. A., Aziz, M. S., & Nurcahyo, N. M. S. (2022). Akselerasi Pemanfaatan Aplikasi Pengelolaan Keuangan Digital Sektor UKM Di Jawa Timur Dan Nusa Tenggara Barat. *Prapanca Jurnal Abdimas*, 2(2), 141–148. <https://doi.org/10.37826/prapanca.v2i2.404>

- Jia, K., & Chen, S. (2022). Global Digital Governance: Paradigm Shift and an Analytical Framework. *Global Public Policy and Governance*, 2(3), 283–305. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00047-w>
- Jonathan, G. M. (2020). Digital transformation in the public sector: Identifying critical success factors. In T. M. & P. M. (Eds.), *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 381 LNBIP* (pp. 223–235). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1_17)
- Juli Astuti, N. P., Sukarsa, I. M., & Sunia Raharja, I. M. (2021). Analisis Aspek Penerapan SPBE Pada Salah Satu Kabupaten Di Indonesia. *Jitter Jurnal Ilmiah Teknologi Dan Komputer*, 2(3), 571. <https://doi.org/10.24843/jtrti.2021.v02.i03.p16>
- Kirana, N., & Majid, N. (2022). Challenges of Digital Transformation on Good Governance for Improving Public Services Quality. *Nusantara Science and Technology Proceedings*, 43–47. <https://doi.org/10.11594/nstp.2022.2307>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2010.07.001>
- Li, J., Zhan, G., Dai, X., Qi, M., & Liu, B. (2022). Innovation and Optimization Logic of Grassroots Digital Governance in China Under Digital Empowerment and Digital Sustainability. *Sustainability*, 14(24), 16470. <https://doi.org/10.3390/su142416470>
- Lindgren, I., & Veenstra, A. F. van. (2018). *Digital Government Transformation*. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302>
- Manik, S. P. (2024). Strategi Transformasi Digital Dalam Tata Kelola Pemerintahan: Studi Pada Kementerian Keuangan. *Briliant Jurnal Riset Dan Konseptual*, 9(1), 1. <https://doi.org/10.28926/briliant.v9i1.1623>
- Mantiri, J., & Polii, H. E. (2023). *GOVERNANSI DIGITAL Tantangan dan Peluang untuk Masa Depan Pemerintahan* (Pratasik Stralen, Ed.). Underline. Penerbitunderline.com
- Mashaka, B., McBride, N., & Wakunuma, K. (2019). *Incorporating Indigenous Perspectives in Provision of E-Government Services: The Case of Tanzania*. 192–202. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-19115-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-030-19115-3_16)
- Maulana, R. Y., Decman, M., & Durnik, M. (2022). Fostering collaborative digital transformation in Indonesian local government. In 35th Bled eConference: Digital Restructuring and Human (Re)action, BLED 2022 – Proceedings (pp. 733–758). University of Maribor Press.
- Maulana, R. Y. (2023). Digital Government Transformation in Slovenia. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 6(2), 125. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v6i2.45442>

- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. SAGE Publications Inc.
- Najwa, N. F., Sahid, D. S. S., & Lestari, I. (2022). Identifikasi Domain Enterprise Architecture Untuk Grand Design Riau Digital: Ulasan Literatur Sistematis. *Jurnal Nasional Teknologi Dan Sistem Informasi*, 8(3), 123–135. <https://doi.org/10.25077/teknosi.v8i3.2022.123-135>
- Nnenna, U. J., None, N., Perpetua, U. I., Nchaga, A. M., Hadijah, T., Mabonga, E., Nyamboga, T. O., None, N., None, N., None, N., & None, N. (2024). *Impact of Digital Governance on Public Service Delivery in East Africa*. 11(1), 18–29. <https://doi.org/10.59298/iaajah/2024/11.11829.11>
- Novianto, N. (2023). Systematic Literature Review: Models of Digital Transformation in the Public Sector. *Policy & Governance Review*, 7(2), 170. <https://doi.org/10.30589/pgr.v7i2.753>
- Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital Leadership in the Public Sector-Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmu Administrasi Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 20(1), 90–106. <https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934>
- Pamungkas, A. R. (2022). Rancang Bangun Absensi Pegawai Harian Lepas Berbasis Intranet Pada Diskominfo Kab.Tegal Menggunakan Python. *Indonesian Journal on Software Engineering (Ijse)*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.31294/ijse.v8i1.12159>
- Pangandaheng, F., Maramis, J. B., Saerang, D. P. E., Dotulong, L. O. H., & Soepeno, D. (2022). Transformasi Digital: Sebuah Tinjauan Literatur Pada Sektor Bisnis Dan Pemerintah. *Jurnal Emba Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41388>
- Qaedi, A., & Nugroho, B. Y. (2023). A literature review: Cross-sector collaboration arrangements to deliver public services and goods. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 15(1), 12–28. <https://doi.org/10.1016/j.jpapr.2023.02.005>
- Radzikhovskiy, O. (2025). From Traditional Bureaucracy to Smart Governance: International Experience of Public Administration and Perspectives for Ukraine. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*.
- Rozikin, M., Sulisty, A. B., Saleh, C., Hermawan, Y., & Riyadi, A. (2023). The collaborative governance in digital infrastructure development in Indonesia: A public policy perspective. *Journal of Public Administration Studies*, 11(3), 220–238. <https://doi.org/10.21776/ub.jpas.2023.011.03.4>
- Sarangan, B., & Sarangan, R. (2023). A Study on E-Government Service Quality and Effectiveness of E-Government Services in Selected Divisional

- Secretariats. *Journal of Economics Management and Trade*, 35–51. <https://doi.org/10.9734/jemt/2023/v29i31082>
- Sharma, P. (2022). Effective Use of Big Data in Public Administration. *International Journal of Advanced Academic Studies*.
- Shovkovyy, O. (2024). Defining Electronic Bureaucracy and Bureaucratism. *Suranaree Journal of Social Science*.
- Siti Ainur, S. L. Z. N., Siti Mukaromah, N., & Arista Pratama, N. (2023). *Pengukuran Tingkat Kapabilitas Manajemen Risiko Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) Menggunakan Cobit 5*. 3(1), 245–253. <https://doi.org/10.33005/sitasi.v3i1.691>
- Sugihartono, T., Sulaiman, R., & Sarwindah, S. (2021). Pengembangan Keahlian Penggunaan Microsoft Excel Bagi Instruktur Pelatihan TIK Nasional Bagi Disabilitas. *Abdimasku Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 4(2), 130. <https://doi.org/10.33633/ja.v4i2.206>
- Susilawati, F. E. (2023). Transformasi Digital Pemerintah (Studi Kasus: Implementasi E-Government Dan Hambatannya). *Journal Social Society*, 3(2), 80–94. <https://doi.org/10.54065/jss.3.2.2023.338>
- Syakoer, M., Yujana, L. H., & Nugroho, K. (2022). Daya Tahan UMKM Di Era Tatanan Baru Dan Disrupsi Digital Jawa Tengah. *Economic Education and Entrepreneurship Journal*, 5(2), 251–264. <https://doi.org/10.23960/e3j/v5i2.251-264>
- Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *Jurnal Emba Jurnal Riset Ekonomi Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 10(2). <https://doi.org/10.35794/emba.v10i2.41399>
- Veiga, L., Janowski, T., & Barbosa, L. (2016). Digital Government and Administrative Burden Reduction. *Proceedings of the 9th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance*.
- Wang, S., Su, H., & Hou, Q. (2023). Evolutionary game study on multi-agent value co-creation of service-oriented digital transformation in the construction industry. In *PloS one* (Vol. 18, Issue 5). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0285697>
- Xiao, J., Zhang, H., & Han, L. (2023). How Digital Transformation Improve Government Performance: The Mediating Role of Partnering Agility. *Ieee Access*, 11, 59274–59285. <https://doi.org/10.1109/access.2023.3284793>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (fourth edi). Sage.
- Yulanda, A., & Fachri Adnan, M. (2023). Transformasi Digital: Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik Ditinjau dari Perspektif Administrasi Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora (Isora)*, 1(3), 103–110. <https://isora.publishing.org/index.php/isora>
- Zaman, H. (2021). *Policy Design: Perspectives of Innovation From Digital Bangladesh*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-897241/v1>

Zhang, N., Lu, Z., & Shou, Y. (2017). The dominant role of governing structure in cross-sector collaboration in developing China: Two case studies of information integration in local government one-stop services. *Public Management Review*. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1340508>

### **Peraturan - Peraturan**

Peraturan Presiden RI Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan Dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Pedoman Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 6 Tahun 2023 tentang Tata Cara Pemantauan Dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Peraturan Gubernur Provinsi Sulawesi Barat Nomor 15 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Keputusan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 780 Tahun 2023 tentang Nilai Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Perangkat Daerah Lingkup Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2023

## BAB II

### FAKTOR-FAKTOR PENENTU KEBERHASILAN TRANSFORMASI DIGITAL LAYANAN PUBLIK DI PEMERINTAH PROVINSI SULAWESI BARAT

#### Abstrak

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik mendorong digitalisasi layanan publik menjadi lebih baik, akan tetapi kesenjangan implementasi di tingkat daerah masih terjadi. Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sendiri telah mencapai indeks SPBE dari 2,89 (2023) menjadi 3,70 (2024), sementara domain manajemen (2,18) dan interoperabilitas data (1,88) masuk kategori rendah. IMDI 2024 tercatat 41,65 di bawah rata-rata nasional 43,34 serta masih ada 196 desa yang blankspot/lemah 4G. Penelitian ini mengungkap faktor-faktor penentu keberhasilan transformasi digital layanan publik di Sulawesi Barat dan merumuskan rekomendasi operasional yang relevan dengan konteks daerah. Adapun metode yang digunakan berupa Studi kasus kualitatif dengan delapan informan kunci. Data dikumpulkan melalui wawancara semi terstruktur, observasi dilakukan pada unit layanan digital, serta telaah dokumen kebijakan/evaluasi SPBE dianalisis menggunakan siklus Miles Huberman dengan triangulasi sumber dan *member checking*. Hasil penelitian menemukan bahwa keberhasilan ditopang tiga klaster utama. (1) Organisasi/manajerial: komitmen pimpinan, peran Tim teknologi informasi, penguatan budaya kerja digital, dan peningkatan kompetensi ASN. (2) Teknologi/informasi: jaringan FO/intranet dan aplikasi inti tersedia, namun integrasi antar OPD masih parsial dan menyebabkan terhambatnya pengambilan keputusan berbasis data karena interoperabilitas masih rendah. (3) Lingkungan: kesinambungan kebijakan (Pergub SPBE), keterbatasan pendanaan APBD, kemitraan lintas sektor yang belum intensif, serta belum adanya konektivitas dan pemberdayaan digital masyarakat yang baik. Implikasi dalam Studi ini menutup jarak yang ada pada teori dan praktek pada birokrasi yang hierarkis dan menawarkan suatu kebijakan yang konkrit seperti penyelarasan kelembagaan SPBE dengan pedoman nasional, pembentukan pusat layanan digital lintas OPD, dukungan anggaran melalui APBD untuk program digital dan pusat data, perluasan pelatihan/sertifikasi ASN, dan pengaitan capaian SPBE dengan TPP.

**Kata kunci:** *transformasi digital; organisasi dan manajerial; teknologi informasi; lingkungan organisasi.*

#### 2.1. Pendahuluan

##### 2.1.1 Latar Belakang

Transformasi digital merupakan salah satu agenda penting dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah karena berpengaruh terhadap kualitas pelayanan publik, efisiensi birokrasi, dan penguatan akuntabilitas. Dalam era pemerintahan berbasis elektronik, pemerintah daerah dituntut mampu mengelola transformasi digital secara optimal agar layanan publik menjadi lebih cepat, transparan, dan mudah dijangkau masyarakat. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital layanan publik menjadi bagian penting yang perlu dipahami secara mendalam, termasuk faktor-faktor yang menentukannya.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah menunjukkan kemajuan dalam penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dengan indeks yang meningkat hingga kategori sangat baik, terutama ditopang domain kebijakan dan layanan. Namun, capaian administratif tersebut belum sepenuhnya berdampak pada kualitas layanan yang dirasakan masyarakat. Domain manajemen SPBE masih lemah pada angka 2,18 dan interoperabilitas data pada angka 1,88, sementara nilai Indeks Masyarakat Digital Indonesia provinsi ini sebesar 41,65 masih berada di bawah rata-rata nasional 43,34. Kondisi ini memperlihatkan adanya jarak antara kesiapan dari sisi suplai pemerintah dengan dampak nyata yang diterima masyarakat.

Salah satu persoalan yang masih ditemukan berkaitan dengan kesiapan organisasi dan manajerial. Kompetensi digital aparatur sebagian besar masih berada pada kategori cukup, dengan hanya sebagian kecil yang mencapai kategori sangat baik, sehingga kemampuan untuk mendorong perubahan digital yang lebih maju masih terbatas. Kesiapan antarperangkat daerah pun belum merata, dan budaya kerja digital belum tumbuh secara menyeluruh di seluruh unit organisasi.

Persoalan berikutnya berkaitan dengan aspek teknologi dan informasi. Meskipun jaringan dan aplikasi inti telah tersedia, integrasi data antarperangkat daerah masih bersifat parsial sehingga pengambilan keputusan berbasis data belum berjalan optimal. Lemahnya interoperabilitas memperlihatkan bahwa arsitektur data, standar pertukaran data, dan mekanisme pengelolaan layanan masih perlu diperkuat. Selain itu, dari aspek lingkungan organisasi, dukungan pembiayaan masih bertumpu pada APBD, partisipasi masyarakat masih lemah pada tahap perumusan kebijakan, dan kualitas jaringan di sebagian wilayah masih terkendala kondisi geografis.

Berbagai persoalan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital layanan publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat tidak cukup dijelaskan oleh ketersediaan infrastruktur dan aplikasi semata, melainkan ditentukan oleh sejumlah faktor yang saling berkaitan dari sisi organisasi, teknologi, dan lingkungan. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mendalam mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan transformasi digital layanan publik pada perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Barat.

### **2.1.2 Justifikasi Teori**

Untuk memahami faktor-faktor penentu keberhasilan transformasi digital layanan publik, penelitian ini menggunakan kerangka faktor penentu keberhasilan yang dikembangkan oleh (Jonathan, 2020). Kerangka ini membagi faktor keberhasilan transformasi digital sektor publik ke dalam tiga kelompok utama, yaitu faktor organisasi dan manajerial, faktor teknologi dan informasi, serta faktor lingkungan organisasi. Ketiga faktor ini dipandang saling berkaitan dan secara bersama-sama menentukan sejauh mana transformasi digital dapat berjalan efektif (Jonathan, 2021; Jonathan, 2022).

Faktor pertama, yaitu organisasi dan manajerial, dipahami sebagai kesiapan internal birokrasi dalam menjalankan transformasi digital. Faktor ini

mencakup manajemen perubahan, budaya kerja organisasi, kesesuaian teknologi dengan proses bisnis, kepemimpinan digital, serta pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Kepemimpinan digital menempati posisi sentral karena pimpinan berperan sebagai teladan sekaligus penggerak perubahan dalam organisasi publik (Afrilia & Asyary, 2024). Peran unit teknologi informasi juga bergeser dari sekadar penyedia layanan teknis menjadi mitra strategis dalam tata kelola digital (Hsu et al., 2018). Selain itu, keberhasilan faktor ini sangat bergantung pada penguatan kompetensi aparatur melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (Amarullah & Imaniah, 2023; Arfan et al., 2023), serta pada terbentuknya budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi digital (Hanifah & Frinaldi, 2025; Pratama & Frinaldi, 2025).

Faktor kedua, yaitu teknologi dan informasi, dipahami sebagai ketersediaan dan pengelolaan teknologi yang mendukung layanan digital. Faktor ini mencakup keamanan data, arsitektur teknologi informasi, interoperabilitas antarsistem, serta pengambilan keputusan berbasis data. Penataan arsitektur sistem informasi yang baik menjadi prasyarat agar layanan digital terbangun secara terstruktur dan terintegrasi (Irmayanti & Permana, 2018). Interoperabilitas menjadi kunci karena tanpa keterhubungan antarsistem, data antarinstansi tidak dapat dipertukarkan sehingga layanan berjalan terpisah-pisah (Parycek & Sachs, 2022). Lebih jauh, pemanfaatan data secara cerdas dan terpadu memungkinkan pemerintah daerah mengambil keputusan yang lebih akurat dan responsif (Gil-Garcia et al., 2020; Criado & Gil-García, 2021; Onunga & Odongo, 2025).

Faktor ketiga, yaitu lingkungan organisasi, dipahami sebagai dukungan eksternal dan kebijakan terhadap transformasi digital. Faktor ini mencakup pembiayaan, stabilitas politik, kerangka kebijakan, partisipasi masyarakat, serta kualitas jaringan. Sejumlah kajian menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital sektor publik sangat dipengaruhi oleh kesinambungan kebijakan dan dukungan lingkungan yang kontekstual (Heuermann et al., 2024; Koech & Bett, 2023). Dukungan kerangka kebijakan dan keterlibatan masyarakat sipil turut menentukan arah dan legitimasi digitalisasi (Budiman, 2020; Noak, 2022), sementara kolaborasi dengan berbagai aktor di lingkungan eksternal memperkuat keberlanjutan transformasi digital pemerintah daerah (Maulana et al., 2024). Dengan demikian, kerangka (Jonathan, 2020) dipandang paling sesuai untuk menjelaskan keberhasilan transformasi digital layanan publik di Provinsi Sulawesi Barat karena mampu memetakan secara menyeluruh aspek organisasi, teknologi, dan lingkungan yang saling berkaitan.

### **2.1.3 Urgensi Penelitian**

Penelitian ini penting dilakukan karena keberhasilan transformasi digital layanan publik sangat menentukan kualitas pelayanan yang diterima masyarakat. Melalui transformasi digital yang berhasil, pemerintah daerah dapat mempercepat layanan, meningkatkan transparansi, serta memperluas akses masyarakat terhadap pelayanan publik. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu memahami faktor-faktor yang benar-benar menentukan keberhasilan tersebut agar intervensi kebijakan dapat tepat sasaran.

Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah meraih indeks SPBE berkategori sangat baik, tetapi capaian itu belum sepenuhnya berdampak pada kualitas layanan yang dirasakan masyarakat. Masih terdapat sejumlah kendala, seperti kesiapan antarperangkat daerah yang belum merata, kompetensi digital aparatur yang sebagian besar baru pada kategori cukup, lemahnya interoperabilitas data, serta dukungan lingkungan kebijakan dan pembiayaan yang masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital perlu dilihat dari pengelolaan faktor-faktor kunci secara terencana dan terintegrasi.

Secara akademik, penelitian ini penting karena sebagian besar kajian tentang transformasi digital pemerintah daerah masih berfokus pada pelayanan perizinan, kebijakan e-government, atau aspek administratif secara umum. Sementara itu, kajian yang menelaah faktor-faktor penentu keberhasilan secara menyeluruh, khususnya pada daerah berkembang seperti Provinsi Sulawesi Barat, masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menghadirkan analisis faktor penentu keberhasilan yang lebih kontekstual.

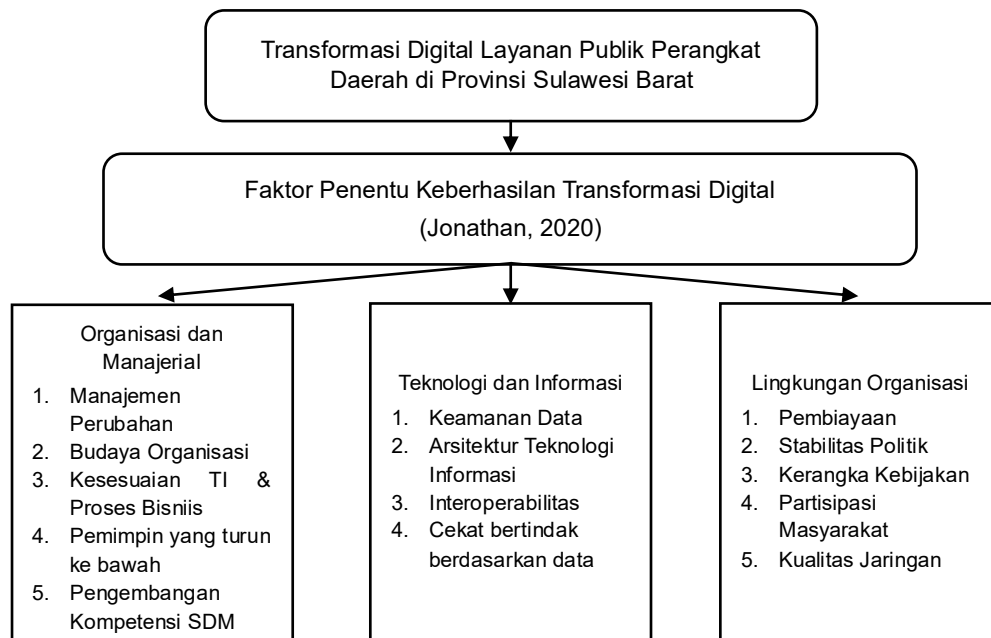
Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan bagi pemerintah daerah dalam memperkuat transformasi digital layanan publik, terutama dalam meningkatkan kesiapan organisasi dan kepemimpinan digital, memperkuat arsitektur dan interoperabilitas teknologi, serta mengoptimalkan dukungan lingkungan kebijakan dan pembiayaan. Dengan demikian, kajian mengenai faktor penentu keberhasilan transformasi digital layanan publik di Provinsi Sulawesi Barat menjadi penting karena tidak hanya melihat capaian administratif, tetapi juga menelaah faktor-faktor yang menentukan keberhasilan secara substantif dan berkelanjutan.

#### **2.1.4 Kerangka Analisis**

Penelitian ini berangkat dari pemahaman bahwa keberhasilan transformasi digital layanan publik tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur dan aplikasi, tetapi juga oleh kesiapan organisasi, teknologi, dan lingkungan pendukungnya. Dalam konteks Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, masih terdapat sejumlah persoalan, seperti belum meratanya kesiapan perangkat daerah, lemahnya interoperabilitas data, serta keterbatasan dukungan lingkungan kebijakan dan pembiayaan, sehingga keberhasilan transformasi digital perlu ditelaah melalui ketiga faktor tersebut.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka faktor penentu keberhasilan dari (Jonathan, 2020) sebagai dasar analisis. Kerangka analisis dibangun melalui tiga faktor utama. Pertama, faktor organisasi dan manajerial digunakan untuk melihat kesiapan internal birokrasi, mencakup manajemen perubahan, budaya kerja, kepemimpinan digital, kesesuaian teknologi dengan proses bisnis, dan pengembangan kompetensi aparatur. Kedua, faktor teknologi dan informasi digunakan untuk melihat kesiapan teknologi pendukung, mencakup keamanan data, arsitektur teknologi informasi, interoperabilitas, dan pengambilan keputusan berbasis data. Ketiga, faktor lingkungan organisasi digunakan untuk melihat dukungan eksternal dan kebijakan, mencakup

pembiayaan, stabilitas politik, kerangka kebijakan, partisipasi masyarakat, dan kualitas jaringan. Untuk memudahkan pemahaman terhadap arah penelitian ini, maka penulis merumuskan kerangka pikir penelitian sebagai berikut.



**Gambar 2.1 Kerangka Pikir Faktor Penentu Keberhasilan Transformasi Digital Layanan Publik di Provinsi Sulawesi Barat**

#### 2.1.5 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor penentu keberhasilan transformasi digital layanan publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Secara khusus, tujuan penelitian ini terdiri atas:

1. Menganalisis faktor organisasi dan manajerial pada keberhasilan transformasi digital layanan publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
2. Menganalisis faktor teknologi dan informasi pada keberhasilan transformasi digital layanan publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.
3. Menganalisis faktor lingkungan organisasi pada keberhasilan transformasi digital layanan publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat.

#### 2.2. Metode Penelitian

Objek penelitian ini adalah fenomena transformasi digital layanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, yang dipilih sebagai studi kasus utama. Studi kasus ini menarik karena menampilkan dinamika perubahan tata kelola birokrasi dari sistem pelayanan konvensional menuju sistem digital berbasis teknologi informasi yang lebih adaptif dan transparan. Dalam konteks ini, transformasi digital tidak hanya dimaknai sebagai adopsi teknologi semata, melainkan sebagai perubahan paradigma dalam manajemen pemerintahan dan budaya kerja aparatur. Hal ini sejalan dengan pernyataan (Afrilia & Asyary, 2024) bahwa inovasi digital di tingkat pemerintah daerah dapat meningkatkan

akuntabilitas, efisiensi, serta partisipasi masyarakat dalam pengambilan keputusan publik.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang bertujuan memberikan pemahaman mendalam terhadap konteks nyata fenomena transformasi digital dalam birokrasi daerah. Jenis data yang digunakan mencakup data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan para pemangku kepentingan, antara lain pejabat struktural, pejabat teknis/fungsional, dan mitra pelaksana digitalisasi di daerah. Data sekunder diperoleh dari dokumen resmi pemerintah, laporan kebijakan, serta literatur ilmiah relevan. Pendekatan pengumpulan data menurut (Hernawan & Wijaya, 2024) yang mengombinasikan metode wawancara dan analisis dokumen kebijakan untuk memahami peluang dan hambatan transformasi digital dalam tata kelola publik.

Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 8 (delapan) orang informan kunci yang dipilih secara purposif berdasarkan peran strategis mereka dalam implementasi kebijakan transformasi digital di Sulawesi Barat. Terdapat tiga Informan yang berasal dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik pada jabatan Pranata Komputer Ahli Pertama dan ahli muda selaku yang mengetahui kebijakan digitalisasi di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat khususnya tentang SPBE. Informan keempat adalah Kepala Bidang Riset dan Inovasi Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah yang mengetahui penyelerasaan perencanaan transformasi digital dengan *RPJMD* (Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah). Informan kelima merupakan Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) yang mengkoordinir peningkatan kapasitas SDM aparatur di bidang digital. Adapun informan keenam dan ketujuh merupakan pejabat Asesor SDM Aparatur ahli pertama dan Muda berasal dari Badan Kepegawaian Daerah yang mempersiapkan layanan pengembangan karir kepada seluruh ASN dalam bentuk layanan digital kepegawaian. Serta informan kedelapan yang berasal dari Badan pengelolaan keuangan dan pendapatan daerah yaitu Perencana Ahli Muda yang mengetahui proses pendanaan seputaran tata kelola sistem digital pemerintah. Pemilihan kedelapan informan ini mencerminkan rancangan studi kasus dengan beberapa unit analisis didalam satu kasus utama seperti yang digunakan dalam studi (Maulana et al., 2024) tentang kolaborasi multi level pemerintah dalam tata kelola digital, di mana berbagai aktor pada level berbeda dilibatkan untuk memperoleh gambaran utuh fenomena.

Proses penelitian dilaksanakan secara bertahap melalui tiga teknik pengumpulan data utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pemahaman dan persepsi para informan mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan serta kendala transformasi digital di instansi masing-masing. Observasi lapangan dilakukan pada unit-unit pelayanan publik yang telah menerapkan sistem digital, guna melihat secara langsung bagaimana proses kerja

digital berjalan dan kendala yang muncul. Sementara itu, dokumentasi mencakup telaah terhadap kebijakan daerah terkait SPBE, laporan evaluasi pelaksanaan program digital, serta bukti-bukti implementasi sistem digital (misalnya, penggunaan aplikasi e-government di berbagai OPD). Untuk memastikan validitas informasi, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber data, dengan membandingkan temuan dari wawancara, observasi, dan dokumen. Metodologi semacam ini sejalan dengan pendekatan (Rohayati & Abdillah, 2024) yang menekankan pentingnya partisipasi multi-sumber data dalam meneliti fenomena transformasi digital di Indonesia.

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan model (Miles, M.B., & Huberman, 1994) yang terdiri atas empat tahap: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan verifikasi. Pada tahap reduksi, peneliti menyortir dan mengelompokkan informasi sesuai tema-tema dan pola temuan yang muncul dari data lapangan. Selanjutnya, penyajian data dilakukan dengan menyusun matriks dan diagram yang memetakan keterkaitan antara faktor kebijakan, struktur organisasi, dan budaya birokrasi dalam konteks transformasi digital. Penarikan kesimpulan dilakukan melalui proses interpretasi mendalam, dengan membandingkan hasil empiris penelitian dengan kerangka teori yang ada. Sebagai langkah terakhir, dilakukan verifikasi temuan melalui pengecekan ulang dengan informan (*member checking*) dan penilaian untuk menjamin keabsahan hasil penelitian. Melalui analisis kualitatif studi kasus ini, diharapkan diperoleh pemahaman holistik mengenai strategi dan faktor kunci yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital, sekaligus memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan praktik pemerintahan digital di tingkat daerah.

## **2.3. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **2.3.1. Faktor Organisasi dan Manajerial**

Faktor organisasi dan manajerial dalam penelitian ini dianalisis melalui lima dimensi utama yang saling terhubung. (1) Manajemen perubahan menjelaskan bagaimana birokrasi merancang, mengarahkan, dan mengawal pergeseran dari prosedur manual menuju layanan berbasis digital secara bertahap dan terukur. (2) Budaya kerja merefleksikan nilai, kebiasaan, serta pola interaksi di lingkungan perangkat daerah yang dapat menjadi pendorong sekaligus penghambat dalam penerapan teknologi baru. (3) Peran Tim Teknologi Informasi (TI) tidak lagi ditempatkan sekadar sebagai penyedia dukungan teknis, tetapi sebagai mitra strategis yang mengelola infrastruktur, keamanan, integrasi sistem, dan memastikan keberlangsungan layanan digital. (4) Pemimpin yang turun ke bawah dilihat dari sejauh mana pimpinan perangkat daerah mampu memberikan arah yang jelas, menjadi teladan, serta menunjukkan konsistensi komitmen dalam mendorong agenda transformasi digital di unit kerjanya. Sementara itu, (5) pengembangan kompetensi SDM berfokus pada berbagai upaya peningkatan kapasitas aparatur baik melalui pelatihan, pendampingan, maupun pembelajaran mandiri agar mereka tidak hanya mampu mengoperasikan, tetapi juga memahami makna pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Kelima dimensi ini

menjadi pijakan untuk mendalami bagaimana organisasi mengelola transformasi digital layanan publik secara lebih komprehensif.

### 1. Manajemen Perubahan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses transisi dari sistem manual menuju layanan digital di berbagai instansi pemerintah Provinsi Sulawesi Barat berlangsung melalui persiapan organisasi yang cukup sistematis, meskipun tingkat kesiapan antar perangkat daerah tidak sepenuhnya merata. Temuan dilapangan menunjukkan bahwa perangkat daerah memulai proses melalui pelatihan digital berjenjang dan peningkatan kapasitas Aparatur Sipil Negara (ASN), sementara perangkat daerah melakukan pendampingan langsung oleh pegawai yang lebih mahir. Pendekatan ini sejalan dengan praktik pemetaan kompetensi digital di beberapa perangkat daerah yang digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan literasi digital dan menentukan kebutuhan pelatihan yang lebih sesuai. Pada perangkat daerah dengan kematangan digital lebih tinggi, seperti Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat, persiapan dilakukan mengikuti domain SPBE yang mencakup tata kelola data, manajemen perubahan, dan penguatan SDM. Temuan ini menunjukkan pergeseran pendekatan persiapan organisasi dari sekadar pelatihan teknis menuju pendekatan tata kelola digital yang lebih struktural dan terintegrasi.

Dengan melihat dari sisi persiapan ASN beberapa Perangkat Daerah sudah memulai menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, misalnya pada proses perubahan tidak langsung memberikan aplikasi ke ASN untuk langsung dijalankan tetapi didahului pemetaan kemampuan. Berdasarkan wawancara dengan Kepala Bidang Pengembangan Teknis di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Barat mengatakan bahwa :

*" Kami mulai dari baseline assessment literasi digital setiap PNS, lalu pemetaan gap kompetensi. bagi PNS yang kurang dalam penggunaan digital akan dilakukan pelatihan dan pendampingan dalam pengoperasian layanan yang berbasis digital ".*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa suatu manajemen perubahan sudah menempatkan pelatihan bukan hanya sekedar kegiatan yang bersifat insidental atau sementara semata tetapi menjadi salah satu jalur utama dalam menutup kesenjangan kompetensi yang diketahui lebih awal. Untuk tahapan level kebijakan dalam menggerakkan proses perubahan pada konteks digitalisasi layanan terlihat bahwa Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulbar telah berperan sebagai penggerak utama dalam mengorkestrasi perubahan secara bertahap melalui kerangka SPBE. Berdasarkan wawancara dengan salah satu informan Pranata Komputer Ahli Pertama menyatakan bahwa :

*" Perbaikan bertahap mengikuti domain SPBE, penataan manajemen SPBE, tata kelola data, penguatan sdm, layanan, manajemen perubahan, dan manajemen pengetahuan. Beberapa sudah tuntas, manajemen perubahan masih berproses".*

Disaat yang sama juga dia menegaskan sejauhmana pengaruh kuatnya pendekatan dari atasan ke bawahan untuk mempercepat proses perubahan, terutama melalui kewajiban penggunaan aplikasi Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi (SRIKANDI) dan pengaitan penilaian SPBE perangkat daerah dengan Tambahan Penghasilan Pegawai Negeri Sipil (TPP), adapun informan tersebut menyatakan bahwa :

*"Pendekatan top-down kuat, SRIKANDI didorong langsung oleh Gubernur dan berlanjut pada masa Pj. maupun gubernur terpilih. Penilaian SPBE-OPD sudah berjalan 3 tahun hasilnya memengaruhi TPP sehingga mendorong tiap OPD menyesuaikan program ke target digital".*

Dengan melihat temuan tersebut telah memperlihatkan bahwa manajemen perubahan di Provinsi Sulawesi Barat tidak hanya mengandalkan suatu penyampaian berupa himbauan untuk menerapkan proses digitalisasi, tetapi telah memanfaatkan pengaturan manajemen perangkat daerah melalui SPBE serta melakukan pengaitan antara capaian penilaian SPBE perangkat daerah dengan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) sehingga mendorong PNS untuk lebih cepat beradaptasi pada sistem digital yang saat ini telah mengalami kemajuan yang sangat pesat sehingga menuntut setiap pegawai untuk cepat beradaptasi.

Pernyataan informan tersebut sekaligus memperlihatkan tanda-tanda awal mulai terbentuknya budaya digital di lingkungan birokrasi Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Ketika upaya mendorong perubahan tidak lagi hanya berupa imbauan biasa, melainkan berubah menjadi kewajiban penggunaan SRIKANDI yang didorong langsung oleh Gubernur dan tetap dijalankan pada masa Pj. Gubernur maupun Gubernur terpilih berikutnya, mulai terbentuk sebuah pemahaman bersama yang menempatkan cara kerja digital sebagai kebiasaan yang harus dijalankan, bukan lagi sekadar pilihan. Dikaitkannya capaian SPBE OPD dengan pemberian TPP yang telah berjalan selama tiga tahun juga semakin memperkuat pemahaman tersebut di kalangan aparatur, sebab cara kerja digital kini tidak hanya dipandang sebagai tuntutan pekerjaan, tetapi juga membawa pengaruh langsung terhadap kesejahteraan dan kinerja mereka. Pada titik inilah budaya digital mulai tampak sebagai salah satu hal yang menggerakkan keberhasilan transformasi digital di daerah, sebab cara kerja ini perlahan-lahan mengubah sikap aparatur, dari yang semula hanya mengikuti kebijakan karena diwajibkan, menjadi benar-benar menjadikan kerja digital sebagai bagian dari kebiasaan sehari-hari di lingkungan kerja.

Beberapa persoalan dalam manajemen perubahan di provinsi sulawesi barat juga terlihat dari upaya dalam menghadapi resistensi PNS dalam penerapan sistem digital bagi yang masuk pada kategori usia yang lebih tua atau senior, hal ini disampaikan oleh salah seorang informan Kepala Bidang Riset dan Inovasi Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Prov. Sulbar menyampaikan bahwa :

*" Kendala utama dalam transformasi digital adalah resistensi dari sebagian pegawai senior terhadap perubahan, disertai kesenjangan kompetensi*

*digital antar generasi pegawai. Pegawai yang lebih muda cenderung lebih cepat beradaptasi dengan teknologi baru dibanding beberapa pegawai senior".*

Kesenjangan kompetensi digital berdasarkan usia memang menjadi kecenderungan yang terjadi saat ini dalam adaptasi teknologi sehingga dibutuhkan strategi dalam menyelesaikan permasalahan tersebut sehingga setiap PNS dapat beradaptasi dengan sistem digital yang dibangun dan mulai diterapkan saat ini. Adapun menurut informan tersebut yaitu Kepala Bidang Riset dan Inovasi Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Prov. Sulbar menyampaikan bahwa :

*" Untuk mengatasi resistensi, diterapkan strategi manajemen perubahan seperti beberapa pegawai kunci di tiap bidang ditunjuk sebagai mentor yang membantu rekan-rekannya beradaptasi".*

Meskipun demikian, hambatan terbesar dalam proses digitalisasi bukan terletak pada teknologi, melainkan pada aspek sumber daya manusia. Berdasarkan temuan di lapangan bahwa adanya kesenjangan kompetensi digital, terutama antara pegawai yang berusia lebih muda dan pegawai yang sudah berusia tua. Selain itu, resistensi terhadap perubahan, yang umumnya dimulai oleh rendahnya motivasi, kecenderungan terhadap prosedur manual, dan persepsi bahwa sistem digital membutuhkan upaya tambahan. Sejumlah informan juga mengatakan sejumlah hambatan yang terjadi seperti keterbatasan perangkat, aplikasi yang belum stabil, atau sistem yang belum terintegrasi antar bidang dalam satu organisasi perangkat daerah.

Beban kerja tambahan akibat input berulang, serta perubahan proses bisnis setelah penerapan tanda tangan elektronik (TTE) dan persuratan elektronik, semakin memperkuat tantangan yang dihadapi pegawai dalam tahap awal digitalisasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital membutuhkan penyesuaian perilaku dan pola kerja, tidak hanya kesiapan teknologi. Selain itu, tingkat literasi digital ASN bervariasi, beberapa pegawai muda cepat beradaptasi, sementara banyak pegawai yang lebih tua masih enggan keluar dari zona nyaman dengan cara kerja konvensional. Belum semua aparatur menyadari pentingnya digitalisasi untuk peningkatan kinerja, sehingga resistensi terhadap perubahan masih dijumpai.

Berdasarkan hasil penelitian di Provinsi Sulawesi Barat dan temuan-temuan terdahulu, manajemen perubahan dalam transisi menuju layanan digital tampak berjalan sejalan dengan literatur tentang transformasi digital sektor publik di Indonesia. (Noak, 2022), (Wicaksono, 2019), (Sulistio & Maunah, 2024), serta (Tukina, 2020) sama-sama menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi birokrasi bertumpu pada kepemimpinan strategis, kesiapan struktur dan fungsi organisasi, serta kapasitas dan pola pikir SDM, bukan sekedar pada ketersediaan teknologi. Pola ini tercermin di Sulawesi Barat melalui kombinasi kebijakan *top down* (misalnya pengaitan capaian SPBE dengan TPP), pemetaan awal literasi dan kompetensi digital ASN, pelatihan berjenjang, penunjukan mentor digital di tiap

bidang, serta upaya sistematis mengurangi kesenjangan generasi antara pegawai muda dan senior.

Seluruh temuan ini diperkuat oleh praktik pengembangan kapasitas yang lebih berkelanjutan dan berbasis kompetensi, sebagaimana digarisbawahi (Amarullah & Imaniah, 2023) dan terlihat nyata pada peran Badan Pengembangan SDM Provinsi Sulawesi Barat. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan dalam transformasi digital sangat bergantung pada sinergi antara kepemimpinan strategis, kebijakan insentif yang tepat, serta desain pengembangan kompetensi SDM yang terukur. Dengan demikian, transformasi digital di lingkungan pemerintah Provinsi Sulawesi Barat tidak dapat dipahami hanya sebagai penerapan aplikasi dan sistem elektronik, tetapi sebagai pergeseran paradigma dan budaya kerja birokrasi menuju tata kelola yang lebih adaptif dan berbasis data.

## **2. Budaya Organisasi**

Dalam konteks budaya kerja, digitalisasi telah menghasilkan perubahan perilaku kerja yang signifikan pada sebagian besar instansi. Praktik seperti rapat tanpa kertas, disposisi digital, presensi elektronik, dan pelaporan kinerja berbasis aplikasi telah diterapkan secara rutin. Namun, sebagian pegawai masih mempertahankan praktik lama seperti mencetak dokumen sebagai cadangan, menunjukkan bahwa budaya digital belum sepenuhnya menyatu dalam keseharian kerja. Penelitian ini menemukan bahwa faktor penentu utama perubahan budaya adalah dukungan pimpinan perangkat daerah melalui keterlibatan aktif pelaksanaan monitoring rutin, penggunaan langsung aplikasi digital, dan arahan strategis. Pada setiap perangkat daerah, kebijakan pimpinan diperkuat dengan sistem insentif seperti pengaitan nilai SPBE dengan besaran nilai tambahan penghasilan pegawai (TPP), sehingga digitalisasi tidak hanya menjadi tuntutan kebijakan, tetapi juga menjadi bagian dari budaya kerja dan motivasi kerja pegawai.

Pada penelitian ini terdapat kecenderungan yang menunjukkan bahwa pola kerja birokrasi di Provinsi Sulawesi Barat secara bertahap bergeser dari cara kerja yang masih menggunakan kertas dalam bentuk dokumen dan cara kerja tatap muka yang dilakukan oleh setiap PNS dalam pemberian layanan menuju kebiasaan kerja yang semakin terdigitalisasi, meskipun beberapa budaya kerja lama masih kerap terjadi yang bersumber dari zona nyaman yang selama ini dijalankan masih terjadi di beberapa Perangkat Daerah. Menurut wawancara dengan salah satu informan di BPSDM Prov. Sulbar yaitu dengan Kepala Bidang Kompetensi Teknis menyatakan bahwa :

*" Sudah mengarah ke sana. Contohnya, rapat tanpa berkas kertas, disposisi surat sudah via SRIKANDI, presensi dan pelaporan kinerja harian digital, serta sertifikat pelatihan terbit elektronik. Masih ada kebiasaan mencetak arsip sebagai backup, namun trennya menurun ".*

Pernyataan ini menunjukkan bahwa budaya kerja digital mulai menjadi praktik rutin yang dilaksanakan oleh PNS yang ada di perangkat daerah Prov.

Sulbar seperti agenda rapat, persuratan, presensi, hingga pembuatan sertifikat, namun beberapa hal masih berdampingan dengan kebiasaan lama seperti mencetak dokumen sebagai arsip kantor. Di beberapa layanan sudah tampak budaya kerja digital yang maju dan fungsional terutama terkait layanan yang langsung dengan proses inti organisasi, hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh Perencana Ahli Muda pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan daerah Prov. Sulbar bahwa :

*" Pada BPKPD Prov. Sulbar, seluruh layanan terkait pengelolaan keuangan daerah, barang milik daerah, dan pendapatan, seluruhnya menggunakan teknologi digital, Contoh konkrit pada layanan pencairan anggaran dengan menggunakan aplikasi SIPAMANDAR yang memberi kemudahan kepada SKPD sehingga proses pengajuan pencairan dapat dilakukan dimana saja dan paperless ".*

Pada saat yang sama, beberapa narasi yang muncul di beberapa Perangkat Daerah menunjukkan bahwa dalam membentuk penguatan budaya digital kerap ditempuh melalui pola kewajiban dan pembiasaan yang sifatnya memaksa untuk dilaksanakan dan diterapkan, bukan sesuatu yang tumbuh secara organik dan sukarela dari inisiatif PNS. Salah seorang informan dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulbar dengan jabatan Pranata Komputer Ahli Muda secara gamblang mengatakan bahwa *" Budaya kerja diarahkan untuk wajib digital yaitu TTE/Srikandi karena pendekatan lunak membuka ruang untuk tidak ikut ".*

Perubahan budaya kerja digital merupakan dimensi lain yang memperlihatkan dinamika menarik. Meskipun sebagian besar instansi telah menerapkan rapat paperless, presensi digital, dan penggunaan TTE, sebagian pegawai tetap mempertahankan kebiasaan mencetak dokumen sebagai jaminan keamanan. Pola ini menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap sistem digital belum terbentuk secara merata. Kajian terdahulu menunjukkan bahwa kepercayaan menjadi prasyarat penting dalam kesuksesan pelaksanaan adopsi digital. Ketika kepercayaan rendah, pengguna akan kembali pada praktik manual meskipun sistem digital tersedia (Wirtz & Müller, 2019). Dengan demikian, penelitian ini memperlihatkan bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya bergantung pada pelatihan teknis, tetapi pada pembentukan kepercayaan lembaga publik melalui stabilitas sistem, keandalan data, dan konsistensi kebijakan.

Pola perubahan cara kerja inilah yang dalam penelitian ini ditemukan sebagai wujud paling nyata dari budaya digital yang sedang tumbuh di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Pernyataan informan yang menyebut bahwa rapat tanpa kertas, disposisi lewat aplikasi SRIKANDI, presensi digital, sampai sertifikat pelatihan dalam bentuk elektronik sudah menjadi kebiasaan sehari-hari, menunjukkan bahwa cara kerja digital mulai menyatu dengan keseharian para pegawai negeri sipil. Hal yang sama juga terlihat bahwa seluruh layanan keuangan daerah telah berjalan melalui aplikasi SIPAMANDAR yang dilakukan tanpa

menggunakan kertas. Ini menandakan bahwa budaya digital sudah masuk ke bagian inti pekerjaan, bukan sebatas urusan administrasi pendukung. Meski begitu, masih adanya sebagian aparatur yang mencetak dokumen untuk berjaga-jaga memperlihatkan bahwa budaya digital belum sepenuhnya berjalan, terutama dalam hal kepercayaan terhadap sistem digital itu sendiri. Dengan demikian, budaya digital yang ditemukan dalam penelitian ini bukanlah sesuatu yang muncul dengan sendirinya, melainkan tumbuh perlahan melalui kebiasaan berulang pegawai negeri sipil dalam memakai sistem digital sehari-hari.

Secara garis besar, berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital layanan publik jauh lebih ditentukan oleh pergeseran budaya kerja organisasi dibanding sekadar kecanggihan teknologi yang digunakan. (Tirta Nada, 2024) serta penelitian (Mariyanti & Haryono, 2025) menekankan bahwa budaya kerja ASN perlu bergeser dari pola birokratis administratif menuju pola kerja yang disiplin secara digital, kolaboratif, responsif, dan konsisten menggunakan aplikasi serta dokumentasi elektronik dalam setiap tahapan layanan. Sebaliknya, temuan (Purwidyasari & Syafruddin, 2017) dan (Hidayat & Guntur, 2025) menunjukkan bahwa ketika budaya kerja masih nyaman dengan prosedur manual, hierarki yang kaku, dan resistensi terhadap transparansi, teknologi digital hanya menjadi tampilan luar saja tanpa mengubah cara kerja secara substantif dan alih-alih menghadirkan lompatan kualitas, transformasi digital cenderung bersifat simbolik dan dampaknya terhadap mutu layanan publik menjadi terbatas.

Dalam kaitannya dengan penelitian ini, rangkaian temuan tersebut menegaskan bahwa budaya kerja organisasi adalah satu kesatuan kunci yang menghubungkan antara kebijakan dan infrastruktur digital dengan praktik layanan di garis depan. Literatur menempatkan nilai-nilai seperti kedisiplinan dalam penggunaan sistem digital, keterbukaan terhadap inovasi teknologi, serta orientasi pada kepuasan pengguna sebagai prasyarat agar sistem digital benar-benar dijalankan secara konsisten, bukan sekadar sesuatu di atas kertas saja.

### **3. Kesesuaian TI dan Bisnis**

Dalam rangkaian pelaksanaan transformasi digital layanan publik pemerintah daerah salah satu yang menjadi bagian didalamnya adalah seperti apa kondisi antara kesesuaian teknologi informasi dan bisnis pada konteks Perangkat Daerah. Dalam hal ini tim Teknologi Informasi (TI) memainkan peran strategis dalam mendukung transformasi digital, jauh melampaui fungsi teknis organisasi perangkat daerah. Sebagian besar perangkat daerah, tim TI berperan dalam pemeliharaan sistem, keamanan data, penanganan gangguan jaringan, serta memastikan keberlanjutan layanan digital. Pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik, peran tim Teknologi Informasi bahkan berkembang menjadi pengelolaan arsitektur integrasi SPBE, jalur cadangan jaringan, pemanfaatan Sistem Penghubung Layanan Pemerintah (SPLP) sebagai jembatan integrasi data pemerintah, dan penyusunan standar interoperabilitas lintas-OPD. Peran strategis TI ini menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa

transformasi digital berjalan konsisten dan jangka panjang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran tim Teknologi Informasi (TI) dalam transformasi digital perangkat daerah di Provinsi Sulawesi Barat tidak lagi diposisikan sekadar sebagai teknisi yang hanya diminta hadir saat terjadi gangguan. Peran mereka berkembang menjadi mitra strategis yang menjembatani kebijakan, kebutuhan pengguna, dan infrastruktur SPBE. Di berbagai OPD, tim TI berfungsi sebagai penghubung antara cara kerja teknis sistem dengan ritme kerja birokrasi sehari-hari, sekaligus penyangga utama agar layanan digital lintas perangkat daerah tetap berjalan lancar dan stabil.

Pelaksanaan peran tim TI yang ada saat ini ditunjukkan pada temuan penelitian yang mana bahwa yang menjadi tulang punggung teknis transformasi digital di Provinsi Sulawesi Barat bertumpu pada adanya kombinasi antara tim koordinasi SPBE tingkat Provinsi dan tim SPBE di setiap Perangkat Daerah yang ada. Adapun berdasarkan salah seorang informan yaitu Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulbar menyatakan bahwa "*Ada tim koordinasi SPBE dibawah sekda untuk kebijakan provinsi dan tim SPBE OPD kurang lebih 8 orang untuk teknis pelaksanaan di masing-masing OPD*". Dengan melihat temuan ini bahwa telah dibentuk tim TI untuk mengurus keberlangsungan SPBE setiap OPD yang ada di Provinsi Sulawesi Barat dengan beban tugas yang menjadi tanggung jawab mereka pada setiap Perangkat daerah yang ada. Pendapat lain yang disampaikan oleh informan Pranata Komputer Ahli Muda di Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulbar menyatakan bahwa "*Terdapat tim network, aplikasi, dan grafis yang menangani gangguan seperti rerouting cincin fiber, recovery kurang dari 1 hari serta pengelolaan cadangan data di pusat data nasional*". Berdasarkan pernyataan ini menunjukkan bahwa untuk peran Tim TI yang ada saat ini di Provinsi Sulawesi Barat sudah jelas dalam pembagian peran yang ada tinggal sejauhmana dukungan pimpinan untuk tetap mengevaluasi hasil kerja Tim TI ini sehingga tetap terjaga keberlanjutan sistem digitalisasi yang telah dibangun dan dilaksanakan.

Jika melihat dari sisi yang berbeda Peran serupa juga terlihat di perangkat daerah lain yang menyelenggarakan fungsi pelatihan dan pengembangan aparatur. Melalui koordinasi dengan unit pengelola TIK di tingkat provinsi, tim teknologi informasi di lingkungan kerja ini menangani pengelolaan sistem, aspek keamanan, backup data, serta pemeliharaan jaringan internet. Menurut salah seorang informan melalui wawancara yang telah dilakukan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi teknis pada BPSDM Prov. Sulbar mengatakan bahwa :

*" Tim TI berkoordinasi dengan Diskominfo menangani administrasi sistem, keamanan, backup, dan permasalahan jaringan internet, dan yang saya ketahui mereka juga masuk dalam tim SPBE OPD "*.

Dukungan teknis semacam ini membuat kegiatan pelatihan dan layanan internal berjalan lebih lancar dan dapat diandalkan. Pola tersebut mengindikasikan

bahwa kualitas infrastruktur SPBE di provinsi sulawesi barat sangat bergantung pada kapasitas dan kesiapan tim TI di masing-masing perangkat daerah, bukan semata pada ketersediaan perangkat keras dan jaringan.

Pada level perencanaan dan operasional harian, pengalaman di sejumlah perangkat daerah menunjukkan bahwa tim teknologi informasi berperan sebagai faktor pendorong yang memastikan proses bisnis benar-benar dijalankan secara digital, bukan sekedar mendigitalisasi formulir manual ke dalam sistem elektronik. Dalam pelaksanaan dilapangan, tim ini berfungsi sebagai penghubung antara teknologi dan kebutuhan pengguna, mereka terlibat membaca kebutuhan aplikasi, memberikan masukan terhadap rancangan layanan, serta rutin berkoordinasi dengan Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik untuk memastikan solusi yang dibangun relevan dengan kebutuhan perencanaan dan pengelolaan keuangan daerah.

Dari sisi infrastruktur dan keandalan layanan, peran paling menonjol tampak di Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik sebagai pelaksana utama SPBE Provinsi Sulawesi Barat. Di sini terdapat tim yang secara khusus menangani jaringan, aplikasi, hingga desain grafis. Mereka bertugas menjaga kestabilan jaringan, melakukan rerouting pada cincin fiber ketika terjadi gangguan, memastikan pemulihan layanan kurang dari satu hari, serta mengelola cadangan data di Pusat Data Nasional. Dengan cara ini, risiko *downtime* layanan publik dapat ditekan seminimal mungkin.

Pada ranah tata kelola dan monitoring, tim TI juga memegang posisi penting. Di tingkat provinsi telah dibentuk Tim Koordinasi SPBE di bawah Sekretaris Daerah untuk mengarahkan kebijakan umum, sementara di setiap OPD ada Tim SPBE beranggotakan beberapa orang yang menjadi ujung tombak implementasi teknis di lapangan. Tim ini juga bertugas memantau dan melaporkan pelaksanaan SPBE di setiap perangkat daerah, sehingga capaian dan kepatuhan terhadap kebijakan digital dapat dipantau secara berkala. Dengan cara tersebut, tim TI berfungsi sebagai unit pemantau dan penyedia informasi kinerja SPBE, bukan hanya sekedar pelaksana teknis dibalik layar.

Meski demikian, tingkat kesadaran akan pentingnya peran tim TI tidak seragam di seluruh perangkat daerah, masih terdapat di beberapa unit lain peran mereka lebih banyak sebagai penyedia dukungan dasar, misalnya sekedar memantau pelaksanaan SPBE atau sepenuhnya bergantung pada bantuan teknis dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik saat terjadi gangguan, tanpa memiliki platform internal yang terintegrasi. perbedaan ini menunjukkan bahwa seberapa strategis peran tim TI sangat dipengaruhi oleh desain organisasi, dukungan pimpinan, dan ketersediaan SDM dengan kompetensi digital yang memadai.

Perubahan peran tim Teknologi Informasi (TI) di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat menunjukkan adanya pergeseran mendasar dari fungsi teknis murni menuju posisi strategis dalam tata kelola Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Temuan lapangan memperlihatkan bahwa tim TI kini

tidak hanya bertanggung jawab atas infrastruktur dan keamanan sistem, tetapi juga berperan sebagai penggerak utama dalam pengelolaan data, pelaporan kinerja digital, serta perancangan sistem yang mendukung pencapaian target organisasi. Pergeseran ini mencerminkan peningkatan *digital capability maturity* sebagaimana dijelaskan oleh (Gil-Garcia et al., 2020), bahwa kematangan digital suatu instansi publik dicapai ketika fungsi TI telah bertransformasi menjadi elemen strategis dalam pengambilan keputusan dan inovasi pelayanan publik.

Beberapa hal juga ditemukan oleh (Hsu et al., 2018) yang menemukan bahwa peran departemen TI di organisasi *non Information and Communication Technology* bergeser dari sekadar unit teknis menjadi mitra strategis dan tidak hanya membangun dan memelihara infrastruktur, tetapi ikut merancang arah transformasi digital dan inovasi layanan. Temuan yang lain (Jonathan, 2022) menemukan bahwa keberhasilan transformasi digital di organisasi publik sangat ditentukan oleh keselarasan antara TI dan bisnis, unit TI harus terlibat dalam tata kelola dan desain proses, bukan hanya sebagai tim yang menjalankan sistem. Sejalan dengan itu, (Ghazi et al., 2020) menunjukkan bahwa proyek TI di sektor publik baru menghasilkan nilai ketika tim TI dilibatkan sejak tahap perencanaan strategi dan mekanisme tata kelola, sehingga tujuan teknologi dan tujuan organisasi berjalan searah.

Lebih lanjut menurut (Abudagga, 2025) menemukan bahwa penerapan *IT Service Management* (ITSM) membuat layanan digital pemerintah lebih andal, dengan *downtime* lebih rendah dan kepuasan warga lebih tinggi, asalkan proses di unit TI matang, ada komitmen pimpinan, dan pelatihan yang memadai. Temuan lain juga menyatakan hal yang sama (Habib, 2022) menunjukkan bahwa Dinas Kominfo dan Statistik berperan sebagai *leading sector smart governance* serta mengelola jaringan dan aplikasi, mengintegrasikan data, serta mendampingi OPD lain dalam SPBE, namun kekuatan peran strategis ini sangat bergantung pada desain organisasi, dukungan pimpinan, dan ketersediaan sumber daya manusia yang menguasai teknologi informasi dan komunikasi.

#### **4. Pemimpin yang turun ke bawah**

Pada bagian yang lain keberhasilan pelaksanaan transformasi digital perangkat daerah terlihat dari dukungan pimpinan yang menjadi salah satu penopang utama keberhasilan penerapan sistem digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Secara umum, para pemangku jabatan strategis di tingkat provinsi dinilai cukup memberikan dorongan, meskipun intensitas dan kualitasnya belum seragam di seluruh perangkat daerah. Pada tataran makro, arah digitalisasi ditegaskan melalui regulasi SPBE dan pembentukan tim koordinasi di bawah sekretaris daerah. Pada level operasional, pimpinan unit kerja menerjemahkan kebijakan tersebut ke dalam pengawasan kinerja, pengalokasian anggaran, hingga penggunaan aplikasi dalam aktivitas sehari-hari.

Di tingkat perangkat daerah, dukungan pimpinan tampak dari keterlibatan langsung kepala perangkat daerah dalam mengawal proses digitalisasi. Pimpinan turut memantau capaian kinerja secara berkala melalui sistem elektronik,

memeriksa dokumen dan disposisi secara digital, bahkan sesekali meminta penjelasan atau simulasi langsung ketika menemukan hambatan teknis. Adapun salah seorang informan Asesor SDM Aparatur Ahli Muda dari Badan Kepegawaian daerah Prov. Sulbar mengatakan bahwa *“Perubahan ke sistem digital membuat proses kepegawaian lebih cepat, tapi masih banyak yang menunggu arahan karena belum semua menguasai sistemnya.”* Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa saat ini yang dapat membuat perubahan sistem digital lebih cepat diperlukan dukungan pimpinan perangkat daerah yang aktif dalam memperhatikan setiap bawahannya untuk melakukan percepatan dalam beradaptasi terhadap sistem digital saat ini.

Peran pimpinan juga terasa dalam pembentukan budaya kerja yang lebih akrab dengan teknologi. Di bagian-bagian yang menangani pengembangan kapasitas aparatur, pimpinan mendorong rapat dan koordinasi melalui platform daring, mendukung pengembangan dan pemanfaatan aplikasi internal, serta konsisten menggunakan tanda tangan elektronik dan persuratan digital dalam praktik sehari-hari. Di beberapa bagian lain, pendekatan yang digunakan lebih bersifat pemaksaan yang bersifat edukatif dan membangun, sistem digital dijadikan kewajiban sehingga pegawai mau tidak mau harus beradaptasi dan pada akhirnya terbiasa dengan alur kerja baru. Salah seorang informan Pranata Komputer Ahli Pertama dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik mengatakan bahwa *“Keterlibatan pimpinan sangat tinggi dengan mendorong penggunaan langsung aplikasi SRIKANDI”*. Hal tersebut menandakan bahwa dengan ketegasan pimpinan dalam penerapan sistem digital maka dapat terlaksana dengan cepat dan dapat diterapkan oleh seluruh bawahan.

Dengan melihat hasil dari penelitian sebelumnya dalam hal peran kepemimpinan dalam proses transformasi digital organisasi ditemukan bahwa Penelitian ini menemukan kepemimpinan memainkan peran penting dalam mempercepat digitalisasi. Keterlibatan aktif pimpinan melalui monitoring, penggunaan langsung TTE, dan mekanisme evaluasi SPBE dilaporkan oleh sebagian besar OPD. Temuan ini mendukung literatur yang menekankan bahwa kepemimpinan digital yang visioner merupakan pendorong perubahan, mampu mengurangi tumpang tindih kewenangan, serta menciptakan legitimasi institusional terhadap inovasi (Verhoef et al., 2021; Vicente et al., 2020). Dalam konteks birokrasi Indonesia yang bersifat hierarkis, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya bertindak sebagai regulator kebijakan, tetapi juga sebagai penghubung lintas organisasi yang menjembatani gap antara tuntutan teknologi dan kesiapan perilaku pegawai. Hal ini memperluas temuan (Criado & Gil-García, 2021) bahwa adopsi digital akan lebih cepat jika pemimpin bertindak sebagai model perilaku digital.

## **5. Pengembangan Kompetensi SDM**

Dari aspek pengembangan kapasitas, data menunjukkan bahwa pemerintah daerah telah mulai melakukan upaya pelatihan dan sosialisasi terkait digitalisasi bagi ASN, namun cakupannya masih terbatas. Pelatihan teknis tidak

dilaksanakan secara rutin tiap tahun. Dokumentasi internal Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik mengungkapkan bahwa sejak 2021 baru sekitar 20% pegawai yang mengikuti pelatihan digital melalui program Digital Talent Kementerian komunikasi dan digital (*DigiTalent*). Artinya, mayoritas ASN belum tersentuh pelatihan peningkatan literasi digital. Dari perspektif manajerial, telah ada kebijakan mengaitkan evaluasi SPBE OPD dengan tunjangan kinerja (TPP) sebagai insentif agar instansi termotivasi melaksanakan digitalisasi. Kebijakan ini menjadi pendorong bagi ASN untuk mengikuti perubahan, meskipun implementasinya belum merata. Tingkat keberhasilan tiap OPD dalam transformasi digital masih bervariasi, sangat bergantung pada inisiatif pimpinan dan ketersediaan anggaran di OPD tersebut. OPD dengan pimpinan visioner dan alokasi dana memadai cenderung lebih maju digitalisasinya dibanding OPD yang kurang dukungan. Berdasarkan informasi dari salah satu pejabat Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik mengatakan bahwa *“Bimtek Diskominfo seperti jaringan, desain grafis, dan lain-lain tidak selalu tiap tahun. Program DigiTalent Kominfo sejak 2021 baru menjangkau sekitar 20% ASN, terutama tim SPBE OPD.”* Pernyataan ini menandakan bahwa jumlah pengembangan kompetensi digital ASN masih sangat terbatas sehingga organisasi perangkat daerah mengalami hambatan dalam membuat percepatan dalam penerapan sistem digital pada setiap perangkat daerah yang ada di pemerintah provinsi Sulawesi barat.

Untuk mengetahui sudah sejauhmana kapasitas aparatur dalam kompetensi digital yang dimiliki tentu perlu dilakukan penilaian dan pengukuran pada setiap ASN yang ada pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Pelaksanaan penilaian ini sebagai bentuk kesesuaian dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi aparatur sehingga kedepannya telah sesuai dengan kebutuhan organisasi perangkat daerah. Adapun Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah melakukan pengukuran untuk mengetahui sudah sejauhmana kapasitas kompetensi digital yang dimiliki oleh setiap PNS yang ada saat ini mulai dari pimpinan organisasi perangkat daerah hingga pada posisi jabatan pelaksana/staf, pengukuran ini dilakukan pada tanggal 20 Agustus 2025 yang dilakukan oleh Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat bekerja sama dengan Balai Besar Pengembangan SDM dan Penelitian Komunikasi dan Informatika Makassar, dengan menilai beberapa area kompetensi DIGCOMP sebagai berikut :

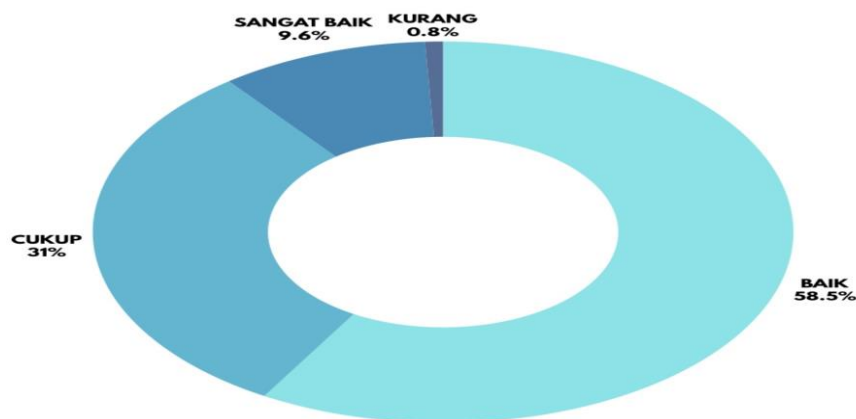


**Gambar 2.2. Area Kompetensi Digcomp**

**Sumber : Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2025**

Dengan mengukur kompetensi digital, organisasi dan individu dapat mengidentifikasi keterampilan yang perlu ditingkatkan untuk meningkatkan efisiensi, baik dalam pekerjaan sehari-hari maupun dalam pengelolaan tugas administratif perangkat daerah. Teknologi digital telah berkembang dengan cepat, dan untuk tetap relevan di dunia kerja dan kehidupan pribadi, individu perlu memiliki keterampilan digital yang memadai, adapun pengukuran kompetensi digital membantu mengetahui sejauhmana seseorang siap menghadapi suatu perubahan.

Tujuan utama pengukuran kompetensi digital ini adalah untuk menilai kesiapan digital ASN dalam menghadapi tantangan era digital saat ini serta mengidentifikasi area yang perlu pengembangan lebih lanjut. Dengan hasil pengukuran yang objektif, diharapkan pemerintah dapat merancang kebijakan yang tepat untuk meningkatkan keterampilan digital pegawai dan mempercepat digitalisasi layanan publik serta meningkatkan kualitas administrasi pemerintahan di Provinsi Sulawesi Barat. Adapun hasil pengukuran dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



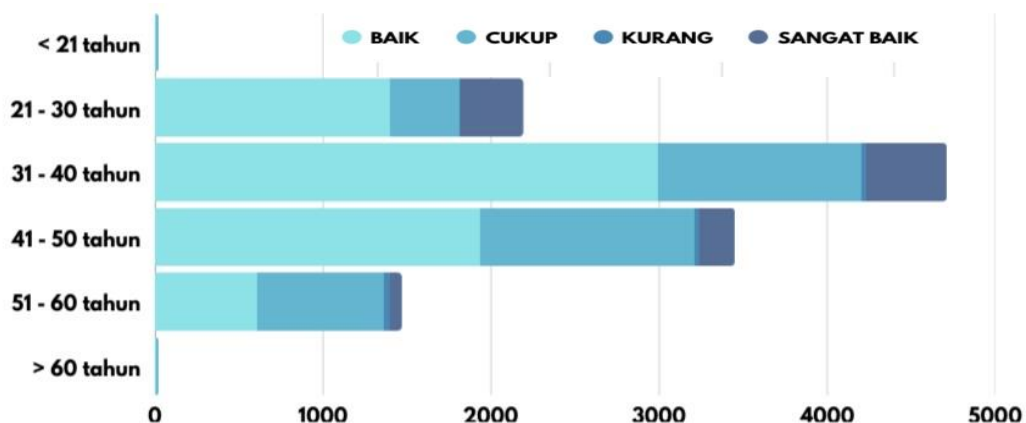
**Gambar 2.3. Hasil pengukuran Indeks Kompetensi Digital ASN**

**Sumber : Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2025**

Berdasarkan hasil pengukuran kompetensi yang ada terlihat jelas bahwa level ASN yang masuk kategori sangat baik hanya sekitar 9,6 % dan kategori baik berada di angka 58,5 %, sedangkan untuk kategori cukup memiliki nilai 31 % dan kategori kurang berada di angka 0,8 %. Melihat kondisi tersebut menunjukkan bahwa belum memadainya keterampilan operasional, manajemen data, keamanan informasi dan interoperabilitas sistem yang dimiliki oleh ASN pemerintah provinsi Sulawesi Barat saat ini, hal ini menjadi salah satu faktor penghambat dalam akselerasi SPBE Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat kedepannya.

Saat ini tampak bahwa pegawai yang lebih senior cenderung memerlukan waktu lebih panjang untuk beralih ke kerja berbasis digital. Bukan semata karena resistensi, melainkan karena pola kerja yang sudah mapan, paparan teknologi yang terbatas, dan kekhawatiran membuat kesalahan saat memakai aplikasi baru. Dampaknya, penggunaan fitur seperti tanda tangan elektronik, pengelolaan data, atau integrasi sistem bergerak lebih pelan dibanding rekan lainnya yang lebih muda. Lebih lanjut menurut salah satu informan Pranata Komputer Ahli Muda Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulawesi Barat menjelaskan bahwa " *Partisipasi pelatihan rendah pada pegawai usia 40 Tahun ke atas sehingga adaptasi lambat* ". Hal tersebut menjadi salah satu sebab keterlambatan penerapan transformasi digital pada setiap organisasi perangkat daerah karena masih banyak PNS yang memiliki rentang usia tersebut.

Adapun hasil pengukuran kompetensi digital berdasarkan rentang usia dapat dilihat pada data dibawah ini :



**Gambar 2.4. Hasil pengukuran kompetensi digital berdasarkan usia**  
**Sumber : Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat Tahun 2025**

Hasil pengukuran kompetensi digital berdasarkan kelompok usia menunjukkan adanya variasi kemampuan yang cukup mencolok antar generasi aparatur di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Secara umum, pegawai berusia 31–40 tahun menempati posisi tertinggi dalam kategori baik hingga sangat baik, menandakan bahwa kelompok usia ini memiliki tingkat adaptabilitas digital yang optimal serta pengalaman kerja yang cukup dalam

mengoperasikan sistem pemerintahan berbasis elektronik. Sementara itu, kelompok usia 21–30 tahun juga menunjukkan potensi yang kuat dalam penggunaan teknologi. Sebaliknya, aparatur berusia 41–50 tahun dan 51–60 tahun memperlihatkan kecenderungan menurun dalam tingkat kompetensi digital, dengan dominasi kategori cukup dan kurang. Fenomena ini menggambarkan adanya kesenjangan digital lintas generasi yang masih menjadi tantangan dalam percepatan transformasi digital birokrasi daerah.

Hasil ini juga mempertegas pentingnya pendekatan pengembangan kompetensi berbasis usia, karena kebutuhan dan gaya belajar tiap kelompok generasi berbeda. ASN muda umumnya lebih cepat beradaptasi terhadap teknologi baru, tetapi membutuhkan arahan konseptual agar penggunaan digital lebih produktif dan sesuai dengan tujuan organisasi. Sebaliknya, ASN dengan usia di atas 40 tahun memerlukan strategi pelatihan yang lebih aplikatif dan kontekstual untuk meningkatkan kepercayaan diri serta literasi digital. Oleh karena itu, kesenjangan kompetensi antar usia ini perlu dijembatani melalui program pelatihan inklusif dan berjenjang, sehingga seluruh aparatur tanpa memandang usia dapat berperan aktif dalam mendukung resiliensi organisasi dan keberlanjutan transformasi digital pemerintahan daerah.

Upaya pemerintah daerah dalam mendorong transformasi digital pada dasarnya sudah bergerak ke arah perubahan yang lebih sistematis, namun tingkat efektivitasnya belum sepenuhnya terukur. Sampai saat ini belum tersedia indikator capaian kompetensi ASN pascapelatihan, dan evaluasi terhadap efektivitas program pelatihan masih sangat terbatas. Temuan di lapangan menunjukkan bahwa pimpinan menjadi penggerak utama perubahan budaya kerja ke arah digital, tetapi dukungan kelembagaan berupa regulasi internal dan pendanaan belum cukup kuat. Pelatihan di bidang digital juga belum ditempatkan sebagai prioritas utama dalam alokasi anggaran daerah, sehingga berbagai inisiatif pengembangan kapasitas pegawai masih banyak bergantung pada program pemerintah pusat melalui pelatihan dan bimbingan teknis. Konsekuensinya, proses transformasi masih berjalan relatif lambat karena dibatasi oleh keterbatasan sumber daya yang dimiliki Pemerintah Daerah.

Jika dilihat dari sudut pandang penelitian sebelumnya bahwa Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan titik tumpu dalam menghadapi laju transformasi digital yang semakin cepat. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi di berbagai sektor sangat dipengaruhi oleh kesiapan SDM, baik dari sisi penguasaan keterampilan teknis maupun cara pandang yang adaptif terhadap teknologi. Temuan Penelitian (Arfan et al., 2023) menegaskan bahwa program pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintahan. Dalam konteks transformasi digital, pelatihan tidak lagi sekadar dipahami sebagai peningkatan kemampuan teknis, tetapi juga sebagai sarana untuk memperkuat kapasitas adaptasi pegawai terhadap sistem dan prosedur digital yang mulai menggeser cara kerja birokrasi konvensional. Dengan demikian, pelatihan yang

berkesinambungan menjadi instrumen kunci agar SDM tetap relevan dan produktif di tengah perubahan teknologi yang dinamis.

Dalam konteks pemerintahan daerah, penelitian (Ressa et al., 2024) menunjukkan bahwa upaya mengoptimalkan pelayanan administrasi publik kerap terbentur oleh keterbatasan SDM yang menguasai teknologi informasi. Rendahnya kesadaran akan pentingnya data serta minimnya akses dan partisipasi dalam pelatihan digital menyebabkan proses birokrasi berjalan lambat dan kurang efisien. Kondisi ini menegaskan bahwa peningkatan literasi digital dan penguatan kapasitas SDM di sektor publik bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan strategis untuk memastikan transformasi digital pemerintahan benar-benar menghasilkan layanan yang lebih efektif, responsif, dan selaras dengan harapan masyarakat.

Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa faktor organisasi dan manajerial di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat telah bergerak ke arah pengelolaan transformasi digital yang lebih tertata, namun masih dibayangi oleh kesenjangan kesiapan antar-perangkat daerah serta sejumlah pekerjaan rumah yang belum terselesaikan. Peralihan dari sistem manual ke layanan digital sudah dirancang melalui pelatihan berjenjang, pendampingan, dan pemetaan kompetensi, tetapi kemampuan serta literasi digital ASN belum terbentuk secara merata, terutama antara generasi pegawai yang lebih muda dan yang lebih senior. Budaya kerja digital mulai tumbuh melalui penerapan rapat tanpa kertas, presensi elektronik, TTE, dan pelaporan berbasis aplikasi, namun tetap berdampingan dengan praktik lama seperti kebiasaan mencetak dokumen dan keraguan terhadap kelebihan sistem digital.

Pada saat yang sama, tim TI telah bergeser dari peran teknis semata menjadi mitra strategis yang mengelola infrastruktur, integrasi SPBE, keamanan, hingga pemantauan kinerja digital, meskipun pengakuan terhadap peran strategis ini belum merata di seluruh OPD. Kepemimpinan tampil sebagai penggerak utama perubahan melalui keteladanan penggunaan aplikasi, pengawasan atas kinerja digital, dan pengaitan capaian SPBE dengan insentif TPP, tetapi dorongan ini belum sepenuhnya ditopang oleh regulasi internal dan dukungan anggaran yang memadai. Pengukuran kompetensi digital ASN mengonfirmasi bahwa kapasitas operasional, pemanfaatan data, dan pengelolaan keamanan informasi masih terbatas, serta menegaskan adanya kesenjangan lintas generasi yang perlu dijawab melalui desain pelatihan yang lebih inklusif dan sesuai kebutuhan.

Jika melihat temuan di Sulawesi Barat mengisyaratkan bahwa hampir seluruh dimensi organisasi dan manajerial yang dianggap krusial mulai dari budaya kerja digital, manajemen perubahan, kepemimpinan, peran strategis TI, hingga pengembangan kapasitas ASN sudah memiliki fase awal yang cukup jelas, meskipun tingkat kematangannya masih bertahap antar perangkat daerah. Pada saat yang sama, berbagai kelemahan yang muncul justru memperluas dan menajamkan kerangka Jonathan, karena mengungkap ketimpangan kematangan digital antara OPD, dominannya hambatan di sisi SDM dibandingkan teknologi, munculnya fase budaya kerja campuran antara cara lama dengan sistem digital

yang baru, pergeseran peran TI dari yang semula sangat teknis menuju posisi yang lebih strategis, serta adanya jarak antara retorika pengembangan kapasitas dan prioritas penganggaran yang nyata. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi relevansi faktor-faktor organisasi dan manajerial, tetapi juga memberikan penjelasan yang lebih kontekstual mengenai bagaimana faktor-faktor tersebut bekerja dan kerap tersendat di dalam birokrasi daerah yang masih berada pada tahap awal pembentukan kelembagaan transformasi digital.

### **2.3.2. Faktor Teknologi dan Informasi**

Faktor teknologi dan informasi dalam penelitian ini dianalisis melalui beberapa dimensi kunci yang saling menguatkan satu sama lain. (1) Keamanan data menggambarkan sejauh mana perangkat daerah mampu menjaga kerahasiaan, integritas, dan ketersediaan data layanan publik sehingga terlindungi dari kebocoran maupun potensi penyalahgunaan. (2) Arsitektur TI menunjukkan bagaimana infrastruktur, platform, dan aplikasi ditata secara terstruktur untuk mendukung integrasi layanan serta meningkatkan efisiensi operasional. (3) Interoperabilitas merujuk pada kemampuan berbagai sistem dan aplikasi lintas perangkat daerah untuk saling terhubung, bertukar, dan memanfaatkan data secara konsisten, sehingga dapat meminimalkan tumpang tindih dan mengurangi sekat informasi. Sementara itu, (4) kecepatan dalam bertindak berdasarkan data menekankan sejauh mana pemerintah daerah mampu memanfaatkan data secara cepat dan tepat sebagai dasar pengambilan keputusan, penyesuaian layanan, dan respons terhadap dinamika kebutuhan masyarakat. Secara keseluruhan, dimensi-dimensi ini menjadi landasan untuk melihat bagaimana kesiapan dan kualitas aspek teknologi dan informasi benar-benar menopang keberhasilan transformasi digital layanan publik.

#### **1. Keamanan Data**

Hasil penelitian pada dimensi teknologi dan informasi menunjukkan bahwa proses digitalisasi di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat masih berkembang dalam kondisi yang belum sepenuhnya merata antar OPD. Pemerintah daerah sebenarnya telah membangun sejumlah prasyarat teknis, seperti jaringan fiber optik, perangkat keamanan informasi, dan berbagai platform digital untuk mendukung proses kerja, namun efektivitas penerapannya masih sangat ditentukan oleh kesiapan kelembagaan, tata kelola internal, dan kompetensi pengguna. Hal ini tercermin dari perbedaan tingkat ketergantungan pada prosedur manual, variasi kemampuan aplikasi dalam menopang kegiatan operasional, serta kapasitas masing-masing instansi dalam memanfaatkan data digital untuk fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan.

Hasil wawancara memperlihatkan bahwa pengamanan data dalam pelaksanaan transformasi digital di Provinsi Sulawesi Barat cenderung berjalan melalui pola keamanan yang terpusat, di mana Perangkat Daerah pengguna banyak bergantung pada peran Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulawesi Barat sebagai penopang kontrol teknis. Hal ini tampak dari pernyataan informan Asesor SDM Aparatur Ahli Muda pada Badan Kepegawaian

Daerah Prov. Sulawesi Barat yang menyampaikan bahwa " *Keamanan dilakukan oleh kominfo* ". Pola serupa juga ditegaskan oleh informan dari BPSDM Prov. Sulawesi Barat melalui wawancara dengan Kepala Bidang Pelatihan Teknis yang mengatakan bahwa :

*"Kami menerapkan penyimpanan data dokumen di perangkat kantor dan menghindari menyimpan dokumen di penyimpanan pribadi PNS untuk menghindari hal yang tidak diinginkan, dan sepengetahuan saya kemanan data di aplikasi kantor sudah dilakukan oleh tim dari dinas kominfo"* .

Sejalan dengan itu untuk sistem keamanan data pada sistem aplikasi di Pemerintah Prov. Sulawesi Barat telah dibangun oleh Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik yang selalu diperbaharui oleh tim teknis, berdasarkan wawancara dengan salah seorang informan Pranata Komputer Ahli Pertama dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik mengatakan bahwa " *Ada unit persandian/keamanan di Diskominfo disebut CSIRT, serangan sering terjadi dan sudah ada perangkat keras keamanan serta detail teknis di unit tersebut* ".

Dari beberapa pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa beberapa kondisi di Perangkat Daerah masih mengandalkan Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik sebagai ujung tombak dalam kemanan data yang dimiliki oleh setiap perangkat daerah, yang seharusnya sudah memulai untuk sadar bahwa kemanan data dilakukan dari kesadaran setiap PNS untuk mengamankan data penting yang dimiliki setiap Perangkat Daerah.

Sejumlah penelitian menegaskan bahwa keamanan dan tata kelola teknologi informasi merupakan penopang langsung keberhasilan transformasi digital. (Suhermawan et al., 2023) menemukan bahwa mekanisme *hybrid IT governance* yang memadukan tata kelola tradisional dan pendekatan *agile* berpengaruh positif terhadap keberhasilan transformasi digital dan kinerja organisasi publik, sekaligus membantu menekan risiko kebocoran data melalui pengelolaan keamanan yang lebih terstruktur. (Welly, 2021) menunjukkan bahwa penerapan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah (SPIP) yang kuat, termasuk aspek keamanan data, berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi karena mampu mencegah kebocoran informasi dan penyalahgunaan data, sehingga mendukung digitalisasi yang akuntabel dan transparan. Selanjutnya, (Hanika et al., 2023) menunjukkan bahwa faktor keamanan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pengguna layanan digital, menegaskan bahwa keamanan merupakan elemen fundamental dalam membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital, baik di sektor publik maupun privat.

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah belum seragamnya penerapan keamanan informasi antar Perangkat Daerah. Sebagian instansi telah menerapkan mekanisme perlindungan data secara lebih sistematis melalui penggunaan firewall, autentikasi berlapis, pencadangan data berkala, dan penerapan kerangka kerja SPBE. Namun, di sejumlah Perangkat Daerah lain

pengelolaan keamanan masih bertumpu pada verifikasi manual dan tata kelola data berbasis berkas fisik. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan sistem keamanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh tingkat komitmen kelembagaan dalam menegakkan prosedur keamanan secara konsisten.

Transformasi digital di sektor pemerintahan tidak bisa dilepaskan dari isu keamanan data yang menjadi salah satu fondasi utama keberhasilannya. Pemerintah daerah di berbagai wilayah kini berhadapan dengan tantangan besar untuk menjaga integritas, kerahasiaan, dan ketersediaan data publik di tengah meningkatnya ancaman serangan siber. Sejalan dengan itu, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penguatan aspek keamanan data bukan hanya penting untuk memastikan layanan digital berjalan efektif, tetapi juga krusial dalam membangun dan menjaga kepercayaan publik terhadap sistem layanan pemerintahan berbasis elektronik.

## **2. Arsitektur Teknologi Informasi**

Digitalisasi di Sulawesi Barat masih bersifat parsial karena masing-masing instansi cenderung mengembangkan sistem informasi secara mandiri tanpa koordinasi pusat yang kuat. Kondisi ini mendorong terjadinya duplikasi data dan menyulitkan pertukaran informasi antarinstansi. Secara teknis, infrastruktur jaringan sebenarnya mulai tersedia, misalnya seluruh kantor pemerintah provinsi telah terhubung jaringan fiber optik dan masing-masing Perangkat Daerah memiliki jaringan intranet. Namun, pemanfaatannya belum optimal di seluruh unit. Wawancara dengan aparatur menunjukkan bahwa penerapan sistem seperti SRIKANDI memang mempercepat proses administrasi, tetapi belum semua ASN mampu mengoperasikannya dengan baik.

Sosialisasi dan pelatihan terkait sistem-sistem baru ini juga belum dilakukan secara merata, terutama di Perangkat Daerah yang tidak memiliki latar belakang teknis. Situasi tersebut menggambarkan bahwa implementasi transformasi digital di Sulawesi Barat masih berada pada fase adaptasi awal. Keterbatasan infrastruktur dan sumber daya manusia menjadi faktor utama yang menghambat optimalisasi pemanfaatan sistem digital yang telah tersedia. Temuan ini mengonfirmasi permasalahan awal penelitian, yaitu belum optimalnya proses transformasi digital layanan publik akibat lemahnya interoperabilitas antarinstansi. Padahal, arah kebijakan digitalisasi di tingkat provinsi sebenarnya sudah cukup jelas, antara lain dengan terbitnya Peraturan Gubernur Sulawesi Barat Nomor 15 Tahun 2023 sebagai payung hukum SPBE daerah. Akan tetapi, pelaksanaan di lapangan masih membutuhkan dukungan teknis dan pembinaan berkelanjutan bagi para pegawai agar perubahan sistem dapat berjalan efektif.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa arsitektur teknologi dan informasi sudah mulai bergerak ke arah integrasi layanan dan data pada skala Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, meskipun tingkat kematangannya masih berbeda antara Perangkat Daerah. Di level provinsi, Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik (Diskominfo) mulai menjadikan integrasi sebagai agenda

inti dengan membangun sebuah arsitektur teknologi informasi yang berfungsi sebagai penghubung berbagai layanan lintas sistem dan lintas aplikasi. Arah ini ditegaskan oleh pejabat Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik yang menyatakan bahwa "*Bangun Sistem Penghubung Layanan Pemerintah (SPLP) pada 2024 sebagai hub integrasi rencana aplikasi payung yang mencakup layanan publik, layanan internal, dan kinerja*". Pernyataan tersebut memperlihatkan bahwa desain arsitektur tidak lagi dimaknai sekadar penyediaan aplikasi, tetapi mulai diarahkan pada penyatuan layanan melalui mekanisme integrasi yang terencana.

Selanjutnya, pemanfaatan data digital untuk mendukung fungsi perencanaan dan pengambilan keputusan juga memperlihatkan tingkat perkembangan yang tidak sama antarinstansi. Beberapa Perangkat Daerah, khususnya yang menangani perencanaan dan keuangan, sudah memanfaatkan data digital sebagai basis evaluasi kinerja sekaligus perumusan kebijakan. Pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Prov. Sulawesi Barat, data perencanaan berbasis SIPD digunakan untuk memantau pelaksanaan program, sedangkan di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah data realisasi pajak dimanfaatkan untuk menetapkan target pendapatan daerah. Namun, di banyak Perangkat Daerah lain, data digital masih sebatas digunakan sebagai lampiran administrasi dan belum diintegrasikan sebagai instrumen analitis. Ketimpangan tersebut menandakan bahwa kapasitas pemanfaatan data belum tumbuh secara merata dan masih memerlukan penguatan dalam aspek literasi data serta budaya kerja yang berorientasi pada bukti dukung dalam pelaksanaan digitalisasi.

Arah integrasi juga tampak dari narasi Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik tentang standarisasi adopsi aplikasi kunci dan penyelarasan ke integrasi nasional. Informan lain dari Diskominfo oleh Pranata Komputer Ahli Muda menjelaskan bahwa penguatan arsitektur dilakukan lewat kewajiban aplikasi tertentu dan penggunaan konsep untuk pertukaran data lintas instansi, dalam hasil wawancara mengatakan bahwa "*Penggunaan TTE/Srikandi diwajibkan, integrasi SIMPEG diarahkan ke sistem nasional Satu Data telah sinkron dengan pusat dan beberapa kabupaten, penghubung data lintas instansi memakai konsep SPLP/service bus*". Kutipan ini menjelaskan bahwa arsitektur yang sedang dibangun menggambarkan adanya integrasi bertahap yang mana sebagian layanan dipaksa seragam seperti contohnya pelaksanaan TTE melalui aplikasi SRIKANDI yang diwajibkan setiap Perangkat Daerah Provinsi Sulawesi Barat menggunakannya dalam pembuatan persuratan dan dokumen.

Dari sudut pandang yang lain dalam memahami seperti apa arsitektur teknologi informasi dalam sistem pemerintah yang ada dapat dilihat dari beberapa temuan dari penelitian terdahulu yang telah dilaksanakan, saat ini telah mulai diarahkan pada pembangunan arsitektur teknologi informasi yang lebih terintegrasi dan adaptif terhadap kebutuhan pelayanan publik. Penelitian (Irmayanti & Permana, 2018) menegaskan pentingnya merancang arsitektur

sistem informasi pemerintah daerah yang terintegrasi, adanya desain yang jelas dan menyeluruh yang meliputi arsitektur bisnis, data, aplikasi, dan jaringan teknologi yang berfungsi menghubungkan berbagai sistem pelayanan. Pendekatan lain menurut (Haryono et al., 2019) menyatakan bahwa konsep *Government Service Bus* merupakan tulang punggung dalam pelaksanaan integrasi data antara sistem pemerintah, hal ini efektif dalam menyatukan berbagai aplikasi layanan publik sehingga sejalan dengan prinsip yang ada pada SPBE. Jika dilihat secara mendalam bahwa temuan sebelumnya menekankan bahwa membangun arsitektur teknologi informasi memerlukan integrasi lintas instansi, penguatan infrastruktur digital dan jaringan komunikasi serta pentingnya dukungan kebijakan nasional dalam membangun transformasi digital yang dalam konteks ini tertuang dalam Sistem pemerintahan berbasis Elektronik baik pusat maupun daerah.

### 3. Interoperabilitas

Kesenjangan serupa juga tampak pada aspek integrasi sistem dan interoperabilitas antar Organisasi Perangkat Daerah. Inisiatif pengembangan Sistem Penghubung Layanan Pemerintah (SPLP) mengindikasikan langkah maju menuju integrasi lintas instansi, namun pada saat penelitian dilakukan sistem ini masih berada pada tahap awal sehingga konektivitas yang dihasilkan belum optimal. Belum terhubungnya berbagai aplikasi membuat pertukaran data masih mengandalkan komunikasi manual dan koordinasi yang bersifat informal. Proses verifikasi yang berlapis serta ketidakkonsistenan format data turut memperlambat efektivitas digitalisasi dan menunjukkan bahwa transformasi digital menuntut pendekatan yang lebih komprehensif dalam menata alur informasi lintas Perangkat Daerah.

Transformasi digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat berjalan secara bertahap, ditandai dengan pergeseran dari sistem manual menuju sistem berbasis elektronik di sejumlah Perangkat Daerah. Berbagai aplikasi SPBE mulai dioperasikan, tetapi integrasinya antarin instansi belum terbangun secara menyeluruh. Sebagai contoh, aplikasi kunci seperti SRIKANDI (aplikasi persuratan elektronik) dan Sistem Penghubung Layanan Pemerintah (SPLP) sebagai penghubung integrasi layanan pemerintah baru berfungsi optimal di beberapa sektor (misalnya di RSUD dan bidang keuangan), sementara di banyak Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lain implementasinya masih terbatas.

Temuan lapangan juga memperlihatkan bahwa orientasi transformasi digital sejauh ini lebih banyak diarahkan pada pemenuhan kepatuhan terhadap kebijakan pusat dibandingkan mendorong inovasi peningkatan kualitas pelayanan. Sebagian pegawai mengalami kesulitan beradaptasi dengan sistem baru karena minimnya pelatihan dan terbatasnya fasilitas pendukung di instansi masing-masing. Sebagaimana disampaikan salah seorang pejabat Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulawesi Barat menyatakan bahwa "*Ada SPLP sebagai penghubung. beberapa aplikasi sudah terhubung yang relatif matang seperti RSUD dan keuangan, tetapi*

*belum semua, sebagian aplikasi internal OPD masih belum".* Pernyataan ini menunjukkan bahwa pada kondisi saat ini, layanan di berbagai Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Sulawesi Barat belum terintegrasi secara menyeluruh, sehingga interoperabilitas data belum terbentuk dengan baik dan aparatur masih memerlukan penguatan kompetensi digital untuk memaksimalkan digitalisasi layanan publik.

Pertukaran data antara organisasi atau Interoperabilitas merupakan hal utama dalam menjalankan sistem digital yang dibangun, karena setiap layanan publik yang sudah menggunakan sistem digital maka sangat membutuhkan keterhubungan data yang dimiliki setiap perangkat daerah, sehingga ketika membutuhkan data antara aplikasi perangkat daerah bisa saling terhubung dan menarik data yang dibutuhkan sehingga bisa mempercepat layanan yang diberikan. Berdasarkan wawancara dengan salah seorang informan Kepala Bidang Riset dan Inovasi pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah (BAPPERIDA) mengatakan bahwa "*untuk pertukaran data antara organisasi perangkat daerah Pemerintah Provinsi Sulbar masih terbatas karena masih banyak aplikasi yang berdiri sendiri dan belum terintegrasi antar OPD*".

Situasi tersebut mencerminkan apa yang disebut (Janssen & Estevez, 2013) sebagai platform fragmentation, yaitu situasi ketika digitalisasi menghasilkan kumpulan sistem yang berjalan sendiri-sendiri tanpa interoperabilitas yang memadai. Penelitian ini menguatkan argumen bahwa interoperabilitas bukan persoalan teknis semata, melainkan persoalan desain kelembagaan, standar data, dan koordinasi antarunit pemerintah (Parycek & Sachs, 2022). Upaya awal pembangunan SPLP sebagai penghubung sistem merupakan langkah positif, namun temuan ini menunjukkan bahwa interoperabilitas hanya dapat diwujudkan jika diiringi tata kelola data lintas instansi yang konsisten.

Dalam hal infrastruktur, ketersediaan jaringan fiber optik memang menjadi fondasi utama, namun stabilitas layanannya belum sepenuhnya terjaga. Sejumlah Perangkat Daerah masih menghadapi gangguan *bandwidth*/kapasitas jaringan, khususnya ketika harus mengunggah berkas berukuran besar ke pusat data nasional, sehingga alur kerja menjadi terhambat. Situasi tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan jaringan tidak otomatis sejalan dengan kesiapan operasional, dan bahwa digitalisasi mensyaratkan infrastruktur yang bukan saja tersedia, melainkan juga stabil dan mampu menanggung beban kerja yang tinggi.

#### **4. Cekat bertindak berdasarkan data**

Pada bagian pengambilan keputusan terlihat bahwa ketersediaan data digital di instansi pemerintah mulai dimanfaatkan untuk mempercepat pengambilan keputusan dan penyelesaian tugas. Hal tersebut tercermin dari dua aspek utama seperti penggunaan data dalam keputusan manajerial dan peningkatan kecepatan kerja setelah digitalisasi.

Penggunaan Data dalam Pengambilan Keputusan, beberapa informan menekankan bahwa data *realtime* yang dikumpulkan melalui sistem digital telah

menjadi landasan penting dalam proses pengambilan keputusan. Berdasarkan wawancara dengan seorang informan yaitu Kepala Bidang Riset dan Inovasi daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah mengatakan bahwa :

*" Data digital terbukti menjadi elemen yang sangat krusial dalam pengambilan keputusan manajerial. Data realtime yang dihasilkan dari SIPD, misalnya, digunakan sebagai dasar dalam evaluasi triwulanan terhadap program-program prioritas daerah. Dengan ketersediaan data terkini, pimpinan dapat menilai capaian kinerja lebih cepat dan akurat "*

Dengan adanya data *realtime* tersebut, pimpinan dapat menilai capaian kinerja secara lebih cepat dan akurat dibanding sebelumnya. Langkah ini menunjukkan bahwa keputusan atau kebijakan dapat dibuat secara lebih tanggap karena didukung bukti data aktual di lapangan. Selain itu, salah satu informan Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik mengatakan bahwa *" Saat ini masih berbentuk laporan, sedang disiapkan Command Center agar pimpinan memantau data realtime dan OPD wajib menyajikan data ke sana "*. Pernyataan ini menandakan bahwa melalui *Command Center* ini, para pimpinan nantinya dapat mengawasi indikator-indikator kinerja setiap Organisasi Perangkat Daerah (OPD) hampir seketika, sehingga diharapkan keputusan strategis bisa diambil dengan segera ketika tren data menunjukkan perlunya tindakan. Walaupun inisiatif tersebut masih dalam perencanaan, hal ini menandakan kesadaran instansi akan pentingnya data digital sebagai dasar bertindak cepat.

Tidak semua instansi telah sepenuhnya memanfaatkan data untuk keputusan strategis, namun digitalisasi sudah mulai diterapkan dalam proses administrasi yang mendukung keputusan. Berdasarkan hasil temuan dari salah seorang informan yaitu Kepala Bidang Pelatihan teknis pada BPSDM Prov. Sulawesi Barat menyatakan bahwa :

*" untuk saat ini yang digunakan baru melalui Aplikasi SRIKANDI yaitu persuratan digital, setiap dokumen yang dikeluarkan pimpinan baik bersifat kegiatan atau perintah tugas sudah melalui aplikasi SRIKANDI "*.

Pernyataan tersebut menerangkan setiap dokumen atau surat tugas dari pimpinan dikelola secara elektronik melalui SRIKANDI. Meskipun contoh spesifik penggunaan data kinerja untuk penentuan kebijakan belum diungkapkan oleh informan tersebut, digitalisasi persuratan ini tetap berkontribusi pada efisiensi alur informasi dalam pengambilan keputusan. Dokumen yang berkaitan dengan perintah tugas atau kegiatan dapat diterima dan ditindaklanjuti lebih cepat karena tidak lagi bergantung pada kertas fisik. Dengan kata lain, arus instruksi dan informasi dari pimpinan ke pegawai menjadi lebih cepat, mencerminkan tindakan yang lebih cepat berkat bantuan sistem digital.

Peningkatan kecepatan kerja pasca digitalisasi telah memberikan dampak pada PNS dengan merasakan adanya percepatan proses kerja sejak instansi menerapkan sistem digital, jika dibandingkan dengan cara manual sebelumnya.

Integrasi berbagai sistem informasi memungkinkan pekerjaan yang dulunya lambat kini dapat diselesaikan lebih cepat dan efisien. Menurut salah seorang informan yaitu Kepala Bidang Riset dan Inovasi Daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Prov. Sulbar mengatakan :

*" Implementasi sistem informasi terpadu telah membawa perubahan signifikan terhadap kecepatan proses kerja. contohnya, proses penyusunan RKPD yang dulunya memakan waktu yang cukup lama dan sekarang sudah mengalami kemudahan dan percepatan setelah adanya integrasi antara SIPD dan SIMDA. Penghematan waktu ini terjadi karena data perencanaan dan anggaran dapat terhubung secara otomatis "*

Hal tersebut memperlihatkan bahwa dengan adanya sistem informasi terpadu membuat proses penyusunan dokumen perencanaan tahunan seperti RKPD menjadi lebih mudah dan jauh lebih cepat, karena penginputan ganda dapat dihindari dan konsistensi data terjaga. Hal ini menunjukkan digitalisasi membantu aparatur bertindak cepat dalam menuntaskan tugas perencanaan strategis.

Percepatan kerja juga dirasakan dalam tugas-tugas administrasi sehari-hari, penulis melihat bahwa untuk disposisi surat masuk dan penerbitan sertifikat pelatihan kini jauh lebih singkat waktunya. Dengan sistem persuratan digital seperti SRIKANDI dan platform *e-office* lainnya, alur disposisi surat dari pimpinan ke staf dapat dipantau dan ditindaklanjuti secara cepat. Waktu yang dibutuhkan untuk memproses surat berkurang drastis karena surat tidak perlu lagi didistribusikan secara fisik cukup diunggah dan didisposisi melalui aplikasi, dan penerima bisa segera menindaklanjuti. Demikian pula, penerbitan sertifikat pelatihan yang dulu mungkin memakan waktu lama dengan harus mengetik manual, mencetak, meminta tanda tangan basah, sekarang dapat dilakukan lebih cepat dengan template digital dan Tanda Tangan Elektronik (TTE). Proses pengerjaan lebih jelas tahapan-tahapannya di dalam sistem, sehingga meminimalkan setiap hasil kerja terjadi penundaan. Menariknya, digitalisasi tidak hanya mempercepat tetapi juga meningkatkan akurasi dan kesalahan input menurun karena sistem otomatis melakukan validasi data. Hal ini berarti pegawai dapat bertindak dengan cepat sekaligus tepat, karena data yang mereka input atau terima sudah terverifikasi oleh sistem.

Indikator perbaikan dan kendala belum semua kemajuan diukur secara data kuantitatif, ada indikasi nyata bahwa kinerja instansi menjadi lebih cepat sejak digitalisasi. Salah satu informan Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulbar menyebut bahwa "*Ya, terutama setelah SRIKANDI persuratan elektronik diterapkan secara wajib pindah ke digital. Awalnya ada resistensi, kini berjalan dan sejak 2023 memperoleh beberapa penghargaan "*. Pernyataan tersebut menandakan bahwa penghargaan eksternal tersebut mengisyaratkan pengakuan bahwa instansi berhasil meningkatkan efisiensi dan kecepatan layanan melalui pemanfaatan teknologi. Ini selaras dengan prinsip cepat bertindak berdasarkan data, di mana penggunaan

aplikasi digital dan data elektronik di internal instansi membuahkan output kinerja yang mendapat apresiasi.

Namun, para informan juga menyadari adanya beberapa kendala yang mempengaruhi kecepatan bertindak berbasis data. Salah satu tantangan adalah integrasi lintas sektor yang belum optimal. Informan dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulbar jabatan Pranata Komputer Ahli Muda mengatakan bahwa "*Kendala sektoral Kominfo tidak bisa masuk ke domain data kepegawaian tanpa permintaan dari instansi sektoral, sehingga integrasi berjalan lambat*". Hal ini memperlihatkan kondisi Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulbar sebagai aktor utama dalam menjalankan sistem digitalisasi Pemerintah Provinsi masih mengalami keterbatasan untuk mengakses data kepegawaian atau data sektoral lainnya tanpa permintaan dari instansi pemilik data. Karena masing-masing OPD memiliki domain data sendiri-sendiri, upaya mengintegrasikan semua informasi menjadi satu sistem terpadu berjalan lebih lambat dari yang diharapkan. Ini berarti potensi pengambilan keputusan berbasis seluruh data yang tersebar di berbagai instansi belum sepenuhnya terealisasi. Selain itu, kendala teknis seperti jaringan yang padat atau masa *maintenance* sistem kadang menghambat kelancaran akses data. Misalnya, ketika trafik jaringan sedang tinggi, aplikasi dapat melambat sehingga memperlambat respons pegawai dalam menyelesaikan tugas digitalnya.

Dengan melihat beberapa temuan di lapangan terlihat jelas bahwa digitalisasi mendorong instansi pemerintah menjadi lebih cepat bertindak berdasarkan data. Pimpinan dan pegawai kini dapat memanfaatkan data digital terkini untuk mengevaluasi kinerja serta membuat keputusan dengan lebih cepat. Proses-proses kerja dengan sistem digitalisasi, mulai dari perencanaan pembangunan daerah hingga administrasi persuratan dan keuangan, terbukti mempercepat penyelesaian tugas dibandingkan cara konvensional. Meskipun masih ada tantangan seperti integrasi sistem yang perlu disempurnakan dan infrastruktur jaringan yang harus terus ditingkatkan kestabilannya, dan arah perubahannya jelas bahwa budaya kerja birokrasi bergerak menuju pemanfaatan data dan teknologi digital untuk bertindak lebih cepat, akurat, dan efektif dalam pelayanan publik.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital mendorong pemerintah untuk semakin cepat dan cekatan bertindak berdasarkan data dalam memberikan layanan publik. (Sangaji, 2025) menemukan bahwa penerapan inovasi digital dalam pelayanan publik memungkinkan aparatur untuk mengambil keputusan lebih cepat melalui sistem informasi terintegrasi dan *dashboard* berbasis data *realtime*, sehingga efisiensi layanan meningkat secara signifikan. Sementara itu, penelitian (Onunga & Odongo, 2025) menunjukkan bahwa transformasi digital di pemerintahan daerah membentuk budaya pengambilan keputusan berbasis data dan meningkatkan kemajuan birokrasi dalam merespon persoalan lapangan. Secara keseluruhan, beberapa penelitian tersebut menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya mengubah cara kerja

pemerintah, tetapi juga membangun budaya birokrasi yang lebih berkembang, responsif, dan berbasis data dalam meningkatkan kualitas layanan publik.

Secara keseluruhan, temuan pada faktor teknologi dan informasi menunjukkan bahwa fondasi teknis transformasi digital di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sudah mulai terbentuk, namun kualitas dan tingkat pemanfaatannya masih belum merata antar OPD. Infrastruktur dasar seperti jaringan fiber optik, beragam aplikasi SPBE, serta perangkat pendukung keamanan informasi pada dasarnya telah tersedia dan mulai dioperasikan. Namun, di lapangan masih dijumpai tumpang tindih aplikasi, integrasi sistem yang lemah, serta pemanfaatan jaringan yang belum optimal sehingga potensi teknologi yang ada belum sepenuhnya terserap. Dari sisi keamanan informasi, penerapan standar pengamanan juga belum seragam. Di satu sisi, sudah ada unit khusus seperti CSIRT dengan perangkat pengaman yang relatif memadai, tetapi di sisi lain masih ditemukan praktik pengelolaan data yang bersifat manual serta prosedur perlindungan yang belum dijalankan secara konsisten. Interoperabilitas antar sistem pun masih berada pada tahap awal pembangunan SPLP sebagai lapisan perantara integrasi menjadi langkah penting, namun konektivitas dan tata kelola data lintas instansi belum berjalan secara utuh, sehingga pertukaran informasi masih sering mengandalkan koordinasi informal dibanding mekanisme integrasi yang sistematis.

Pemanfaatan data digital sebagai basis perencanaan dan pengambilan keputusan baru terlihat kuat di beberapa OPD tertentu, seperti perangkat perencanaan dan keuangan. Di banyak unit lain, data masih diposisikan sebatas pelengkap administrasi, bukan sebagai instrumen analisis yang menuntun perbaikan kinerja dan layanan. Kondisi ini menggambarkan bahwa transformasi digital sejauh ini cenderung lebih digerakkan oleh tuntutan kepatuhan terhadap regulasi dibanding oleh dorongan untuk meningkatkan kualitas layanan dan membangun budaya kerja berbasis bukti hasil kerja. Dengan demikian, faktor teknologi dan informasi dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa prasyarat teknis sesungguhnya telah banyak tersedia, tetapi belum sepenuhnya terkonsolidasi. Situasi ini menuntut penguatan tata kelola, interoperabilitas, dan kapasitas pemanfaatan data sebelum beranjak pada pembahasan indikator berikutnya dalam kerangka transformasi digital yang lebih menyeluruh.

Penelitian ini tidak hanya menguatkan pandangan bahwa faktor teknologi dan informasi dalam transformasi digital jauh melampaui persoalan ada atau tidaknya perangkat dan aplikasi, tetapi sekaligus memperluasnya dalam beberapa sisi kunci. Temuan di Sulawesi Barat memperlihatkan bahwa prasyarat teknis jaringan fiber optik, beragam aplikasi SPBE, perangkat keamanan, hingga faktor awal lapisan perantara SPLP sebenarnya sudah menjadi pijakan nyata, tetapi belum terkonsolidasi ke dalam arsitektur dan tata kelola yang utuh, sehingga memunculkan tumpang tindih aplikasi dan interoperabilitas yang baru sebatas parsial. Kapabilitas berbasis data juga belum merata dengan pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan masih terkonsentrasi di OPD perencanaan

dan keuangan, sementara banyak unit lain tetap memposisikan data hanya sebagai pelengkap administratif. Di saat yang sama, pola transformasi digital yang berjalan masih kuat beroperasi dalam mode kepatuhan regulatif, belum sepenuhnya bergeser ke perwujudan nilai dan budaya kerja. Kombinasi temuan ini menajamkan pemahaman bahwa faktor teknologi dan informasi di birokrasi daerah perlu dipandang sebagai agenda konsolidasi dan orkestrasi kapabilitas dalam menyatukan jaringan, aplikasi, data, dan tata kelola bukan sekadar urusan memenuhi infrastruktur dan menambah daftar aplikasi baru.

### **2.3.3. Faktor Lingkungan Organisasi**

Faktor lingkungan sekitar dalam penelitian ini dipahami melalui lima dimensi utama yang bersama-sama membentuk ekosistem pendukung transformasi digital. (1) Pembiayaan menggambarkan sejauh mana tersedia alokasi anggaran yang konsisten dan berkelanjutan untuk pembangunan infrastruktur, pengembangan aplikasi, serta peningkatan kapasitas SDM. (2) Stabilitas politik berkaitan dengan keberlanjutan komitmen dan arah kebijakan lintas periode kepemimpinan, sehingga program digitalisasi tidak mudah terhenti atau berubah haluan hanya karena pergantian aktor politik. (3) Partisipasi masyarakat mencerminkan peran warga, komunitas, dan pemangku kepentingan lokal dalam memanfaatkan layanan digital, memberikan masukan, serta ikut mengawal penyelenggaraannya. (4) Kerangka kebijakan yang jelas merujuk pada adanya regulasi, pedoman, dan standar yang tegas sehingga perangkat daerah memiliki acuan yang pasti dalam menerapkan SPBE dan mendorong inovasi digital. Sementara itu, (5) kualitas jaringan menekankan ketersediaan dan stabilitas infrastruktur telekomunikasi, termasuk perluasan jaringan dan pengurangan *blankspot*, sebagai prasyarat teknis agar layanan digital benar-benar dapat diakses secara luas. Kelima dimensi ini menjadi konteks penting untuk melihat bagaimana lingkungan sekitar dapat memperkuat, atau sebaliknya membatasi keberhasilan transformasi digital layanan publik.

#### **1. Pembiayaan**

Berdasarkan pengamatan peneliti terhadap pola pembiayaan transformasi digital di perangkat daerah, terlihat bahwa sumber pendanaan yang dominan masih berasal dari APBD dan belum ditopang secara signifikan oleh skema pendanaan lain. Dukungan APBN relatif tidak menonjol dalam pembiayaan program digital daerah, sementara alternatif pendanaan seperti hibah maupun kemitraan pembiayaan dengan pihak swasta belum tampak berkembang sebagai mekanisme yang terstruktur. Apabila terdapat dukungan dari luar, kontribusinya lebih sering hadir dalam bentuk non-finansial, seperti fasilitasi pelatihan, bimbingan teknis, atau pendampingan implementasi kebijakan. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas fiskal daerah melalui APBD masih menjadi penentu utama laju transformasi digital. Di saat yang sama, upaya menutup sebagian kebutuhan penguatan kapasitas cenderung dilakukan melalui pemanfaatan program pusat misalnya pelatihan gratis dan beasiswa peningkatan kompetensi digital serta dukungan teknis dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan

Statistik, yang walaupun tidak berupa bantuan dana langsung, tetap berperan mengurangi beban biaya internal, terutama pada aspek pengembangan SDM dan penguatan teknis dasar Perangkat Daerah.

Dari sisi pendanaan, ditemukan bahwa seluruh proyek digitalisasi di Provinsi Sulawesi Barat dibiayai sepenuhnya oleh APBD tanpa dukungan anggaran langsung dari APBN. Dengan demikian, keberlanjutan program digital sangat ditentukan oleh prioritas tahunan pemerintah daerah dan kapasitas fiskal yang tersedia. Situasi ini secara otomatis membatasi ruang inovasi yang memerlukan investasi besar, terlebih ketika alokasi anggaran harus bersaing dengan program prioritas lain. Menurut salah seorang informan Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik prov. Sulawesi Barat mengatakan bahwa :

*"Anggaran yang tersedia saat ini belum sepenuhnya mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pengembangan sistem digital di instansi. Hal ini disebabkan karena Kebutuhan infrastruktur dan perangkat yang terus berkembang seiring kemajuan teknologi, seperti server, jaringan, dan perangkat keamanan siber, membutuhkan investasi besar."*

Pernyataan ini menggambarkan bahwa pembangunan infrastruktur digital menuntut ketersediaan anggaran yang besar sehingga pengembangan sistem digital di pemerintah daerah harus direncanakan secara berkelanjutan dari satu tahun anggaran ke tahun berikutnya. pembiayaan transformasi digital yang bersumber dari APBD belum diikuti oleh kecukupan anggaran untuk menutup kebutuhan digitalisasi yang terus berkembang, sehingga pola alokasi belanja cenderung bergerak pada skema prioritas Perangkat Daerah. Kondisi ini terlihat dari penekanan belanja yang masih difokuskan pada penguatan infrastruktur TIK dasar, sebagaimana tercermin dalam pernyataan Kepala Bidang Riset dan Inovasi daerah pada Badan Perencanaan Pembangunan Riset dan Inovasi Daerah Prov. Sulawesi Barat bahwa :

*" secara umum anggaran dianggap masih terbatas untuk memenuhi semua kebutuhan transformasi digital. saat ini Prioritas penggunaan anggaran difokuskan pada pembangunan infrastruktur TIK dasar, seperti pengadaan server, peningkatan jaringan, atau layanan cloud untuk mendukung kelancaran penggunaan aplikasi perencanaan dan keuangan daerah ".*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan anggaran transformasi digital membuat pembiayaan belum mampu menjangkau seluruh kebutuhan yang beragam, mulai dari penyediaan perangkat dan sistem, penguatan keamanan, hingga peningkatan kapasitas SDM. Dalam situasi seperti ini, pola penganggaran cenderung mengambil strategi mendahulukan kebutuhan yang memiliki skala prioritas terlebih dahulu, yaitu memprioritaskan penguatan infrastruktur TIK dasar seperti pengadaan server, peningkatan kualitas jaringan, dan pemanfaatan layanan internet agar layanan digital yang paling vital, khususnya aplikasi perencanaan dan keuangan daerah, dapat berjalan lebih stabil dan lancar. Hal ini tentunya memberi dampak pada pengembangan di luar

kebutuhan dasar, seperti penyempurnaan fitur lanjutan, integrasi lintas sistem, maupun inovasi layanan yang lebih kompleks, umumnya dilakukan secara bertahap dan berpotensi tertunda sampai kapasitas anggaran lebih mencukupi.

Ketika ruang fiskal pemerintah daerah belum mencukupi dalam pengembangan transformasi digital maka diperlukan strategi lain dalam menghadapi tantangan tersebut, saat ini Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat cenderung melakukan strategi yang bersifat pragmatis seperti melakukan langkah-langkah penajaman prioritas daerah, mengoptimalkan dukungan pusat dalam bentuk program dan kegiatan, serta memanfaatkan dukungan teknis lintas sektor. Salah seorang informan Pranata Komputer Ahli Muda pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulawesi Barat mengatakan bahwa "*Untuk pelatihan yang diikuti paling sering mengikuti pelatihan pengembangan kapasitas digital yang diselenggarakan oleh Komdigi Pusat*". Pernyataan ini mengindikasikan bahwa Perangkat Daerah telah menjalankan strategi yang berbeda karena dengan adanya keterbatasan anggaran maka mulai mencari peluang lain dalam mengatasi pengembangan SDM digital melalui program pengembangan SDM digital yang dilaksanakan oleh Pemerintah Pusat, sehingga dengan cara ini walaupun sumber pendanaan terbatas tetapi untuk peningkatan kapasitas SDM digital Provinsi Sulawesi Barat tetap dapat dijalankan.

Dengan beberapa temuan sebelumnya menandakan sumber pendanaan dalam proses transformasi digital layanan publik pemerintah memberikan gambaran bahwa faktor keuangan menjadi salah satu sebab utama dalam mencapai keberhasilan digitalisasi birokrasi dan layanan publik. Jika melihat dari perspektif penelitian sebelumnya oleh (Wiguna, 2025) menemukan bahwa kesiapan digital yang dimiliki pemerintah masih rendah karena keterbatasan infrastruktur dan SDM, sehingga diperlukan adanya dukungan pendanaan langsung dari Pemerintah Daerah dan kerja sama dengan universitas dan pihak swasta dalam rangka pengadaan perangkat dan pelaksanaan pelatihan digital. Sejalan dengan itu, (Isma & Kardiati, 2025) tinjauan sistematis tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital sektor publik menuntut adanya strategi pendanaan multistakeholder, yang memadukan sumber dana APBN, skema Kerja Sama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU), serta dukungan hibah internasional, agar kesenjangan infrastruktur digital antardaerah dapat ditekan seminimal mungkin. Dari sisi yang lain, penelitian (Saragih & Tumanggor, 2021) memberikan pandangan dari sisi hukum dengan mengusulkan agar obligasi daerah dijadikan salah satu alternatif pendanaan untuk mempercepat pembangunan infrastruktur digital dan pengembangan sistem informasi publik. Namun, mereka menekankan bahwa kerangka regulasi terkait penerbitan obligasi tersebut masih perlu disempurnakan agar dapat diterapkan secara optimal di tingkat pemerintah daerah.

## **2. Stabilitas Politik**

Pembangunan sistem digital tidak serta merta dapat dilakukan tanpa adanya dukungan kepala daerah, oleh sebab itu mengenai lingkungan organisasi

tersebut menunjukkan bahwa stabilitas kebijakan dan penguatan infrastruktur telah menjadi faktor penting yang menopang proses digitalisasi di Sulawesi Barat. Komitmen politik yang relatif konsisten menyediakan payung regulasi dan memastikan keberlanjutan program, sementara investasi pada jaringan dan infrastruktur internal meningkatkan kesiapan teknologi dasar di birokrasi. Kondisi tersebut sejalan dengan pernyataan salah seorang pejabat Pranata Komputer Ahli Pertama pada Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Prov. Sulawesi Barat yang mengatakan bahwa *“Program kunci seperti SRIKANDI tetap berlanjut, dimulai oleh Gubernur, dilanjutkan Pj. dan diteruskan gubernur terpilih. Ada payung kebijakan Pergub No. 15 Tahun 2023 dan turunan-turunannya.”* Pernyataan ini menggambarkan bahwa dalam hal stabilitas politik menjadi hal penting untuk tetap menjaga keberlanjutan pelaksanaan transformasi digital pada pemerintah daerah, dengan melihat keberlanjutan antara kepala daerah yang sebelumnya hingga saat ini yang tetap melanjutkan program yang sudah dibuat dan dengan adanya kerangka regulasi yang dibuat sehingga program yang dijalankan tetap berlangsung hingga saat ini.

Program-program digital utama tetap berjalan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan, mulai dari gubernur sebelumnya, penjabat sementara, hingga gubernur terpilih yang baru. Kondisi ini mencerminkan adanya kesinambungan kebijakan lintas periode yang kemudian diperkuat melalui regulasi formal seperti Pergub No. 15 Tahun 2023 beserta petunjuk pelaksanaannya. Regulasi tersebut menjadi payung hukum yang mewajibkan setiap OPD mengintegrasikan SPBE dalam proses kerja mereka. Di luar dukungan internal birokrasi, lingkungan sosial politik daerah juga mulai menunjukkan kontribusi positif, misalnya melalui partisipasi masyarakat dalam program pengentasan *blankspot* internet di wilayah terpencil. Program yang difasilitasi Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat bekerja sama dengan Kementerian Komunikasi Digital (Komdigi) ini menunjukkan adanya perhatian pemerintah untuk memperluas infrastruktur internet bagi masyarakat sebagai prasyarat terwujudnya transformasi digital yang inklusif.

Meskipun kapasitas keuangan daerah terbatas, inisiatif politik seperti program tuntaskan *blankspot* memperlihatkan upaya pimpinan daerah untuk mempercepat pembangunan infrastruktur TIK dengan dukungan pemerintah pusat. Konsistensi dukungan politik dan kejelasan kerangka regulasi menjadi modal awal bagi keberlanjutan transformasi digital di masa mendatang, sepanjang diikuti dengan penguatan aspek sumber daya dan kolaborasi. Berdasarkan pernyataan dari salah satu informan Pranata Komputer Ahli Pertama Dinas Komunikasi informatika persandian dan statistik Prov. Sulawesi Barat bahwa *“Ada program tuntaskan blank spot dari Gubernur. Target dipercepat dari lima tahun menjadi dua tahun dengan dukungan Pemerintah Pusat.”* Pernyataan ini menegaskan bahwa dalam mengatasi persoalan sistem digital, pemerintah daerah sangat membutuhkan dukungan bukan hanya dari internal birokrasi, tetapi juga dari Pemerintah Pusat sebagai salah satu faktor percepatan pelaksanaan digitalisasi layanan publik.

Stabilitas politik dalam ranah Pemerintah Daerah dapat dilihat dari dinamika kepemimpinan kepala daerah yang memiliki pengaruh nyata dalam arah dan kecepatan pelaksanaan transformasi digital khususnya pada lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Dalam salah satu wawancara dengan informan yaitu Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama pada Badan Kepegawaian Daerah Prov. Sulbar mengatakan bahwa :

*" Perubahan kepemimpinan disaat PJ gub menjabat perubahan digitalisasi sangat terasa, dimasa kepemimpinan Prof. Zudan terjadi perubahan pola persuratan dari manual ke digitalisasi melalui aplikasi Srikandi dan masih digunakan sampai sekarang. Untuk pemimpin baru perubahannya belum tergambar ".*

Jika melihat hasil temuan dari informan tersebut dapat disimpulkan bahwa kesinambungan transformasi digital sangat dipengaruhi oleh setiap komitmen dan keputusan yang diambil oleh pimpinan, yang mana pergantian pimpinan memiliki potensi adanya ketidakpastian dalam keberlangsungan digitalisasi karena terkesan dengan adanya pimpinan baru maka terjadi percepatan dalam proses transformasi digital sistem pemerintahan, padahal dalam urusan digitalisasi seharusnya terlaksana dalam tatanan kebijakan dan regulasi yang sudah dibuat.

Berbagai kajian akademik menunjukkan bahwa stabilitas politik merupakan prasyarat utama bagi keberhasilan transformasi digital dalam penyelenggaraan layanan publik pemerintah. (Noak, 2022) menegaskan bahwa digitalisasi birokrasi tidak dapat dipahami semata sebagai proses adopsi teknologi, melainkan juga sebagai strategi politik untuk memperkuat legitimasi pemerintahan serta membangun kepercayaan publik, khususnya dalam konteks menjelang pemilihan umum. Oleh karena itu, stabilitas institusional menjadi faktor krusial agar transformasi digital tidak berhenti pada pencitraan simbolik semata. Selanjutnya, (Amril & Kholil, 2025) menyoroti peran komunikasi organisasi pemerintah yang terbuka dan berlandaskan nilai-nilai moral sebagai sarana untuk meningkatkan partisipasi publik sekaligus menciptakan iklim sosial politik yang stabil di tingkat lokal selama proses transformasi digital berlangsung. Sementara itu, penelitian (Hanita, 2023) mengenai implementasi *Smart City* mengungkap bahwa keberhasilan program tersebut sangat ditentukan oleh keberadaan kepemimpinan digital yang kuat serta kemampuan pemerintah daerah dalam menjaga keseimbangan antara inovasi teknologi, tata kelola pemerintahan, dan stabilitas politik lokal. Secara keseluruhan, beberapa penelitian tersebut mengonfirmasi bahwa stabilitas politik yang ditopang oleh integritas, komunikasi yang transparan, serta kepemimpinan digital yang visioner merupakan landasan utama bagi keberhasilan dan keberlanjutan transformasi digital layanan publik.

### **3. Partisipasi Masyarakat**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam proses transformasi digital layanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat masih bersifat terbatas dan belum dalam kelembagaan yang kuat. Tingkat pelibatan masyarakat sangat bergantung pada karakteristik layanan yang

diselenggarakan oleh masing-masing Perangkat Daerah. Pada Perangkat Daerah yang fokus layanannya masih bersifat internal, seperti pengembangan kapasitas aparatur dan pelibatan masyarakat masih belum menjadi fokus utama. Hal ini diungkapkan oleh Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis BPSDM Provinsi Sulawesi Barat, yang menyatakan bahwa :

*“Karena BPSDM berfokus pada pengembangan ASN, pelibatan utama kami adalah pengguna internal. Untuk layanan yang menyentuh publik, kami mendukung OPD teknis melalui FGD dan survei kepuasan.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat lebih banyak ditempatkan pada tahap evaluasi, yaitu melalui survei kepuasan atau forum diskusi terbatas, dan belum meluas pada tahap perencanaan maupun perancangan layanan digital. Temuan serupa juga disampaikan oleh Asesor SDM Aparatur Ahli Muda pada BKD Provinsi Sulawesi Barat, yang menjelaskan bahwa bentuk pelibatan masyarakat dalam layanan digital kepegawaian masih bersifat administratif, khususnya dalam pemutakhiran data, sebagaimana informan tersebut menyampaikan bahwa *“Dilibatkan dalam updating data, sehingga data kepegawaian tetap update.”* Hal ini mengindikasikan bahwa partisipasi masyarakat masih sebatas pemenuhan prosedur formal, yaitu sebatas mendukung kelengkapan data, tanpa ruang partisipasi yang lebih substantif dalam pengambilan keputusan atau pengembangan sistem layanan digital.

Pelibatan masyarakat dalam digitalisasi layanan publik tampak masih bervariasi antar perangkat daerah, terdapat fokus utama justru berada pada pengguna internal, yaitu ASN dan Perangkat Daerah, sehingga pelibatan pihak eksternal lebih banyak berlangsung secara tidak langsung melalui dukungan kepada Perangkat Daerah teknis, misalnya lewat FGD dan survei kepuasan. Di beberapa unit lain, masyarakat dilibatkan dalam proses pembaruan data agar informasi kepegawaian tetap mutakhir. Namun, ada juga informan yang menyebut bahwa masyarakat sesungguhnya masih kurang dilibatkan karena uji publik jarang dilakukan dalam perumusan kebijakan digital. Salah seorang Asesor Sdm Aparatur Ahli Pertama Badan Kepegawaian Daerah mengatakan bahwa *“ Kurang dilibatkan. Jarang dilakukan uji publik dalam pembuatan suatu kebijakan terkait digitalisasi ”*. Hal tersebut memperlihatkan bahwa Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat masih kurang memberi ruang kepada masyarakat dalam membangun program dan kebijakan terkait sistem digital Pemerintah Daerah yang salah satunya melalui uji publik.

Meskipun pola pelibatan ini berbeda-beda, respon masyarakat terhadap layanan digital pada umumnya dinilai cukup baik hingga sangat baik, terutama untuk layanan yang sudah akrab seperti layanan informasi dan persuratan. Keluhan yang muncul cenderung berulang, antara lain kesulitan akses di wilayah dengan sinyal lemah serta kebutuhan pendampingan bagi pengguna lanjut usia. Sebagai bentuk respon, instansi menyediakan *helpdesk* dan pendampingan langsung oleh PNS ketika keluhan muncul, sehingga berbagai permasalahan dapat ditangani dengan relatif cepat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat dalam transformasi digital layanan publik di Provinsi Sulawesi Barat masih berada pada tahap partisipasi pasif. Masyarakat lebih banyak berperan sebagai pengguna dan pemberi umpan balik, sementara pelibatan aktif dalam perencanaan, pengembangan, dan evaluasi kebijakan digital masih relatif terbatas. Kondisi ini mengindikasikan perlunya penguatan mekanisme partisipatif agar transformasi digital tidak hanya berorientasi pada efisiensi birokrasi, tetapi juga pada inklusivitas dan kebutuhan nyata masyarakat.

Beragam studi menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat memiliki peran strategis dalam mendukung percepatan dan keberhasilan transformasi digital layanan publik pemerintah. (Pratama & Frinaldi, 2025) mengemukakan bahwa keterlibatan aktif baik dari aparaturnya maupun masyarakat, ketika didukung oleh budaya organisasi yang inovatif, mampu mendorong terwujudnya layanan publik digital yang lebih transparan serta responsif terhadap kebutuhan warga. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Hadi & Asworo, 2020) yang memperlihatkan bahwa keterlibatan langsung masyarakat dalam perancangan dan pengelolaan layanan digital dapat mentransformasi birokrasi yang semula kaku menjadi lebih terbuka, partisipatif, dan interaktif. Meskipun demikian, tingkat partisipasi masyarakat masih menghadapi berbagai kendala, khususnya di wilayah pedesaan. Hal ini tercermin dalam penelitian (Wiguna, 2025) yang menunjukkan bahwa rendahnya literasi digital serta terbatasnya sosialisasi kebijakan digital menyebabkan minimnya keterlibatan publik dalam layanan berbasis teknologi. Upaya penguatan partisipasi masyarakat juga tercermin dalam penelitian (Sulistyanto & Muhamad, 2022), yang menyoroti keberhasilan kolaborasi antara masyarakat dan aparaturnya desa dalam pengembangan website layanan publik. Kolaborasi tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi pelayanan, tetapi juga menumbuhkan kesadaran kolektif warga mengenai pentingnya keterlibatan aktif dalam proses digitalisasi birokrasi. Secara keseluruhan, berbagai temuan tersebut menegaskan bahwa partisipasi masyarakat bukan sekadar unsur pendukung, melainkan komponen esensial dalam mewujudkan pemerintahan digital yang inklusif, transparan, dan berkelanjutan, di mana sinergi antara pemerintah dan warga menjadi fondasi utama transformasi digital layanan publik.

#### **4. Kerangka Kebijakan**

Berangkat dari temuan lapangan, bagian ini menunjukkan bahwa kerangka kebijakan memegang peranan sentral sebagai landasan yang menjaga keberlanjutan dan konsistensi transformasi digital layanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Kehadiran kebijakan formal, baik yang berasal dari regulasi nasional maupun peraturan daerah, menjadi rujukan pokok bagi perangkat daerah dalam menjalankan proses digitalisasi birokrasi, sekaligus memberikan kejelasan arah serta legitimasi terhadap implementasi program. Dalam kerangka tersebut, transformasi digital di tingkat daerah tidak dipandang sebagai inisiatif yang terpisah atau parsial, melainkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari kebijakan pemerintah pusat, khususnya Sistem Pemerintahan

Berbasis Elektronik (SPBE), yang berfungsi sebagai payung kebijakan yang mengikat. Oleh karena itu, kerangka kebijakan tidak hanya berperan sebagai pedoman operasional, tetapi juga sebagai instrumen penopang yang memungkinkan proses digitalisasi tetap berjalan relatif stabil, meskipun menghadapi dinamika pergantian kepemimpinan dan perubahan prioritas politik di tingkat daerah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerangka kebijakan merupakan dasar utama yang penting dalam menjamin keberlanjutan dan konsistensi pelaksanaan transformasi digital layanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Keberadaan kebijakan formal, baik dalam bentuk peraturan nasional maupun regulasi daerah, menjadi rujukan utama bagi perangkat daerah dalam mengimplementasikan digitalisasi birokrasi.

Beberapa informan menegaskan bahwa transformasi digital di daerah tidak berdiri sendiri, melainkan merupakan turunan langsung dari kebijakan pemerintah pusat, khususnya Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Hal ini disampaikan oleh Asesor SDM Aparatur Ahli Muda BKD Provinsi Sulawesi Barat, yang menyatakan bahwa *“Tidak terlalu berdampak. Karena sistem digitalisasi merupakan turunan dari pusat. Sehingga tetap harus digunakan.”*

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kebijakan nasional berfungsi sebagai payung kebijakan yang mengikat pemerintah daerah, sehingga implementasi digitalisasi tetap berjalan meskipun terjadi dinamika kepemimpinan politik di daerah.

Selain kebijakan nasional, hasil penelitian juga menemukan bahwa pemerintah daerah telah menyusun regulasi turunan sebagai bentuk penguatan kelembagaan transformasi digital. Pranata Komputer Ahli Pertama Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat, menjelaskan bahwa *“Terdapat payung kebijakan Pergub Nomor 15 Tahun 2023 berikut turunannya seperti arsitektur SPBE, peta jalan, tim koordinasi, sampai SOP proses bisnis.”* Temuan ini menunjukkan bahwa kerangka kebijakan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga dioperasionalkan melalui dokumen teknis yang menjadi pedoman kerja lintas perangkat daerah.

Dalam konteks perencanaan pembangunan, kebijakan transformasi digital juga telah diintegrasikan ke dalam dokumen perencanaan daerah. Salah seorang informan yaitu Kepala Bidang Riset dan Inovasi Daerah Bapperida Provinsi Sulawesi Barat, menyatakan bahwa *“Rencana Aksi e-government Provinsi Sulawesi Barat tahun 2023–2026 telah terintegrasi dengan RPJMD Provinsi Sulawesi Barat.”* Integrasi tersebut menunjukkan bahwa kebijakan transformasi digital tidak diposisikan sebagai program sektoral semata, melainkan sebagai bagian dari strategi pembangunan jangka menengah daerah.

Lebih lanjut, beberapa informan menekankan bahwa efektivitas kerangka kebijakan sangat dipengaruhi oleh kekuatan implementasi dan komitmen pimpinan. Menurut salah seorang informan yaitu Pranata Komputer Ahli Muda Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat

menegaskan bahwa *“Kebijakan yang tegas seperti wajib TTE dan Srikandi mempercepat adopsi dan mengurangi resistensi.”* Hal ini menunjukkan bahwa kerangka kebijakan yang disertai mekanisme pemaksaan administratif mampu mendorong perubahan perilaku birokrasi secara lebih efektif dibandingkan pendekatan persuasif semata.

Namun demikian, hasil penelitian juga mengungkap bahwa meskipun kerangka kebijakan telah tersedia, implementasinya belum sepenuhnya optimal di seluruh perangkat daerah. Adapun menurut Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama Badan kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Barat, menyampaikan bahwa kebijakan digitalisasi telah diterapkan, tetapi masih menghadapi keterbatasan dalam pelaksanaan, sebagaimana dia menuturkan bahwa *“Telah diterapkan namun belum maksimal.”* Pernyataan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik implementasi di lapangan, yang dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur, serta koordinasi antarinstansi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kerangka kebijakan transformasi digital layanan publik di Provinsi Sulawesi Barat telah tersedia secara relatif lengkap, baik pada level nasional maupun daerah. Kebijakan tersebut mencakup regulasi formal, dokumen perencanaan, serta pedoman teknis yang menjadi dasar pelaksanaan digitalisasi birokrasi. Namun, efektivitas kerangka kebijakan tersebut sangat bergantung pada komitmen pimpinan, konsistensi implementasi, serta kemampuan perangkat daerah dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam praktik pelayanan publik sehari-hari. Di satu sisi, stabilitas politik dan keberlanjutan arah kebijakan yang tercermin dari konsistensi program lintas pergantian kepala daerah serta penguatan regulatif melalui Pergub No. 15 Tahun 2023 memberikan kerangka kebijakan dan landasan infrastruktur yang relatif kondusif bagi pengembangan SPBE. Di sisi lain, kapasitas pembiayaan yang hampir sepenuhnya bergantung pada APBD membatasi ruang gerak inovasi, sehingga pembangunan infrastruktur digital harus disusun dengan sangat selektif, bertahap, dan penuh kehati-hatian dalam menetapkan prioritas.

Sejumlah kajian akademik menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital layanan publik sangat ditentukan oleh kekuatan dan kejelasan kerangka kebijakan yang melandasinya. (Wiguna, 2025) melalui penerapan *E-Government Readiness Framework* bahwa kebijakan digital idealnya dibangun di atas empat pilar utama, yaitu infrastruktur teknologi, regulasi yang mendukung, kapasitas sumber daya manusia, serta keterlibatan masyarakat. Tanpa kerangka kebijakan yang terintegrasi, proses digitalisasi berisiko berjalan secara terpisah dan tidak berkelanjutan. Sejalan dengan pandangan tersebut, (Noak, 2022) menekankan bahwa digitalisasi birokrasi tidak dapat dimaknai sekadar sebagai peralihan layanan ke platform daring, tetapi menuntut adanya kebijakan kelembagaan yang adaptif dan demokratis guna menjaga akuntabilitas serta membuka ruang partisipasi masyarakat sipil dalam tata kelola digital.

Dari perspektif internal organisasi, (Hanifah & Frinaldi, 2025) menegaskan bahwa kerangka kebijakan transformasi digital perlu secara eksplisit memasukkan

agenda perubahan budaya birokrasi dan penguatan kepemimpinan digital agar resistensi aparatur terhadap teknologi baru dapat diminimalkan. Sementara itu, (Budiman, 2020) menyoroti urgensi keberadaan kerangka hukum yang komprehensif dalam kebijakan digitalisasi, terutama untuk mencegah praktik monopoli dan menjamin keadilan akses informasi bagi seluruh lapisan masyarakat. Secara keseluruhan, berbagai temuan tersebut menunjukkan bahwa kerangka kebijakan transformasi digital yang efektif harus dirancang secara menyeluruh, mencakup dimensi hukum, kelembagaan, budaya organisasi, serta partisipasi publik, agar mampu menopang terwujudnya tata kelola pemerintahan digital yang transparan, inklusif, dan berkelanjutan.

## 5. Kualitas Jaringan

Kualitas jaringan internet merupakan salah satu prasyarat utama dalam mendukung keberhasilan transformasi digital layanan publik. Tanpa dukungan infrastruktur jaringan yang andal, stabil, dan memadai, implementasi berbagai sistem dan aplikasi digital berpotensi mengalami hambatan teknis yang berdampak langsung pada efektivitas pelayanan publik. Oleh karena itu, evaluasi terhadap kualitas jaringan menjadi aspek penting untuk memahami sejauh mana kesiapan dan kapasitas pemerintah daerah dalam menjalankan agenda digitalisasi birokrasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan sejumlah informan di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat, kualitas jaringan internet dipersepsikan sebagai faktor yang secara langsung memengaruhi kelancaran kerja aparatur dan penggunaan layanan digital dalam aktivitas sehari-hari. Temuan penelitian ini tidak hanya menggambarkan kondisi jaringan secara umum, tetapi juga mengungkapkan dinamika permasalahan teknis, tingkat keandalan jaringan, serta upaya mitigasi yang dilakukan oleh instansi terkait dalam menjaga stabilitas layanan. Dengan demikian, pembahasan mengenai kualitas jaringan dalam bagian ini menjadi landasan penting untuk memahami tantangan dan peluang transformasi digital layanan publik di tingkat daerah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas jaringan internet merupakan faktor krusial yang sangat memengaruhi kelancaran implementasi transformasi digital layanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat. Secara umum, informan menilai bahwa kondisi jaringan di kantor pemerintahan relatif memadai dan mampu mendukung aktivitas kerja digital sehari-hari. Namun demikian, gangguan teknis dan ketergantungan pada penyedia layanan masih menjadi tantangan yang kerap dihadapi. Beberapa informan menyampaikan bahwa secara operasional jaringan internet di instansinya berada dalam kondisi yang cukup baik. Hal ini diungkapkan oleh salah seorang informan Pranata Komputer Ahli Pertama Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat yang menyatakan bahwa *“Jaringan di kantor kami sangat baik.”* Penilaian serupa juga disampaikan oleh informan lainnya yaitu Asesor SDM Aparatur Ahli Muda pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sulawesi Barat, yang menegaskan bahwa *“Bagus, terkadang ada gangguan, namun cepat diatasi.”*

Meskipun demikian, hasil wawancara juga menunjukkan bahwa stabilitas jaringan belum sepenuhnya konsisten. Gangguan jaringan, baik yang bersumber dari penyedia layanan maupun faktor teknis lainnya, masih kerap terjadi dan berdampak langsung pada aktivitas kerja digital. Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis BPSDM Provinsi Sulawesi Barat, menjelaskan bahwa *“Relatif stabil dan memadai untuk kerja harian, tetapi kadang terjadi kerusakan pada jaringan internet kantor.”* Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun jaringan telah tersedia, aspek stabilitas jaringan masih menjadi isu yang perlu diperhatikan. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Asesor SDM Aparatur Ahli Pertama Badan kepegawaian daerah Provinsi Sulawesi Barat, yang menyampaikan bahwa *“Baik dan mendukung pekerjaan harian, akan tetapi kadang terjadi kerusakan jaringan internet.”*

Dari sisi pengelolaan jaringan secara terpusat, informan dari Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat menekankan bahwa gangguan jaringan sering kali berasal dari faktor eksternal, khususnya penyedia layanan internet. Salah seorang informan yaitu Pranata Komputer Ahli Pertama Dinas Komunikasi Informatika Persandian dan Statistik Provinsi Sulawesi Barat menyatakan bahwa *“Gangguan biasanya dari provider. Kalau backbone bermasalah, pekerjaan ikut terdampak dan harus menunggu perbaikan dari provider.”*

Secara keseluruhan menunjukkan bahwa kualitas jaringan internet di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat pada dasarnya telah mampu mendukung pelaksanaan transformasi digital layanan publik. Namun, keberlanjutan dan optimalisasi layanan digital masih sangat bergantung pada stabilitas jaringan, kesiapan infrastruktur pendukung, serta kemampuan pemerintah daerah dalam mengantisipasi dan menangani gangguan teknis secara cepat dan terkoordinasi. Dengan demikian, peningkatan keandalan jaringan dan penguatan manajemen infrastruktur TIK menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan transformasi digital yang berkelanjutan.

Berbagai kajian empiris menunjukkan bahwa kualitas jaringan merupakan faktor penentu yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi transformasi digital layanan publik pemerintah. Penelitian (Adipratama, 2025) mengungkapkan bahwa meskipun infrastruktur digital relatif memadai, efektivitas penyampaian informasi publik melalui situs resmi pemerintah masih menghadapi kendala, terutama terkait stabilitas jaringan dan pengelolaan teknis. Dalam konteks tersebut, aspek kemudahan penggunaan dan kualitas informasi terbukti menjadi faktor utama yang memengaruhi tingkat kepuasan pengguna. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Pramesti, 2020) yang menunjukkan bahwa pelaksanaan program layanan elektronik belum berjalan secara optimal akibat ketidakstabilan jaringan internet, yang berdampak pada terhambatnya sinkronisasi data serta efektivitas sistem penegakan hukum berbasis elektronik.

Sementara itu pendapat lainnya (Rahman & Sari, 2023) mengidentifikasi bahwa kendala utama dalam digitalisasi pelayanan perizinan terletak pada

keterbatasan jangkauan jaringan dan mobile internet, sehingga penguatan dan perluasan infrastruktur konektivitas menjadi prasyarat penting bagi pemerataan transformasi digital di daerah. Sejalan dengan temuan tersebut, (Nastia, 2025) menyatakan bahwa penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) memberikan dampak positif terhadap percepatan pelayanan publik, namun efektivitasnya masih dibatasi oleh lemahnya infrastruktur jaringan serta belum optimalnya integrasi data antarinstansi. Secara keseluruhan, berbagai penelitian tersebut menegaskan bahwa stabilitas dan pemerataan kualitas jaringan merupakan landasan utama bagi keberhasilan transformasi digital di sektor publik, karena tanpa dukungan konektivitas yang stabil, inovasi layanan digital pemerintah sulit mencapai tingkat efisiensi, transparansi, dan kepuasan masyarakat secara optimal.

Dengan demikian mengenai faktor lingkungan dalam transformasi digital yang banyak menggambarkan ketidakstabilan politik, kekakuan regulasi, dan rendahnya adopsi masyarakat sebagai sumber utama hambatan lingkungan, temuan di Provinsi Sulawesi Barat justru menampilkan suatu sistem yang lebih berlapis. Stabilitas politik lintas pergantian kepala daerah, hadirnya Pergub Nomor 15 Tahun 2023 membuat konteks politik regulatif di daerah ini relatif kondusif dan lebih berfungsi sebagai jalur orkestrasi transformasi digital, bukan semata-mata sumber gangguan. Pada saat yang sama, penelitian ini menunjukkan bahwa partisipasi masyarakat sudah cukup kuat pada sisi pemanfaatan layanan, tetapi masih lemah dalam tahap perumusan kebijakan, sehingga persoalan lingkungan tidak lagi berhenti pada isu rendahnya adopsi, melainkan bergeser pada keterbatasan aksi bersama dan inklusivitas tata kelola digital. Ketergantungan yang masih tinggi pada APBD dan posisi lingkungan yang berperan sebagai penopang tetapi belum matang juga menegaskan bahwa faktor lingkungan dalam konteks daerah lebih tepat dipahami sebagai proses menuju kematangan kelembagaan, bukan sekadar deretan variabel pendukung atau penghambat.

## **2.4. Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah transformasi digital layanan publik di lingkungan Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat melalui tiga faktor utama, yaitu faktor organisasi dan manajerial, faktor teknologi dan informasi, serta faktor lingkungan organisasi. Berdasarkan hasil temuan di lapangan yang telah diuraikan sebelumnya, dapat ditarik beberapa kesimpulan pokok sebagai berikut.

Pertama, pada faktor organisasi dan manajerial, transformasi digital di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat sudah mulai bergerak ke arah pengelolaan yang lebih tertata melalui pelatihan berjenjang, pemetaan kemampuan pegawai, penunjukan pendamping digital, serta pengaitan capaian SPBE dengan Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP). Kepemimpinan tampil sebagai penggerak utama perubahan, baik melalui keteladanan dalam menggunakan aplikasi maupun melalui pengawasan langsung terhadap kinerja digital. Di sisi lain, tim Teknologi Informasi juga telah bergeser perannya, dari semula hanya sebagai unit teknis menjadi mitra penting dalam tata kelola SPBE. Meski demikian, belum meratanya

kesiapan antarperangkat daerah dan adanya jarak kemampuan digital antargenerasi masih menjadi tantangan yang belum terpecahkan, sehingga budaya kerja digital belum tumbuh secara merata di seluruh unit organisasi.

Kedua, pada faktor teknologi dan informasi, dasar-dasar teknis untuk menopang transformasi digital sebenarnya sudah tersedia. Hal ini terlihat dari adanya jaringan fiber optik, beragam aplikasi SPBE, perangkat pengamanan informasi melalui unit CSIRT, hingga pengembangan Sistem Penghubung Layanan Pemerintah (SPLP) sebagai jembatan yang menghubungkan antaraplikasi. Namun, pemanfaatan berbagai perangkat ini belum sepenuhnya merata. Masih banyaknya aplikasi yang berjalan sendiri-sendiri, keterhubungan antarsistem yang belum menyeluruh, serta pemanfaatan data yang baru terpusat pada perangkat daerah perencanaan dan keuangan memperlihatkan bahwa transformasi digital saat ini masih lebih banyak digerakkan oleh kebutuhan memenuhi aturan ketimbang oleh keinginan untuk memperbaiki kualitas layanan. Oleh karena itu, penataan dan penyelarasan berbagai kemampuan teknologi yang sudah ada menjadi pekerjaan utama pada faktor ini, bukan sekadar menambah jaringan dan aplikasi baru.

Ketiga, pada faktor lingkungan organisasi, transformasi digital di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat cukup tertopang oleh kestabilan politik lintas pergantian kepala daerah, adanya payung hukum berupa Peraturan Gubernur Nomor 15 Tahun 2023, serta kualitas jaringan yang secara umum cukup memadai untuk menunjang pekerjaan sehari-hari. Akan tetapi, kemampuan pembiayaan yang masih sangat bergantung pada APBD, keterlibatan masyarakat yang sebagian besar masih bersifat pasif, serta kebijakan yang belum seluruhnya berjalan optimal saat diterapkan menjadi hal-hal yang masih perlu terus dibenahi. Lingkungan organisasi di Provinsi Sulawesi Barat lebih tepat dipandang sebagai suasana kerja yang sedang menuju kematangan dalam tata kelola digital, bukan sekadar kumpulan hal pendukung atau penghambat.

Keempat, di luar ketiga faktor tersebut, penelitian ini menemukan hal baru berupa budaya digital yang secara konsisten muncul dan turut memengaruhi jalannya transformasi digital. Budaya digital di sini dimaknai sebagai seperangkat nilai, keyakinan, kebiasaan, dan cara berinteraksi baru yang tumbuh dari penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan aparatur sehari-hari. Hal yang membuatnya berbeda dari budaya organisasi pada umumnya adalah kemampuannya untuk menembus ketiga faktor yang diteliti sekaligus. Pada faktor organisasi dan manajerial, budaya digital muncul sebagai pergeseran cara pandang di dalam birokrasi. Pada faktor teknologi dan informasi, ia terlihat dari tumbuhnya kepercayaan terhadap sistem digital dan kebiasaan bekerja berdasarkan data. Sementara pada faktor lingkungan organisasi, budaya digital hadir dalam bentuk suasana kerja digital yang terbangun di antarinstitusi. Kehadiran budaya digital inilah yang menjelaskan mengapa dua perangkat daerah dengan tingkat pelatihan, anggaran, dan dukungan pimpinan yang sebanding justru bisa memiliki capaian digitalisasi yang berbeda.

Secara keseluruhan penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi digital layanan publik di Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat tidak bisa dipahami hanya sebagai proses memakai teknologi, melainkan juga sebagai pergeseran cara berpikir dan cara kerja birokrasi menuju tata kelola yang lebih mudah menyesuaikan diri, terbuka untuk bekerja sama, dan berlandaskan pada data. Keberhasilan transformasi digital pada akhirnya sangat ditentukan oleh kerja sama yang baik antara kepemimpinan yang memiliki visi, kesiapan teknologi, dukungan lingkungan kelembagaan, dan yang paling penting terbentuknya budaya digital yang menjadi pengikat bersama di antara ketiga faktor tersebut. Tanpa budaya digital yang kuat, transformasi digital cenderung berhenti pada urusan formalitas dan pemenuhan aturan. Sebaliknya, jika budaya digital sudah benar-benar menyatu dengan keseharian kerja, transformasi digital akan tumbuh dengan dorongan dari dalam organisasi secara berkelanjutan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran dengan mengusulkan agar budaya digital dimasukkan sebagai salah satu hal yang perlu dipertimbangkan secara tegas dalam kerangka analisis transformasi digital di sektor publik, khususnya di lingkungan pemerintah daerah. Secara praktis, penelitian ini menyarankan agar Pemerintah Provinsi Sulawesi Barat memperkuat pembangunan budaya digital melalui keteladanan pimpinan yang konsisten, penguatan pesan kelembagaan mengenai pentingnya cara kerja digital, pembentukan komunitas digital yang menghubungkan antarperangkat daerah, serta pemberian penghargaan terhadap praktik kerja digital yang penuh inovasi. Dengan langkah-langkah tersebut, transformasi digital layanan publik diharapkan tidak lagi berhenti pada urusan sistem dan prosedur, melainkan tumbuh menjadi budaya kerja birokrasi yang mudah menyesuaikan diri, terbuka untuk bekerja sama, dan berpihak pada kepentingan masyarakat secara berkelanjutan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Abudaqqa, F. (2025). Employing IT Service Management to Accelerate Digital Government Transformation in Saudi Arabia: A Vision 2030 Perspective. *European Scientific Journal*, 21(28), 16. <https://doi.org/10.19044/esj.2025.v21n28p16>
- Adipratama, R. (2025). Analisis Kualitas Website barat.jakarta.go.id pada Kantor Sudin Kominfotik Walikota Jakarta Barat Menggunakan Metode Webqual 4.0. *Jurnal Komputer Antartika*.
- Afrilia, U. A., & Asyary, A. (2024). *Transforming public services: The role of digital leadership in accelerating e-government in Indonesia*.
- Amarullah, A., & Imaniah, R. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia di Era Digital melalui Pelatihan Sertifikasi Kompetensi. *Prosiding Simposium Nasional Multidisiplin (SinaMu)*.
- Amril, M., & Kholil, A. (2025). Transformasi Komunikasi Organisasi Pemerintah Kota Medan dengan Pendekatan Islam dalam Mewujudkan Masyarakat Maju dan Kondusif. *Jurnal Indonesia: Manajemen Informatika Dan Komunikasi*.
- Arfan, A. A., Remmang, H., & Suriani, S. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Tambahan Penghasilan Pegawai terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Provinsi Sulawesi Selatan. *Indonesian Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.35965/jbm.v5i2.2644>
- Budiman, F. (2020). Perdebatan Kepentingan Kebijakan Digitalisasi Penyiaran di Indonesia. *Jurnal Politik Indonesia*.
- Criado, J. I., & Gil-García, J. R. (2021). Artificial intelligence in government: Concepts, challenges, and opportunities. *Government Information Quarterly*, 38(3), 101–111. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101584>
- Ghazi, A., Cui, T., Shen, J., Fosso Wamba, S., & Li, M. (2020). A Qualitative Study of the Strategic Alignment Perspective of Public-Sector Organisations in Saudi Arabia in the Digital Age. *PACIS 2020 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/pacis2020/93>
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2020). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 22(3), 329–345. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619813>
- Habib, R. (2022). *Analisis Peran Dinas Komunikasi Informatika dan Statistik dalam Penerapan Smart Governance di Kabupaten Bombana Provinsi Sulawesi Tenggara*.
- Hadi, S., & Asworo, D. (2020). Inovasi Dialogis: Menuju Transformasi Pelayanan Publik yang Partisipatif. *Jurnal Government and Civil Society*.
- Hanifah, R., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi di Sektor Publik: Strategi Adaptasi terhadap Disrupsi Digital. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*.

- Hanika, I. M., Nani, N., Widowati, D., & Sudirman, A. (2023). Analysis of Online Transportation Customer Satisfaction in View from Brand Image, E-Service Quality and Security Factors. *SULTANIST: Jurnal Manajemen Dan Keuangan*. <https://doi.org/10.37403/sultanist.v11i1.505>
- Hanita, D. (2023). Transformasi Ketahanan Wilayah pada Era Digital: Peran Kepemimpinan Digital dalam Membangun Smart City di Kota Pariaman. *Jurnal Ketahanan Nasional*.
- Haryono, W. F. M., Mulyana, R., & Ambarsari, N. (2019). Perancangan Information System Architecture Menggunakan TOGAF ADM (Studi Kasus: Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Pemerintah Kabupaten Bandung Barat). *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi*. <https://doi.org/10.33480/jtsi.v5i1.1228>
- Hernawan, D., & Wijaya, M. (2024). *An analysis of the challenges and opportunities for implementing digital government in Indonesia*.
- Heuermann, M., Gaiser-Bertram, S., & Schallmo, D. (2024). Digital transformation success factors: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Innovation Management*, 28(9–10). <https://doi.org/10.1142/S136391962440004X>
- Hidayat, M. T., & Guntur, Y. S. (2025). Tranformasi Digital Melalui Implementasi E-Government Pada Organisasi Sektor Publik. *Majalah Ekonomi*, 31(2), 123–141. <https://doi.org/10.36456/64gy9k92>
- Hsu, C.-C., Tsaih, R.-H., & Yen, D. C. (2018). The Evolving Role of IT Departments in Digital Transformation. *Sustainability*, 10(10), 3706. <https://doi.org/10.3390/su10103706>
- Irmayanti, D., & Permana, B. R. (2018). Perencanaan Arsitektur Enterprise Sistem Informasi Disnakersostrans Kabupaten Purwakarta Menggunakan TOGAF. *Jurnal Teknologi Rekayasa*. <https://doi.org/10.31544/jtera.v3.i2.2018>
- Isma, R., & Kardiati, S. (2025). Transformasi Digital Sebagai Instrumen untuk Memperluas Aksesibilitas Layanan Publik. *Journal of Administrative and Social Science*.
- Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance—Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(S1), S1–S8. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.003>
- Jonathan, G. M. (2020). Digital transformation in the public sector: Identifying critical success factors. In T. M. & P. M. (Eds.), *Lecture Notes in Business Information Processing: Vol. 381 LNBIP* (pp. 223–235). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-44322-1_17)
- Jonathan, G. M. (2021). Strategic alignment for digital transformation: Insights from the public sector. In F. P., H. K., K. M., L. B., M. C., M. A., P. P., R. B., S. K., & S. U. (Eds.), *CEUR Workshop Proceedings* (Vol. 2991, pp. 165–171). CEUR-WS.

- Jonathan, G. M. (2022). IT Alignment: A Management Paradigm for Digital Transformation in Public Organisations. *BIR Workshops / CEUR Workshop Proceedings*. <https://ceur-ws.org/Vol-3223/paper18.pdf>
- Koech, D., & Bett, A. (2023). Identifying the critical success factors for digital transformation strategy in the public service: Evidence from Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 10(2), 237–246.
- Mariyanti, D., & Haryono, D. (2025). Transformasi Digital pada Implementasi E-Government: Studi Kasus di JDIH Kabupaten Nganjuk. *Reflection Journal*, 5(1), 279–291. <https://doi.org/10.36312/rj.v5i1.2889>
- Maulana, R. Y., Durnik, M., & Decman, M. (2024). Collaborative Approach on Digital Government Transformation: In-Depth Analysis from Expert Interview. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 17(1), 94–119. <https://doi.org/10.2478/nispa-2024-0005>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*. SAGE Publications Inc.
- Nastia, L. (2025). Optimalisasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan. *HUMANIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*.
- Noak, P. A. (2022). *Digitalisasi Birokrasi dalam Wilayah Publik dan Masyarakat Sipil Menyongsong Pemilu Tahun 2024*.
- Onunga, J., & Odongo, P. (2025). Digital transformation in public administration and data-driven decision-making: A review of Turkana County Government. *International Journal of Research and Innovation in Applied Science (IJRIAS)*, 10(1), 118–124.
- Parycek, P., & Sachs, M. (2022). Platforms, ecosystems, and interoperability in digital government. *Information Polity*, 27(3), 289–307. <https://doi.org/10.3233/IP-220003>
- Pramesti, D. (2020). Optimalisasi Pelaksanaan E-Tilang dalam Pandemi COVID-19 di Kota Semarang. *MIMBAR ADMINISTRASI FISIP UNTAG Semarang*.
- Pratama, R., & Frinaldi, A. (2025). Inovasi Budaya Organisasi dan Partisipasi Pegawai dalam Meningkatkan Kinerja Pelayanan Publik. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*.
- Purwidyasari, D., & Syafruddin, A. (2017). Dampak Teknologi Informasi Terhadap Perubahan Perilaku Organisasi Dan Pemerintahan. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 7(2), 45–57.
- Rahman, A., & Sari, M. (2023). Analisis Transformasi Digital Pelayanan Publik Menggunakan Metode Gartner Analytic Ascendancy (Studi Kasus: Pelayanan Perizinan Pemerintah Daerah Kabupaten Majene). *Jurnal Komputer Terapan*.
- Ressa, N., Juharni, J., & Bahri, S. (2024). Optimalisasi Pelayanan Administrasi Pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

- Daerah Kota Makassar. *Paradigma Journal of Administration*.  
<https://doi.org/10.35965/pja.v2i2.5152>
- Rohayati, Y., & Abdillah, A. (2024). Digital transformation for era Society 5.0 and resilience: Urgent issues from Indonesia. *Societies*, 14(12), 266.  
<https://doi.org/10.3390/soc14120266>
- Sangaji. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik Menuju Pemerintahan Digital. *E-Journal Universitas Airlangga*, Vol. 12(No. 1), 1–15.
- Saragih, D., & Tumanggor, P. (2021). Harmonisasi Pengaturan tentang Penerbitan Obligasi Daerah sebagai Sumber Pendanaan Pemerintah Daerah. *Jurnal Hukum To-Ra*.
- Suhermawan, S. F. N., Mulyana, R., & Ramadani, L. (2023). Analisis Pengaruh Tata Kelola TI terhadap Transformasi Digital dan Kinerja Kementerian A. *JIP/ (Jurnal Ilmiah Penelitian Dan Pembelajaran Informatika)*, 8(2), 370–380.
- Sulistio, A., & Maunah, I. (2024). Fenomena Manajemen Perubahan: Konsep, Model, dan Implementasinya pada Lembaga Pendidikan Islam Transformatif. *EDUCATIONAL: Jurnal Inovasi Pendidikan & Pengajaran*.
- Sulistyanto, D., & Muhamad, R. (2022). Pemberdayaan dan Pendampingan Masyarakat Desa dalam Transformasi Digital Pelayanan Publik Berbasis Website. *Jurnal Pengabdian Masyarakat (Abdira)*.
- Tirta Nada, I. G. (2024). Reformasi Budaya Kerja ASN Dalam Era Transformasi Digital: Studi Di Kabupaten Badung. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 12(1), 21–34.
- Tukina, T. (2020). Sumber Daya Sektor Pelayanan Publik Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vicente, M. R., Pagan, J. A., & Sanchez, M. (2020). Determinants of e-government adoption by public organizations. *Information Systems Journal*, 30(5), 876–903. <https://doi.org/10.1111/isj.12286>
- Welly, W. (2021). Pengaruh Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Terhadap Kinerja Organisasi Perangkat Daerah di Provinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*. <https://doi.org/10.31851/JMWE.V18I1.5600>
- Wicaksono, K. W. (2019). Transforming The Spirit of New Public Service Into Public Management Reform In Indonesia. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*.
- Wiguna, I. G. A. (2025). Evaluasi Tingkat Kesiapan Pelayanan Publik Digital Pemerintah Desa Menggunakan E-Government Readiness Framework. *Jurnal Komputer Antartika*.
- Wirtz, B. W., & Müller, W. M. (2019). An integrated service management framework. *Government Information Quarterly*, 36(2), 333–347.  
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.09.003>