
RESEARCH ARTICLE

Optimalisasi Pelayanan Publik Digital di Provinsi Sumatera Barat: Kebijakan Integrasi Sistem dan Partisipasi Masyarakat

Elfi Endri^{1*}

¹ Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Barat, Padang, Indonesia

*Corresponding Author: elfiendri@gmail.com

ABSTRACT

Digital public service transformation in West Sumatra Province has not yet reached its optimal potential. Despite concrete commitments outlined in Regional Regulation No. 6 of 2021 (RPJMD) and the Governor's Decree on Leading Program Performance, implementation remains hindered by several critical issues. These challenges include ICT infrastructure disparities, low digital literacy among both officials and the public, weak inter-departmental (OPD) system integration, and limited public participation. This study aims to critically analyze these obstacles and formulate strategic policy alternatives to accelerate a sustainable digital transformation. Utilizing William N. Dunn's policy analysis framework, this research evaluates three policy alternatives based on criteria of effectiveness, efficiency, adequacy, equity, responsiveness, and appropriateness. The findings indicate that Alternative 3, "Integration of Service Systems and Digital Public Engagement," achieved the highest score. This approach effectively addresses technical gaps through system interoperability while strengthening social legitimacy through co-creation and public participation. The study recommends the implementation of an Integrated and Participatory Electronic-Based Government System (SPBE) to realize an inclusive, efficient, and responsive governance model in West Sumatra.

KEYWORDS

Digital Public Service; West Sumatra; SPBE; System Integration; Public Participation.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah menghadirkan lompatan besar dalam cara pemerintah menyelenggarakan tata kelola dan pelayanan publik. Perubahan ini bersifat mendasar karena tidak hanya menyentuh aspek teknis melalui penerapan aplikasi, sistem digital, atau platform daring, tetapi juga merombak paradigma birokrasi yang selama ini cenderung kaku, hierarkis, dan lamban dalam merespons kebutuhan masyarakat. Di era digital, tuntutan publik semakin tinggi terhadap layanan yang cepat, mudah diakses, transparan, dan akuntabel. Masyarakat tidak lagi hanya memandang pemerintah sebagai penyedia layanan, tetapi juga sebagai mitra yang harus mampu menghadirkan solusi berbasis data, keterbukaan informasi, dan responsivitas. Oleh karena itu, digitalisasi pelayanan publik hadir sebagai strategi utama yang mampu menjawab dinamika tersebut. Transformasi ini bukan sekadar soal adopsi teknologi, melainkan juga perubahan struktural yang menuntut penyederhanaan prosedur, perubahan kultural yang mendorong aparatur negara lebih adaptif terhadap inovasi, serta perubahan kelembagaan yang mengedepankan integrasi sistem dan kolaborasi lintas sektor (Lindgren & Van Veenstra, 2018). Dengan demikian, digitalisasi pelayanan publik dapat dipahami sebagai sebuah proses multidimensional yang tidak hanya mengandalkan infrastruktur teknologi, tetapi juga memerlukan reformasi menyeluruh dalam tubuh birokrasi untuk benar-benar menghadirkan pelayanan yang berkualitas dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas.

Pemerintah Indonesia merespons hal ini dengan berbagai kebijakan nasional seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Instruksi Presiden Nomor 2 Tahun 2021 tentang Percepatan Transformasi Digital Nasional, yang mendorong percepatan digitalisasi layanan publik di seluruh sektor. Implementasi kebijakan tersebut sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional sangat berperan dalam mendukung inovasi tata kelola digital, sehingga pelayanan publik dapat diakses masyarakat secara efisien dan efektif (Dema et al., 2023). Di tingkat global, berbagai studi menegaskan bahwa digital governance meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui integrasi teknologi, keterlibatan masyarakat, serta transparansi berbasis data terbuka (Crăciun et al., 2023; Sharmin & Chowdhury, 2025). Studi komparatif juga menemukan bahwa penerapan e-governance di berbagai negara mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas administrasi publik, meskipun masih menghadapi tantangan berupa kesenjangan digital, keamanan siber, dan resistensi birokrasi (Aryatama et al., 2024)

Dalam konteks lokal Indonesia, transformasi digital terbukti memperkuat inovasi pelayanan publik, seperti penerapan smart governance di Surabaya yang memanfaatkan platform digital untuk layanan kesehatan, pendidikan, hingga infrastruktur, sehingga mendekatkan pemerintah dengan masyarakat (Priyowidodo et al., 2024). Provinsi Sumatera Barat menunjukkan komitmen konkret terhadap transformasi digital melalui kebijakan yang tertuang dalam Peraturan Daerah Nomor 6 Tahun 2021 tentang RPJMD Provinsi Sumatera Barat Tahun 2021–2026 dan SK Gubernur Nomor 050-47-2022 tentang Penetapan Kinerja Program Unggulan. Pemerintah provinsi mengintegrasikan prinsip pelayanan berbasis TIK ke dalam perencanaan pembangunan, serta mendorong partisipasi masyarakat yang selaras dengan nilai-nilai musyawarah adat Minangkabau (Afrilia et al., 2024a). Upaya ini sejalan dengan pendekatan New Public Service yang menempatkan warga sebagai mitra dalam tata kelola publik, bukan sekadar penerima layanan. Namun, di balik berbagai capaian tersebut, masih terdapat tantangan serius dalam implementasi pelayanan publik digital di Sumatera Barat. Isu utama yang muncul meliputi ketimpangan infrastruktur digital antarwilayah, rendahnya literasi digital masyarakat dan aparatur, keterbatasan koordinasi lintas instansi, serta lemahnya perlindungan terhadap data pengguna layanan. Hambatan-hambatan ini berdampak pada belum optimalnya akses dan kualitas layanan digital, khususnya di daerah-daerah terpencil yang belum sepenuhnya tersentuh oleh sistem elektronik terintegrasi (Hernawan & Wijaya, 2024)

Penyebab dari kondisi tersebut di antaranya adalah belum meratanya pembangunan infrastruktur TIK, rendahnya kompetensi digital aparatur pemerintah daerah, serta budaya birokrasi yang masih hierarkis dan lambat dalam merespons inovasi. Kelemahan dalam integrasi data dan sistem antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) juga mengakibatkan duplikasi informasi dan inefisiensi proses pelayanan (Agustian & Yuliana, 2024). Akar dari masalah ini adalah belum terbentuknya budaya digital yang adaptif dalam struktur birokrasi daerah. Transformasi digital menuntut perubahan tidak hanya dari sisi perangkat keras (hardware), tetapi juga dari aspek perilaku dan pola pikir birokrasi.

Di sisi lain, sistem perlindungan data dan keamanan informasi juga masih lemah, sementara kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital sangat bergantung pada jaminan keamanan informasi pribadi mereka. Sebagaimana dipaparkan oleh Sarjito (2024), lemahnya sistem keamanan data publik dapat menjadi ancaman serius bagi legitimasi pemerintah dalam menyelenggarakan pelayanan berbasis teknologi (Sarjito, 2024). Tantangan ini memerlukan respons kebijakan yang tidak hanya bersifat reaktif, tetapi juga sistematis dan kolaboratif, dengan melibatkan masyarakat, sektor swasta, serta komunitas akademik secara aktif dalam perencanaan dan pengawasan transformasi digital.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan bahwa masalah utama yang menjadi fokus pembahasan ini adalah belum optimalnya implementasi transformasi pelayanan publik digital di Provinsi Sumatera Barat, yang ditandai dengan ketimpangan infrastruktur, rendahnya literasi

digital, lemahnya kapasitas aparatur, kurangnya integrasi sistem lintas OPD, serta belum maksimalnya partisipasi masyarakat dalam perancangan dan pengawasan layanan digital. Masalah ini menyebabkan pelayanan publik berbasis digital belum dapat diakses secara merata dan berkualitas oleh seluruh lapisan masyarakat, khususnya di wilayah yang kurang berkembang. Jika tidak segera diatasi, kondisi ini berpotensi memperlebar kesenjangan pelayanan, menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, dan menghambat terwujudnya tata kelola pemerintahan yang inklusif, efisien, dan responsif di era digital (Rohayati & Abdillah, 2024)

Oleh karena itu, fokus utama dalam pembahasan ini adalah untuk mengkaji secara kritis berbagai tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan transformasi digital pelayanan publik di Sumatera Barat, serta menggali strategi kebijakan yang dapat mempercepat keberhasilan transformasi tersebut secara berkelanjutan. Upaya ini penting agar transformasi digital tidak hanya menjadi program simbolik, melainkan benar-benar mampu mewujudkan pelayanan publik yang lebih adil, efektif, dan berorientasi pada kepuasan serta kebutuhan nyata masyarakat Sumatera Barat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sebagaimana dijelaskan oleh Creswell (2017), yang berfokus pada analisis kebijakan publik untuk mengkaji fenomena transformasi pelayanan digital di Provinsi Sumatera Barat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami konteks kebijakan secara mendalam melalui analisis dokumen dan regulasi. Fokus utama penelitian ini adalah mengevaluasi ketimpangan infrastruktur, literasi digital, kapasitas aparatur, serta integrasi sistem lintas Organisasi Perangkat Daerah (OPD) sebagai landasan untuk merumuskan strategi kebijakan yang berkelanjutan. Data yang digunakan bersumber dari data sekunder, meliputi studi literatur mengenai tata kelola pemerintahan modern dan e-government, regulasi nasional seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), serta kebijakan lokal seperti Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 6 Tahun 2021 tentang RPJMD 2021–2026.

Metode analisis yang diterapkan adalah metode penilaian alternatif kebijakan menurut Dunn (2017) yang menekankan evaluasi kebijakan berdasarkan enam kriteria, yaitu efektivitas, efisiensi, kecukupan, kesetaraan, responsivitas, dan kelayakan. Melalui kerangka ini, peneliti mengevaluasi tiga alternatif kebijakan utama peningkatan infrastruktur digital, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta integrasi sistem dan pelibatan masyarakat dengan membandingkan nilai manfaat teknis dan kultural dari setiap opsi guna mengidentifikasi solusi yang paling implementatif serta selaras dengan karakteristik sosial budaya masyarakat setempat.

Tahap akhir metodologi ini adalah penyusunan rekomendasi strategis berdasarkan hasil matriks penilaian kriteria Dunn. Rekomendasi tersebut kemudian disintesis dengan teori Good Governance yang dipopulerkan oleh World Bank (1992), konsep New Public Service dari Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt (2015), serta teori Public Value dari Mark H. Moore (1995). Integrasi kerangka teoritis ini memastikan bahwa rekomendasi kebijakan yang dihasilkan tidak hanya bersifat teknokratis, tetapi juga partisipatif, responsif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik yang nyata bagi masyarakat luas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Teori Good Governance sebagai Kerangka Reformasi Birokrasi Digital

Dalam era digital saat ini, reformasi birokrasi tidak lagi dapat dipisahkan dari peran teknologi informasi. Transformasi digital pelayanan publik bukan hanya soal menghadirkan aplikasi atau portal daring, melainkan juga bagaimana teknologi tersebut mampu menjadi instrumen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Di sinilah konsep good governance hadir sebagai kerangka berpikir yang penting. Good governance berbicara tentang prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum, serta keterlibatan masyarakat. Prinsip-prinsip

tersebut sebenarnya sudah lama menjadi cita-cita birokrasi modern, namun tantangannya adalah bagaimana memastikan bahwa digitalisasi benar-benar membawa kita lebih dekat pada cita-cita tersebut, bukan justru menjauhkan.

Salah satu pendekatan teoritis yang banyak digunakan untuk menganalisis dan mengarahkan transformasi birokrasi di era digital adalah konsep *good governance*. Teori ini menekankan pada prinsip transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum, dan partisipasi masyarakat dalam setiap proses pemerintahan (Dwiyanto, 2021). Digitalisasi pelayanan publik dipandang sebagai katalisator dalam mempercepat penerapan prinsip-prinsip tersebut, karena teknologi digital memungkinkan tata kelola yang lebih terbuka, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Bannister & Connolly, 2014)

Dalam konteks reformasi birokrasi di Indonesia, termasuk di Provinsi Sumatera Barat, *digital governance* tidak hanya dipahami sebagai pemanfaatan teknologi informasi semata, melainkan juga sebagai upaya menginternalisasi nilai-nilai *good governance* ke dalam setiap proses pelayanan publik berbasis elektronik. Sebagaimana disampaikan oleh Dwiyanto (2018), keberhasilan reformasi birokrasi sangat ditentukan oleh komitmen pemerintah dalam membangun sistem tata kelola yang transparan dan akuntabel, yang kemudian diperkuat melalui pemanfaatan teknologi digital. Roy, (2019) menekankan bahwa *digital governance* dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat apabila disertai dengan keterbukaan informasi publik, penyediaan kanal partisipatif secara daring, serta sistem pengawasan berbasis data. Hal ini sejalan dengan pandangan World Bank (2020) yang menyatakan bahwa integrasi prinsip *good governance* dengan digitalisasi mampu menciptakan *open government* yang berorientasi pada kebutuhan warga negara, bukan hanya kepentingan birokrasi.

Sejumlah studi internasional juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam pelayanan publik tidak bisa dilepaskan dari prinsip *good governance*. Gil-Garcia et al., (2018) menjelaskan bahwa reformasi birokrasi digital perlu menekankan aspek kolaborasi lintas sektor, manajemen data yang akuntabel, serta penguatan partisipasi warga melalui kanal digital. Di sisi lain, (Janssen & van der Voort, (2016) menyoroti bahwa penggunaan teknologi tanpa penguatan tata kelola justru berpotensi melahirkan *digital bureaucracy trap*, yaitu birokrasi digital yang tetap lamban, tertutup, dan tidak responsif terhadap kebutuhan publik.

Konsep E-Government : Mewujudkan Layanan Terpadu dan Efisien

Konsep *e-government* hadir sebagai pendekatan teknokratis yang dianggap relevan untuk menjawab berbagai permasalahan dalam birokrasi modern, terutama terkait rendahnya efisiensi, keterjangkauan, serta lemahnya koordinasi antarinstansi. Dalam perspektif teoritis, *e-government* dipandang sebagai instrumen penting untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan publik berbasis teknologi. (Malik, 2024), *e-government* tidak hanya berfungsi menyederhanakan proses administrasi, tetapi juga membangun sistem pelayanan yang berbasis data, terintegrasi, dan mampu mendukung pengambilan keputusan strategis secara lebih cepat dan akurat. Hal ini sejalan dengan (Fitriani et al., 2025) yang lebih awal menegaskan bahwa *e-government* adalah upaya strategis untuk menciptakan birokrasi yang adaptif, efisien, dan mampu memberikan pelayanan publik yang lebih baik dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi.

Dalam konteks global, penelitian menunjukkan bahwa implementasi *e-government* berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi pelayanan publik. (Coursey & Norris, 2008) menyebutkan bahwa digitalisasi pemerintahan yang terintegrasi dapat mengurangi biaya operasional, meminimalisasi redundansi birokrasi, serta mempercepat proses layanan. Lebih lanjut, (Estevez & Janowski, 2013) menekankan pentingnya *interoperability* antarinstansi melalui *interoperable platforms* yang memungkinkan pertukaran data dan sinkronisasi proses lintas sektor. Dalam konteks Indonesia, khususnya di Sumatera Barat, implementasi *e-government* masih menghadapi tantangan berupa fragmentasi sistem informasi antar-Organisasi Perangkat Daerah

(OPD), kurangnya standar interoperabilitas, serta keterbatasan infrastruktur digital. Padahal, integrasi sistem sangat penting untuk mewujudkan pelayanan satu pintu berbasis digital.

Solusi yang dapat ditawarkan adalah percepatan pengembangan dan integrasi sistem *e-government* antar OPD di Sumatera Barat dengan pendekatan sebagai berikut :

1. Pengembangan interoperable platforms, yang memungkinkan pertukaran data otomatis dan real-time antarinstansi pemerintahan
2. Implementasi layanan satu pintu berbasis digital (*single window service*) untuk mengurangi birokrasi berlapis serta memberikan kemudahan akses layanan publik
3. Pembangunan data *warehouse* terpadu yang dapat digunakan lintas sektor, misalnya untuk pelayanan kesehatan, pendidikan, kependudukan, hingga perizinan usaha
4. Meningkatkan literasi digital ASN dan masyarakat, sehingga sistem yang terintegrasi dapat dimanfaatkan secara maksimal

Dengan strategi tersebut, *e-government* tidak hanya akan meningkatkan efisiensi layanan, tetapi juga menciptakan keterpaduan administrasi publik yang transparan, partisipatif, dan berbasis data.

Pendekatan *New Public Service* dan *Co-Creation*

Pendekatan *New Public Service* (NPS) menekankan bahwa masyarakat bukan sekadar penerima layanan, tetapi mitra aktif dalam penyelenggaraan pemerintahan. Perspektif ini menjadi sangat relevan di Sumatera Barat, mengingat kuatnya budaya musyawarah dan gotong royong yang sudah mengakar dalam kehidupan sosial masyarakat. Nilai-nilai lokal tersebut selaras dengan prinsip NPS yang menuntut adanya partisipasi warga dalam proses perumusan dan pelaksanaan kebijakan publik. Menurut (Lina Arifianti et al., 2024), pelibatan warga secara aktif dalam desain layanan publik tidak hanya memperbaiki kualitas pelayanan, tetapi juga meningkatkan legitimasi kebijakan karena masyarakat merasa memiliki keterlibatan langsung dalam proses pengambilan keputusan (Lina Arifianti et al., 2024).

Secara internasional, prinsip NPS diperkuat melalui konsep *co-production* dan *co-creation* yang menempatkan warga sebagai aktor utama dalam merancang, mengelola, sekaligus mengevaluasi layanan publik. Pestoff (2018) menjelaskan bahwa *co-production* mampu menjawab krisis legitimasi pemerintahan sekaligus meningkatkan efektivitas layanan publik, khususnya di tengah keterbatasan fiskal yang dihadapi banyak negara modern (Pestoff, 2018). Dalam konteks yang lebih luas, Voorberg et al. (2017) menemukan bahwa praktik *co-creation* dalam berbagai sektor pelayanan sosial, seperti pendidikan dan *childcare*, dapat menghasilkan pembelajaran kebijakan baru sekaligus meningkatkan relevansi layanan dengan kebutuhan masyarakat (Voorberg et al., 2017) . Bahkan, Cavallone & Palumbo (2019) menegaskan bahwa *co-production* kolektif tidak hanya memperbaiki kualitas layanan, tetapi juga memperkuat identitas dan kohesi sosial masyarakat karena keterlibatan warga dilakukan sejak tahap awal perumusan kebijakan (Cavallone & Palumbo, 2019)

Lebih jauh lagi, perkembangan teknologi membuka ruang partisipasi yang lebih luas melalui model *Participatory Open Data*, di mana pemerintah tidak hanya menyediakan data secara terbuka, tetapi juga memberi ruang bagi warga untuk menjadi *co-designer* sekaligus *data curator*. Konsep ini, sebagaimana dikemukakan Jarke (2021), memungkinkan terbentuknya kanal dialog yang dinamis, inklusif, dan adaptif terhadap kebutuhan nyata masyarakat (Jarke, 2021) . Hal ini sejalan dengan pandangan Palumbo & Manesh (2021) yang menyatakan bahwa keterlibatan warga dalam *co-production* adalah bagian dari "normal baru" dalam logika pelayanan publik modern karena menghasilkan nilai publik (*public value*) yang lebih berkelanjutan (Palumbo & Manesh, 2023)

Strategi yang dapat diterapkan oleh pemerintah daerah Sumatera Barat mencakup:

- a. Pembentukan forum digital *co-creation*, yang melibatkan pemerintah daerah, komunitas adat, pelaku UMKM, akademisi, dan komunitas digital sehingga berbagai perspektif masuk sejak tahap konseptual hingga implementasi layanan.

- b. Penguatan kanal partisipatif daring, seperti pemanfaatan media sosial dan platform pengaduan seperti SP4N-LAPOR, sebagai sarana real-time untuk menyerap aspirasi, umpan balik, dan evaluasi dari masyarakat.
- c. Pelosoran ekosistem data terbuka, dengan mengadopsi model pembaruan dan kontribusi data public sehingga memungkinkan pengembangan layanan kearah co-creation yang lebih produktif (Jarke, 2021)

Teori Public Value dan Inovasi Berbasis Data

Konsep *public value* hadir sebagai paradigma baru dalam tata kelola publik, yang menggeser orientasi birokrasi dari sekadar kepatuhan prosedural menuju penciptaan manfaat nyata yang dapat dirasakan langsung oleh masyarakat. Dalam kerangka ini, kualitas pelayanan publik tidak lagi hanya diukur melalui efisiensi dan efektivitas semata, melainkan juga sejauh mana layanan tersebut mampu meningkatkan kesejahteraan sosial, memperkuat kepercayaan warga terhadap pemerintah, serta mendorong partisipasi aktif masyarakat dalam proses pengambilan keputusan (Eka Nur Rofi et al., 2021)

Dalam era digital, nilai publik semakin terkait erat dengan pemanfaatan teknologi, khususnya *big data*, kecerdasan buatan (AI), dan analitik prediktif. Teknologi ini memungkinkan pemerintah merancang kebijakan dan layanan yang lebih tepat sasaran, personal, dan responsif terhadap kebutuhan riil masyarakat. Misalnya, melalui analisis pola data kesehatan, pemerintah dapat lebih cepat mengidentifikasi risiko penyakit menular, sementara AI dalam layanan administrasi kependudukan dapat mempercepat pelayanan sekaligus meminimalisasi kesalahan input data. Namun, realisasi manfaat ini membutuhkan pergeseran budaya birokrasi dari pola kerja hierarkis menjadi lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis data.

Secara internasional, inisiatif *Open Government Data (OGD)* menjadi salah satu praktik penting yang menunjukkan bagaimana keterbukaan informasi dapat meningkatkan *public value*. Kasus di Rio de Janeiro, Brasil, memperlihatkan bahwa penerapan OGD di lingkungan *smart city* tidak hanya memperbaiki transparansi, tetapi juga meningkatkan keterlibatan warga dalam merumuskan solusi perkotaan serta memperkuat legitimasi pemerintah. Warga diberi akses pada data transportasi, lingkungan, dan layanan publik sehingga mereka dapat mengawasi, mengkritisi, bahkan turut serta menciptakan aplikasi inovatif untuk kepentingan bersama. Dengan demikian, *public value* terwujud melalui kolaborasi antara negara, masyarakat sipil, dan sektor swasta (Pereira et al., 2017)

Lebih jauh, penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya berdampak pada peningkatan efisiensi pelayanan publik, tetapi juga pada penciptaan nilai sosial baru. *Data-driven innovation* dalam pemerintahan dapat mendorong pertumbuhan ekonomi lokal melalui keterbukaan akses data untuk UMKM, meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui layanan kesehatan berbasis AI, serta membuka ruang inovasi sosial untuk mengatasi persoalan lingkungan dan ketimpangan digital (Panagiotopoulos et al., 2019). Namun, manfaat ini hanya akan dapat direalisasikan jika pemerintah mampu memahami konteks lokal dan memastikan bahwa pemanfaatan teknologi tidak mengabaikan kelompok rentan atau masyarakat yang memiliki keterbatasan literasi digital (Eka Nur Rofi et al., 2021; Panagiotopoulos et al., 2019)

Di Indonesia, arah kebijakan transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan publik diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP). Kedua regulasi ini menekankan pentingnya integrasi data, transparansi, serta jaminan keamanan informasi sebagai fondasi dalam membangun kepercayaan publik. Pendekatan ini sejalan dengan praktik internasional seperti *General Data Protection Regulation (GDPR)* di Uni Eropa, yang tidak hanya menekankan kepatuhan teknis, tetapi juga menegakkan hak-hak dasar warga negara dalam mengontrol penggunaan data pribadi mereka. Perbandingan ini menunjukkan bahwa public

value dalam konteks digital hanya akan tercapai apabila pemerintah mampu menjamin keamanan, keadilan distribusi, serta keterlibatan masyarakat dalam seluruh siklus kebijakan digital.

Selain itu, sejumlah penelitian mutakhir menekankan pentingnya aspek humanisasi dalam transformasi digital. Data dan AI memang mampu menghadirkan solusi cepat, tetapi tanpa kerangka etis yang kuat, inovasi berbasis data justru berisiko melanggar bias, diskriminasi, atau penyalahgunaan informasi. Oleh karena itu, pembangunan *public value* melalui data-driven innovation menuntut adanya regulasi etis, keterlibatan masyarakat sipil, dan kolaborasi lintas sektor untuk memastikan bahwa inovasi digital tetap berpihak pada kepentingan publik (Osei-Kyei et al., 2022). Humanisasi data di sini berarti menempatkan teknologi sebagai sarana untuk memperkuat kualitas hidup manusia, bukan semata sebagai alat birokrasi yang dingin dan terlepas dari nilai-nilai sosial.

Dengan demikian, teori *public value* dalam konteks inovasi berbasis data memberikan perspektif penting bahwa tujuan akhir dari transformasi digital bukanlah digitalisasi itu sendiri, melainkan penciptaan nilai sosial yang inklusif, berkelanjutan, dan berkeadilan. Pemerintah tidak hanya dituntut untuk berinvestasi pada infrastruktur teknologi, tetapi juga membangun kapasitas kelembagaan, literasi digital, serta kultur birokrasi yang adaptif. Di sinilah titik temu antara kepentingan akademik, kebijakan, dan praktik lapangan: bagaimana memastikan bahwa teknologi digital benar-benar menghadirkan manfaat kolektif yang dirasakan masyarakat luas, selaras dengan cita-cita *good governance* yang humanis dan berkelanjutan.

Kebijakan dan Peraturan Sebagai Dasar Legal Transformasi

Indonesia telah membangun kerangka hukum yang kuat untuk mempercepat digitalisasi layanan publik:

1. Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menetapkan SPBE sebagai kerangka integratif yang menekankan keterpaduan, interoperabilitas, keamanan, transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan elektronik. Implementasinya didorong melalui instruksi agar setiap instansi pemerintah menggunakan aplikasi umum dalam dua tahun pasca-peresmiannya. Perpustakaan Nasional (Perpusnas) juga merespon Perpres ini dengan merancang arsitektur dan peta rencana SPBE untuk mewujudkan integrasi data dan layanan.
2. Permen PANRB No. 37 Tahun 2019 mendorong percepatan pelayanan publik digital. Salah satu inisiatifnya mencakup percepatan integrasi e-dokumen surat, sistem penganggaran berbasis kinerja, layanan pengaduan terintegrasi, hingga integrasi layanan kepegawaian dan pusat data nasional
3. Di tingkat provinsi, Perda Sumatera Barat No. 6 Tahun 2021 tentang RPJMD 2021–2026 menetapkan revolusi digital sebagai bagian dari strategi pembangunan daerah jangka menengah. Sementara itu, SK Gubernur No. 050-47-2022 menjadikan pelayanan digital sebagai program unggulan—sebuah sinyal komitmen pada revitalisasi tata kelola publik secara digital melalui kebijakan internal.

Berdasarkan regulasi tersebut, strategi kebijakan yang dapat dioptimalkan mencakup:

- a. Harmonisasi program digital antar-OPD. Menyatukan inisiatif digital di seluruh tingkatan OPD provinsi hingga kabupaten/kota dengan orientasi pada interoperabilitas dan penggunaan aplikasi umum SPBE untuk meminimalkan duplikasi dan meningkatkan efisiensi. Hal ini juga merupakan strategi penting dalam implementasi SPBE untuk mengintegrasikan inisiatif digital di tingkat provinsi hingga kabupaten/kota agar tidak berjalan parsial dan menimbulkan duplikasi. Melalui penerapan aplikasi umum SPBE, pemerintah mendorong interoperabilitas data dan sistem, sehingga setiap OPD dapat saling berbagi informasi secara efisien, mengurangi pemborosan anggaran akibat pengembangan aplikasi yang tumpang tindih, serta mempercepat layanan publik yang lebih transparan, akuntabel, dan responsif. Pendekatan ini sejalan dengan

prinsip *whole-of-government* yang menekankan kolaborasi lintas sektor, sekaligus menciptakan nilai publik (*public value*) melalui teknologi. Penelitian internasional menegaskan bahwa keberhasilan e-government bergantung pada koordinasi dan interoperabilitas lintas lembaga (Lindgren & Van Veenstra, 2018) yang relevan dengan konteks Indonesia di mana fragmentasi digital antar-OPD masih menjadi tantangan utama.

- b. Melakukan baseline assessment untuk setiap unit layanan. Mewajibkan evaluasi kesiapan infrastruktur dan kompetensi SDM digital sebagai syarat penerapan layanan digital. Hal ini memastikan bahwa transformasi bukan semata digitalisasi, melainkan juga kesiapan sistem, manusia, dan proses. Juga merupakan prasyarat penting dalam memastikan transformasi digital pemerintahan berjalan secara terarah dan berkelanjutan. Penilaian ini tidak hanya terbatas pada ketersediaan infrastruktur teknologi informasi, tetapi juga mencakup kapasitas sumber daya manusia, kesiapan regulasi, serta kesesuaian proses bisnis dengan standar layanan digital. Dengan melakukan evaluasi awal, pemerintah dapat memetakan tingkat kematangan digital di masing-masing unit layanan, mengidentifikasi potensi hambatan, serta merumuskan strategi intervensi yang tepat. Misalnya, unit layanan dengan infrastruktur memadai tetapi kompetensi SDM yang rendah memerlukan program peningkatan kapasitas aparatur, sementara unit dengan literasi digital cukup namun infrastruktur lemah membutuhkan dukungan investasi perangkat keras maupun jaringan. Pendekatan ini memastikan bahwa transformasi tidak berhenti pada digitalisasi prosedur manual, melainkan mencakup perubahan sistemik yang menekankan integrasi, efisiensi, dan pengalaman pengguna. Praktik internasional menunjukkan bahwa *digital readiness assessment* berfungsi sebagai fondasi keberhasilan e-government, karena menghubungkan kesiapan teknis, organisasional, dan kultural dalam satu kerangka pembangunan digital. Di Indonesia, penerapan asesmen ini juga sejalan dengan semangat SPBE yang menekankan interoperabilitas dan keterpaduan lintas instansi, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar perumusan kebijakan, penyusunan roadmap digital, dan pengalokasian anggaran yang lebih efektif. Dengan demikian, baseline assessment tidak hanya berfungsi sebagai instrumen evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran dan pengendalian agar transformasi digital benar-benar menghasilkan nilai publik yang berkelanjutan.
- c. Penguatan kapasitas kelembagaan dan budaya birokrasi digital. Dalam hal ini termasuk pelatihan digitalisasi untuk aparatur, reformasi budaya kerja, serta pengembangan insentif berbasis kinerja digital (misalnya target penggunaan aplikasi umum, integrasi data, dan pelayanan digital yang responsif). Ini senapas dengan tujuan SPBE dalam membentuk birokrasi yang efektif, terbuka, dan akuntabel. Hal ini tentunya juga merupakan aspek fundamental dalam keberhasilan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Transformasi digital tidak hanya menuntut tersedianya infrastruktur dan aplikasi, tetapi juga kesiapan kelembagaan yang adaptif serta birokrasi yang mampu bekerja dengan paradigma baru. Penguatan kapasitas ini mencakup peningkatan kompetensi aparatur melalui pelatihan berkelanjutan terkait literasi digital, penguasaan aplikasi umum, serta keterampilan analitik berbasis data. Aparatur dituntut tidak hanya sebagai pengguna teknologi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang mampu memanfaatkan TIK untuk meningkatkan kualitas layanan publik. Selain peningkatan keterampilan, reformasi budaya kerja menjadi hal yang sangat penting. Budaya birokrasi yang cenderung hierarkis, kaku, dan berorientasi pada prosedur perlu digeser menuju pola kerja yang lebih kolaboratif, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, pengembangan insentif berbasis kinerja digital dapat menjadi strategi efektif untuk mendorong perubahan perilaku birokrasi. Misalnya, pencapaian target penggunaan aplikasi umum SPBE, keberhasilan dalam integrasi data lintas instansi, atau penyediaan layanan digital yang ramah pengguna dapat dijadikan indikator kinerja aparatur maupun lembaga.

Langkah ini sejalan dengan tujuan utama SPBE yang mengedepankan birokrasi yang efektif, terbuka, dan akuntabel. Secara internasional, berbagai penelitian menegaskan bahwa kapasitas

kelembagaan dan perubahan budaya organisasi merupakan faktor penentu dalam keberhasilan transformasi digital sektor publik, lebih daripada sekadar investasi teknologi. Ditingkat nasional, penguatan kapasitas aparatur melalui program literasi digital, *digital leadership*, dan inovasi berbasis data juga dipandang sebagai strategi kunci untuk mendorong birokrasi yang adaptif terhadap tantangan era digital (Eka Nur Rofi et al., 2021). Dengan demikian, penguatan kelembagaan dan budaya birokrasi digital berperan bukan hanya dalam mendukung implementasi SPBE, tetapi juga dalam membangun kepercayaan publik terhadap layanan pemerintahan modern yang transparan, efisien, dan inklusif.

Regulasi nasional seperti Perpres 95/2018, Permen PANRB 37/2019, dan Inpres 2/2021 dipadukan dengan kebijakan daerah seperti Perda Sumbar 6/2021 dan SK Gubernur 050/47/2022 menyediakan fondasi hukum kuat untuk transformasi digital layanan publik. Kunci implementasinya terletak pada sinkronisasi antar tingkat pemerintahan, pemetaan kapasitas infrastruktur-SDM, dan penguatan budaya birokrasi digital berbasis kinerja. Transformasi digital dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia sebenarnya sudah memiliki fondasi regulasi yang cukup kuat. Di tingkat nasional, *Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE* menjadi tonggak penting yang menegaskan perlunya integrasi, interoperabilitas, keamanan, dan transparansi dalam tata kelola pemerintahan digital. Hal ini kemudian diperkuat melalui *Permen PANRB No. 37 Tahun 2019* yang memberikan pedoman teknis tentang tata kelola SPBE, serta *Instruksi Presiden No. 2 Tahun 2021* yang menekankan percepatan transformasi digital nasional. Ketiga regulasi tersebut tidak berdiri sendiri, tetapi membentuk sebuah ekosistem kebijakan yang saling melengkapi untuk memastikan arah digitalisasi pemerintahan berjalan konsisten dari pusat hingga daerah.

Menariknya, pemerintah daerah juga mulai merespons arah kebijakan nasional ini dengan cukup serius. Sumatera Barat, misalnya, menerjemahkan visi digitalisasi tersebut ke dalam *Perda Nomor 6 Tahun 2021 tentang RPJMD 2021–2026* dan *SK Gubernur Nomor 050/47/2022 tentang Penetapan Kinerja Program Unggulan*. Kedua kebijakan daerah ini menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar agenda tambahan, melainkan bagian integral dari perencanaan pembangunan jangka menengah. Dengan demikian, ada kesinambungan antara visi nasional dan strategi daerah, yang jika dikelola dengan baik dapat mempercepat terwujudnya pemerintahan yang lebih modern dan responsif. Namun, keberadaan regulasi yang lengkap saja tidak otomatis menjamin keberhasilan. Tantangan justru muncul pada tahap implementasi. Pertama, perlu ada sinkronisasi yang nyata antara pusat dan daerah agar program digital tidak berjalan sendiri-sendiri. Tanpa keterpaduan, risiko fragmentasi aplikasi dan duplikasi sistem justru bisa memperlambat proses layanan. Kedua, pemetaan kapasitas infrastruktur dan SDM menjadi keharusan. Tidak semua unit layanan memiliki kondisi yang sama; ada daerah yang sudah siap dengan jaringan internet stabil dan SDM terlatih, tetapi ada juga yang masih menghadapi keterbatasan serius. Tanpa pemetaan yang jelas, kebijakan digitalisasi rentan hanya menjadi formalitas administratif tanpa menjawab kebutuhan masyarakat di lapangan. Di sisi lain, ada aspek yang sering kali lebih sulit diubah daripada teknologi itu sendiri, yaitu budaya birokrasi. Transformasi digital menuntut perubahan cara kerja, pola pikir, dan bahkan nilai-nilai dalam birokrasi. Dari yang semula cenderung hierarkis dan lambat merespons, menjadi lebih terbuka, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil. Untuk itu, penguatan kapasitas kelembagaan melalui pelatihan literasi digital, pendampingan adaptasi teknologi, serta pemberian insentif berbasis capaian digital menjadi langkah yang tidak bisa diabaikan. Budaya kerja digital inilah yang nantinya menentukan apakah regulasi yang sudah dirancang akan benar-benar menghasilkan nilai publik, atau hanya berhenti sebagai dokumen kebijakan. Dengan kata lain, regulasi nasional dan daerah sudah menyediakan kerangka yang solid. Tetapi kunci keberhasilan terletak pada bagaimana sinkronisasi dilakukan, bagaimana kesiapan infrastruktur dan SDM dipetakan dengan jujur, dan bagaimana birokrasi mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan budaya digital yang baru. Jika ketiga aspek ini berjalan beriringan, maka transformasi digital bukan hanya sekadar formalitas, melainkan benar-benar menghadirkan layanan publik yang lebih efisien, akuntabel, da

Alternatif Kebijakan

Alternatif 1: Peningkatan Infrastruktur dan Aksesibilitas Digital Wilayah. Alternatif kebijakan ini menitikberatkan pada penguatan aspek teknis dan fisik melalui perluasan jaringan internet, pembangunan *digital hub*, serta penyediaan perangkat teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang mendukung penyelenggaraan pelayanan publik digital hingga ke wilayah terpencil. Dengan strategi ini, pemerataan akses digital dapat diwujudkan, sehingga masyarakat di daerah tertinggal tidak lagi mengalami kesenjangan layanan publik berbasis elektronik. Kehadiran infrastruktur yang memadai akan menjadi fondasi utama bagi percepatan transformasi digital, mengingat tanpa dukungan jaringan internet yang stabil dan perangkat TIK yang memadai, layanan digital tidak akan dapat diakses secara optimal.

Kemungkinan keberhasilan dari alternatif ini relatif tinggi, terutama di wilayah yang selama ini terhambat oleh keterbatasan infrastruktur digital. Dengan tersedianya akses internet yang merata dan fasilitas digital hub, masyarakat akan lebih mudah mengakses layanan publik, berpartisipasi dalam tata kelola digital, dan mengembangkan potensi ekonomi lokal, termasuk UMKM. Namun, keberhasilan implementasinya sangat bergantung pada ketersediaan anggaran negara maupun daerah, serta pada kerja sama lintas sektor, baik dengan penyedia layanan telekomunikasi, sektor swasta, maupun komunitas lokal. Secara internasional, studi menunjukkan bahwa pembangunan infrastruktur digital di daerah tertinggal merupakan faktor krusial untuk mengurangi *digital divide* dan meningkatkan kualitas layanan publik. Di Indonesia, hal ini sejalan dengan program percepatan transformasi digital nasional dan kebijakan pemerataan akses TIK yang telah diatur dalam berbagai regulasi pemerintah.

Alternatif 2: Penguatan Kapasitas SDM dan Reformasi Budaya Digital Birokrasi. Kebijakan ini berfokus pada peningkatan kompetensi digital aparatur melalui pelatihan, pembinaan, dan perubahan pola pikir birokrasi agar lebih terbuka terhadap teknologi dan inovasi pelayanan. Alternatif kebijakan ini menekankan pentingnya faktor manusia dalam keberhasilan transformasi digital sektor publik. Fokus utamanya adalah pada peningkatan kompetensi digital aparatur melalui program pelatihan, pembinaan berkelanjutan, serta upaya mendorong perubahan pola pikir birokrasi agar lebih terbuka terhadap pemanfaatan teknologi dan inovasi dalam pelayanan publik. Aparatur pemerintah bukan hanya dituntut untuk menguasai keterampilan teknis penggunaan aplikasi atau sistem SPBE, tetapi juga perlu membangun kesadaran tentang nilai strategis digitalisasi dalam menciptakan pelayanan publik yang lebih efektif, efisien, transparan, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Alternatif pertama lebih menitikberatkan pada aspek teknis dan infrastruktur, maka alternatif kedua berpusat pada faktor manusia dan budaya kerja birokrasi. Reformasi budaya digital menuntut adanya perubahan dari pola birokrasi yang kaku, hierarkis, dan prosedural menuju birokrasi yang adaptif, kolaboratif, serta terbuka terhadap inovasi. Perubahan tersebut perlu didukung dengan desain insentif berbasis kinerja digital, seperti penghargaan atas keberhasilan integrasi data, pemanfaatan aplikasi umum, atau pencapaian target pelayanan digital yang ramah pengguna. Kemungkinan berhasil cukup tinggi, terutama jika dikombinasikan dengan insentif kinerja digital. Sejalan dengan temuan (Nursalim, 2021), penguatan kompetensi digital aparatur yang diiringi dengan pembaruan budaya kerja dapat mempercepat proses adaptasi birokrasi terhadap sistem pemerintahan berbasis elektronik. Secara internasional, hal ini tentunya juga menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam sektor publik lebih banyak ditentukan oleh kesiapan SDM dan budaya organisasi daripada hanya pada investasi teknologi semata. Oleh karena itu, alternatif ini menjadi salah satu strategi kunci untuk mewujudkan birokrasi yang inovatif, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat di era digital.

Alternatif 3: Integrasi Sistem Pelayanan dan Pelibatan Masyarakat Secara Digital. Alternatif ini menekankan urgensi integrasi sistem pelayanan publik antarinstansi, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota, dengan orientasi pada penggunaan big data dan keterhubungan

aplikasi lintas sektor. Integrasi ini penting untuk meminimalkan duplikasi informasi, meningkatkan interoperabilitas data, serta mempercepat proses pelayanan yang lebih efisien. Lebih dari sekadar aspek teknis, pendekatan ini juga mengedepankan pelibatan masyarakat secara aktif dalam perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi layanan digital. Forum daring, aplikasi pengaduan, hingga kanal konsultasi publik berbasis digital dapat menjadi media interaksi yang efektif antara pemerintah dan warga, sehingga aspirasi masyarakat benar-benar menjadi dasar perumusan kebijakan dan inovasi pelayanan. Kemungkinan berhasil sangat tinggi jika didukung oleh sistem SPBE dan kebijakan daerah yang kuat (Afrilia et al., 2024). Penguatan integrasi sistem dan partisipasi publik digital terbukti mampu meningkatkan legitimasi pemerintah sekaligus memperkuat prinsip *good governance*.

Untuk menentukan kebijakan yang paling sesuai dengan kondisi dan permasalahan di Sumatera Barat, dapat digunakan metode analisis kebijakan menurut Dunn (1999) yang menilai setiap alternatif berdasarkan enam kriteria utama. Efektivitas mengukur sejauh mana kebijakan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efisiensi melihat perbandingan antara manfaat yang dihasilkan dengan sumber daya yang digunakan. Kecukupan (*adequacy*) menilai apakah hasil kebijakan telah memenuhi ambang batas kebutuhan yang diharapkan. Kesetaraan (*equity*) berfokus pada distribusi manfaat secara adil di seluruh kelompok masyarakat, sesuai prinsip keadilan distributif. Responsivitas (*responsiveness*) menguji sejauh mana kebijakan mencerminkan kebutuhan, nilai, dan aspirasi pihak yang menjadi sasaran. Terakhir, kelayakan (*appropriateness*) memeriksa apakah tujuan kebijakan pantas untuk dikejar dan apakah asumsi yang mendasarinya valid. Dunn menekankan bahwa enam kriteria ini tidak hanya membantu membandingkan alternatif secara sistematis, tetapi juga menghubungkan pilihan kebijakan dengan nilai-nilai publik dan konteks sosial-politik di mana kebijakan tersebut akan dijalankan (Dunn, 2017). Analisis perbandingan terhadap tiga alternatif kebijakan memperlihatkan bagaimana setiap opsi memiliki keunggulan sekaligus keterbatasan yang saling melengkapi.

Alternatif 1, yaitu peningkatan infrastruktur dan aksesibilitas digital, dinilai penting karena mampu membuka peluang pemerataan layanan hingga ke wilayah-wilayah yang selama ini tertinggal. Pembangunan jaringan internet, pusat digital (*digital hub*), dan pengadaan perangkat TIK merupakan langkah konkret yang menjawab kesenjangan akses. Namun, efektivitasnya hanya berada pada kategori sedang, karena manfaat langsung baru dapat dirasakan setelah infrastruktur terbangun sepenuhnya. Dari sisi efisiensi, alternatif ini cenderung rendah mengingat biaya yang diperlukan sangat besar, mulai dari investasi awal hingga pemeliharaan berkelanjutan. Meski demikian, nilai kesetaraan dari alternatif ini cukup tinggi, karena membuka akses digital yang lebih merata bagi masyarakat di berbagai daerah, termasuk kawasan 3T. Responsivitas dan kelayakannya dinilai sedang, sebab pembangunan fisik membutuhkan waktu lama sehingga tidak dapat segera merespons kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Alternatif 2, yaitu penguatan kapasitas SDM dan reformasi budaya digital birokrasi, menunjukkan capaian yang lebih baik pada dimensi kualitas pelayanan. Efektivitasnya tinggi, karena peningkatan keterampilan dan literasi digital aparatur langsung berpengaruh pada kualitas tata kelola layanan publik. Pelatihan, pendampingan, dan pembinaan mampu mengubah pola pikir birokrasi agar lebih terbuka terhadap teknologi serta inovasi. Dari sisi efisiensi, kebijakan ini berada pada kategori sedang. Meskipun tidak memerlukan biaya sebesar pembangunan infrastruktur, pengembangan kapasitas SDM dan reformasi budaya kerja tetap menuntut investasi yang konsisten. Kecukupannya juga masih terbatas, sebab tanpa dukungan infrastruktur dan integrasi sistem, kompetensi aparatur belum dapat dimanfaatkan secara maksimal. Kesetaraan berada pada level sedang karena dampaknya lebih dirasakan oleh aparatur dibandingkan masyarakat luas. Namun, responsivitas dan kelayakannya tinggi, terlebih jika didukung oleh mekanisme insentif berbasis kinerja digital, yang mendorong aparatur untuk berinovasi dan lebih adaptif terhadap tuntutan masyarakat.

Alternatif 3, yakni integrasi sistem pelayanan dan pelibatan masyarakat secara digital, menjadi opsi yang paling unggul di antara ketiganya. Efektivitasnya sangat tinggi, karena integrasi lintas instansi tidak hanya mempercepat dan menyederhanakan alur birokrasi, tetapi juga menghadirkan pengalaman pelayanan publik yang lebih terkoordinasi. Efisiensi alternatif ini pun tinggi, sebab keterhubungan antar-sistem mampu memangkas duplikasi aplikasi, menekan biaya operasional, serta meminimalkan tumpang tindih kebijakan. Kecukupan, kesetaraan, dan responsivitasnya menempati level tinggi hingga sangat tinggi. Hal ini disebabkan oleh keterlibatan masyarakat dalam perancangan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan layanan digital. Partisipasi warga melalui forum daring, aplikasi pengaduan, maupun kanal komunikasi interaktif lainnya memungkinkan kebijakan yang dihasilkan lebih relevan dengan kebutuhan riil di lapangan.

Berdasarkan penilaian dengan menggunakan kriteria Dunn, Alternatif 3 memperoleh skor tertinggi. Keunggulan utama alternatif ini terletak pada kemampuannya menjawab tantangan dari dua sisi sekaligus: sisi teknis dan sisi kultural. Dari aspek teknis, integrasi sistem memungkinkan proses pelayanan publik menjadi lebih cepat, akurat, dan efisien melalui keterhubungan antar-platform serta penyederhanaan prosedur birokrasi yang selama ini cenderung berbelit. Dari aspek kultural, pendekatan ini memberi ruang bagi masyarakat untuk berperan aktif dalam merancang kebijakan, memberikan umpan balik, serta melakukan pengawasan secara *real-time*. Dengan demikian, kebijakan yang dihasilkan tidak hanya sah secara administratif, tetapi juga memperoleh legitimasi sosial yang lebih kuat.

Pendekatan ini selaras dengan prinsip *good governance* yang menekankan transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, dan partisipasi publik (Roy, 2019). Pemanfaatan *big data analytics* dapat membantu pemerintah memahami kebutuhan warga secara lebih komprehensif, sementara penerapan kecerdasan buatan (AI) dapat mendukung otomatisasi layanan, mengurangi beban administratif, serta meningkatkan kecepatan respons. Lebih jauh lagi, keberadaan aplikasi partisipatif memperkuat keterlibatan publik dalam siklus kebijakan, baik dalam bentuk penyampaian aspirasi, pelaporan masalah, maupun pemberian usulan konstruktif.

SIMPULAN

Transformasi digital pemerintahan menuntut tata kelola yang modern, efisien, dan responsif, namun permasalahan utama di Sumatera Barat tidak hanya terletak pada infrastruktur, melainkan juga rendahnya integrasi sistem antarinstansi serta minimnya pelibatan masyarakat dalam pelayanan publik digital. Kondisi ini menyebabkan tumpang tindih kebijakan, lemahnya interoperabilitas data, dan layanan publik yang berjalan sendiri-sendiri. Meskipun berbagai regulasi telah mendorong digitalisasi, implementasinya masih terhambat oleh budaya birokrasi yang manual, keterbatasan SDM, dan lemahnya koordinasi berbasis data, sementara masyarakat belum dilibatkan secara aktif dalam proses kebijakan. Berdasarkan konsep *good governance*, *e-government*, *New Public Service*, dan *public value*, solusi strategis yang diperlukan adalah integrasi sistem pelayanan digital lintas instansi disertai peningkatan partisipasi masyarakat dalam seluruh siklus pelayanan publik. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan, tetapi juga membangun budaya birokrasi yang lebih terbuka, adaptif, dan kolaboratif, sebagaimana diterapkan di Estonia dan Rio de Janeiro, sehingga tata kelola pemerintahan digital yang inklusif dan berbasis kepercayaan publik dapat terwujud secara optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Afrilia, U. A., Mumpuni, A. P., Asy'ary, H., Muhdiarta, U., Mayasari, Y., & Anangkota, M. (2024a). TRANSFORMING PUBLIC SERVICES: THE ROLE OF DIGITAL INNOVATION IN INDONESIAN MUNICIPAL GOVERNANCE. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 16(1), 60–70.

- [2] Afrilia, U. A., Mumpuni, A. P., Asy'ary, H., Muhdiarta, U., Mayasari, Y., & Anangkota, M. (2024b). TRANSFORMING PUBLIC SERVICES: THE ROLE OF DIGITAL INNOVATION IN INDONESIAN MUNICIPAL GOVERNANCE. *VISIONER: Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 16(1), 60–70.
- [3] Agustian, F., & Yuliana, A. (2024). APLIKASI CHATBOT PELAYANAN PUBLIK BERBASIS WEBSITE (STUDI KASUS SEKRETARIAT DPRD KOTA CIMAHI). *Jurnal Informatika Dan Teknik Elektro Terapan*, 12(3S1). <https://doi.org/10.23960/JITET.V12I3S1.5202>
- [4] Aryatama, S., Miswan, M., Fahriyah, F., Pribadi, T., & Suacana, I. W. G. (2024). Enhancing Governance Efficiency through Digital Transformation in Public Services: Lessons from Global Practices. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(5), 1019–1027.
- [5] Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128.
- [6] Cavallone, M., & Palumbo, R. (2019). Engaging citizens in collective co-production. *The TQM Journal*, 31(5), 722–739. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2019-0040>
- [7] Coursey, D., & Norris, D. F. (2008). Models of E-Government: Are They Correct? An Empirical Assessment. *Public Administration Review*, 68(3), 523–536.
- [8] Crăciun, A. F., Țăran, A. M., Noja, G. G., Pirtea, M. G., & Răcățaian, R. I. (2023). Advanced Modelling of the Interplay between Public Governance and Digital Transformation: New Empirical Evidence from Structural Equation Modelling and Gaussian and Mixed-Markov Graphical Models. *Mathematics*, 11(5). <https://doi.org/10.3390/MATH11051168>
- [9] Creswell, J., & Creswell, J. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*.
- [10] Dema, H., Hamid, H., & Barisan, B. (2023). Transformational Leadership in Supporting Innovative Digital Governance. *Jurnal Studi Pemerintahan*. <https://doi.org/10.18196/JGP.V14I1.13528>
- [11] Dunn, W. N. (2017). *Public policy analysis: An integrated approach, sixth edition*. *Public Policy Analysis: An Integrated Approach, Sixth Edition*, 1–468.
- [12] Dwiyanto, A. (2021). Reformasi birokrasi publik di Indonesia.
- [13] Eka Nur Rofi, A., Putra, F., & Gede Eko Putra Sri Sentanu, I. (2021). Creating Innovation of Public Value Through Management Information Systems. *Jurnal Bina Praja*, 13(3), 513–528. <https://doi.org/10.21787/JBP.13.2021.513-528>
- [14] Estevez, E., & Janowski, T. (2013). Electronic Governance for Sustainable Development — Conceptual framework and state of research. *Government Information Quarterly*, 30(SUPPL. 1), S94–S109. <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2012.11.001>
- [15] Fitriani, H., Holipah, H., & Asmawati, A. (2025). Pengembangan e-Government Menuju Pelayanan Publik Berbasis Digital di Pemerintah Kota Palembang. *Educational Studies and Research Journal*, 2(2), 101–107. <https://doi.org/10.60036/5GD33350>
- [16] Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646.
- [17] Hernawan, & Wijaya, I. D. (2024). An Analysis of the Challenges and Opportunities for Governance in Indonesia during the Digital Transformation of Public Organisations. *Proceeding of Research and Civil Society Desemination*, 2(1), 236–243.
- [18] Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5.
- [19] Jarke, J. (2021). Co-creating digital public services. *Public Administration and Information Technology*, 6, 15–52. https://doi.org/10.1007/978-3-030-52873-7_3
- [20] Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi - Dua Tahun Perpres SPBE, Setiap Instansi Harus Gunakan Aplikasi Umum. (n.d.). Retrieved August 12, 2025, from https://menpan.go.id/site/berita-terkini/dua-tahun-perpres-spbe-setiap-instansi-harus-gunakan-aplikasi-umum?utm_source=chatgpt.com

- [21] Lina Arifianti, D., Sakapurnama, E., & Author, C. (2024). The Strategy of Public Services Through Digitalization in Indonesia: A Comparative Study from South Korea Success Story. *Journal La Sociale*, 5(3), 651–658. <https://doi.org/10.37899/JOURNAL-LA-SOCIALE.V5I3.1140>
- [22] Lindgren, I., & Van Veenstra, A. F. (2018). Digital government transformation: a case illustrating public e-service development as part of public sector transformation. *Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research: Governance in the Data Age*. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209302>
- [23] Malik, I. (2024). E-Government Icore: Meningkatkan Pelayanan Publik Berbasis Aplikasi Di Kabupaten Pangkep. *JIAP (Jurnal Ilmu Administrasi Publik)*, 12(1), 57–71.
- [24] Nursalim, N. (2021). STRATEGI PENGUATAN KAPASITAS BIROKRASI PEMERINTAH DAERAH PASCA PANDEMI COVID-19. *MIMBAR ADMINISTRASI FISIP UNTAG Semarang*, 18(2), 46.
- [25] Palumbo, R., & Manesh, M. F. (2023). Travelling along the public service co-production road: a bibliometric analysis and interpretive review. *Public Management Review*, 25(7), 1348–1384.
- [26] Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Gov. Inf. Q.*, 36(4). <https://doi.org/10.1016/J.GIQ.2019.101421>
- [27] PERDA Prov. Sumatera Barat No. 6 Tahun 2021. (n.d.). Retrieved August 12, 2025, from https://peraturan.bpk.go.id/Details/188803/perda-prov-sumatera-barat-no-6-tahun-2021?utm_source=chatgpt.com
- [28] Pereira, G. V., Macadar, M. A., Luciano, E. M., & Testa, M. G. (2017). Delivering public value through open government data initiatives in a Smart City context. *Information Systems Frontiers*, 19(2), 213–229. <https://doi.org/10.1007/S10796-016-9673-7/TABLES/4>
- [29] PERPRES No. 95 Tahun 2018. (n.d.). Retrieved August 12, 2025, from https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018?utm_source=chatgpt.com
- [30] Perpusnas RI Tindaklanjuti Perpres No. 95 Tahun 2018, Perpusnas Susun Arsitektur dan Peta Rencana SPBE - National Library of Indonesia. (n.d.). Retrieved August 12, 2025, from https://www.perpusnas.go.id/berita/tindaklanjuti-perpres-no.-95-tahun-2018%2C-perpusnas-susun-arsitektur-dan-peta-rencana-spbe?utm_source=chatgpt.com
- [31] Pestoff, V. (2018). Co-Production and Public Service Management. *Co-Production and Public Service Management: Citizenship, Governance and Public Services Management*, 1–204. <https://doi.org/10.4324/9781351059671>
- [32] Priyowidodo, G., Indrayani, I. I., & Yogatama, A. (2024). Smart Government-Based Governance through Digital Transformation of Public Services: Experience of Surabaya City Government, Indonesia. *PERSPEKTIF*, 13(4), 1176–1186. <https://doi.org/10.31289/PERSPEKTIF.V13I4.12001>
- [33] Rohayati, Y., & Abdillah, A. (2024). Digital Transformation for Era Society 5.0 and Resilience: Urgent Issues from Indonesia. *Societies 2024*, Vol. 14, Page 266, 14(12), 266.
- [34] Roy, J. P. (2019). Service, Openness and Engagement as Digitally-Based Enablers of Public Value? *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 6(3), 23–40.
- [35] Sarjito, A. (2024). Data Security and Privacy in the Digital Era: Challenges for Modern Government. *JIAN (Jurnal Ilmiah Administrasi Negara)*, 8(3), 01–13.
- [36] Sharmin, S., & Chowdhury, R. H. (2025). Digital Transformation in Governance: The Impact of e-governance on Public Administration and Transparency. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 362–379. <https://doi.org/10.32996/JCSTS.2025.7.1.27>
- [37] Voorberg, W., Bekkers, V., Timeus, K., Tonurist, P., & Tummers, L. (2017). Changing public service delivery: learning in co-creation. *Policy and Society*, 36(2), 178–194.