

**REFORMASI BIROKRASI DIGITAL YANG BELUM TUNTAS STUDI  
INSTITUSIONAL ATAS PRAKTIK PERMINTAAN FOTOKOPI E-KTP**

***UNFINISHED DIGITAL BUREAUCRATIC REFORM INSTITUTIONAL STUDY ON  
THE PRACTICE OF REQUESTING PHOTOCOPIES OF ELECTRONIC ID CARDS***

**Indri dina saputri**  
Universitas pamulang  
indridinasaputri@gmail.com

**ABSTRAK**

Permintaan fotokopi e-KTP masih menjadi syarat dalam berbagai administratif oleh instansi layanan publik di Indonesia, meskipun data kependudukan telah terekam secara digital, mengindikasikan ketidaksiapan sistemik dalam implementasi reformasi birokrasi infrastruktur digital pemerintahan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka untuk menganalisis akar permasalahan di balik fenomena tersebut. Data dikumpulkan melalui penelaahan terhadap regulasi nasional, laporan lembaga pengawas, dan literatur ilmiah yang relevan. Hasil kajian menunjukkan lima faktor utama yang menyebabkan lemahnya implementasi digitalisasi layanan publik, yaitu: (1) belum terintegrasinya sistem administrasi antar instansi; (2) inkonsistensi regulasi lintas kementerian dan lembaga; (3) ketimpangan infrastruktur digital dan kompetensi SDM; (4) budaya administratif yang masih mengandalkan bukti fisik; serta (5) lemahnya mekanisme monitoring dan evaluasi transformasi digital. Pembahasan menggarisbawahi bahwa digitalisasi birokrasi tidak dapat dipisahkan dari reformasi kelembagaan dan perubahan budaya kerja, serta menuntut sistem tata kelola yang terkoordinasi dan akuntabel.

**Kata Kunci:** e-KTP, Pelayanan Publik, Reformasi Birokrasi, Fotokopi.

**ABSTRACT**

*The request for a photocopy of e-KTP is still a requirement in various administrative matters by public service agencies in Indonesia, even though population data has been recorded digitally, indicating a systemic unpreparedness in implementing bureaucratic reform of government digital infrastructure. This study uses a qualitative approach with a literature study method to analyze the root causes behind this phenomenon. Data were collected through a review of national regulations, reports from supervisory agencies, and relevant scientific literature. The results of the study indicate five main factors that cause the weak implementation of digitalization of public services, namely: (1) the unintegrated administrative system between agencies; (2) inconsistency of regulations across ministries and institutions; (3) inequality of digital infrastructure and HR competency; (4) administrative culture that still relies on physical evidence; and (5) weak monitoring and evaluation mechanisms for digital transformation. The discussion emphasizes that bureaucratic digitalization cannot be separated from institutional reform and changes in work culture, and demands a coordinated and accountable governance system.*

**Keywords:** E-KTP, Public Service, Bureaucratic Reform, Photocopy.

## A. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan pemberian jasa oleh pemerintah, pihak swasta atas nama pemerintah, ataupun pihak swasta kepada masyarakat, dengan pembiayaan maupun gratis guna memenuhi kebutuhan atau kepentingan masyarakat. (Birokrasi, 2016) Tujuan pelayanan publik adalah memberikan kepuasan dan layanan yang sesuai dengan keinginan masyarakat atau pelayanan pada umumnya. Agar dapat mencapai target tersebut maka kualitas pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan masyarakat harus menjadi target pemerintahan (M Fitri Rahmadana, 2020). Pelayanan publik di Indonesia telah mengalami berbagai perubahan seiring dengan perkembangan teknologi. Salah satu upaya terbesar dalam meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik adalah penerapan sistem digitalisasi yakni dengan program e-KTP (Kartu Tanda Penduduk Elektronik) yang dirancang oleh pemerintah sebagai upaya untuk menggantikan KTP konvensional yang sebelumnya berbasis kertas dan rentan terhadap pemalsuan. Aparatur pelayanan publik atau birokrasi yang selama ini didesain untuk bekerja lambat, terlalu berhati-hati dan procedural minded sudah tidak bisa lagi diterima oleh masyarakat pengguna layanan yang membutuhkan pelayanan yang cepat, efisien, tepat waktu, dan simple. Ditambah lagi sekarang kita memasuki era globalisasi yang penuh dengan kompetisi, sehingga gerak yang cepat dan tindakan yang tepat dari aparat pemerintah merupakan suatu keharusan (M Fitri Rahmadana, 2020).

E-KTP dirancang untuk menyatukan data kependudukan dalam satu sistem yang terintegrasi dengan Database Kependudukan Nasional. Dengan adanya sistem ini, setiap warga negara yang terdaftar akan memiliki nomor induk kependudukan (NIK) yang unik, yang dapat digunakan untuk memverifikasi identitas mereka dalam berbagai layanan administratif. Keberadaan e-KTP bertujuan untuk mengurangi ketergantungan pada dokumen fisik, meningkatkan akurasi data kependudukan, serta mempermudah akses masyarakat terhadap berbagai layanan publik. Salah satu tujuan utama dari proses digitalisasi dalam pelayanan publik adalah menciptakan sistem administrasi yang efisien, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Digitalisasi dimaksudkan untuk mengurangi ketergantungan pada prosedur manual dan dokumen fisik yang rawan terhadap kerusakan, kehilangan, atau pemalsuan, serta mempercepat proses birokrasi yang selama ini dianggap lamban dan berbelit-belit.

Dalam konteks administrasi kependudukan, penerapan Kartu Tanda Penduduk Elektronik (e-KTP) merupakan salah satu tonggak penting dalam upaya digitalisasi tersebut. e-KTP didesain sebagai kartu identitas berbasis chip yang menyimpan data biometrik dan identitas individu secara digital, dan terhubung secara langsung ke database kependudukan nasional yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil). Tujuan utamanya adalah agar setiap lembaga pemerintah dan institusi pelayanan publik dapat secara langsung mengakses dan memverifikasi data warga negara secara real-time melalui sistem terintegrasi, tanpa perlu meminta bukti identitas tambahan berupa salinan fisik atau fotokopi.

Namun, dalam kenyataan di lapangan, fenomena permintaan fotokopi e-KTP oleh instansi pelayanan publik masih sangat sering dijumpai. Dalam berbagai proses administrasi—seperti pendaftaran BPJS, pembukaan rekening bank, pengurusan SIM, urusan perpajakan, hingga pendaftaran sekolah dan pekerjaan—masyarakat masih diminta untuk melampirkan fotokopi e-KTP. Bahkan pada instansi pemerintah yang sudah memiliki akses ke sistem data kependudukan nasional, praktik ini masih kerap dilakukan.

Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tujuan ideal dari digitalisasi dan implementasi aktual di lapangan. Permintaan fotokopi e-KTP merupakan bentuk redundansi birokrasi yang bertentangan dengan semangat transformasi digital. Ketergantungan pada dokumen fisik justru memperpanjang waktu proses administrasi, membebani masyarakat, dan menambah biaya tidak langsung, baik dari segi waktu, tenaga, maupun materi (misalnya untuk mencetak dan menggandakan dokumen). Hal ini juga membuka celah bagi terjadinya penyalahgunaan data karena tidak adanya standar yang mengatur keamanan dan privasi dalam penggunaan dokumen fisik tersebut.

## **B. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka (library research). Studi pustaka dipilih karena fokus penelitian ini adalah menelaah fenomena administratif secara konseptual dan normatif melalui kajian literatur yang relevan. Metode ini memungkinkan penulis untuk mengidentifikasi dan menganalisis isu pelayanan publik digital berdasarkan data sekunder dari berbagai sumber yang telah tersedia. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari:

1. Dokumen perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2013 tentang Administrasi Kependudukan dan berbagai peraturan pelaksana terkait implementasi e-KTP;
2. Laporan dan publikasi resmi dari instansi pemerintah seperti Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil), Kementerian Dalam Negeri, dan BPS;
3. Artikel jurnal ilmiah yang membahas kebijakan e-Government, digitalisasi pelayanan publik, dan tantangan implementasi teknologi dalam sektor pemerintahan;
4. Berita media daring dan laporan investigatif dari portal berita nasional yang menggambarkan praktik aktual permintaan fotokopi e-KTP;
5. Literatur teoritis mengenai birokrasi, pelayanan publik digital, serta transformasi sistem administrasi.

Analisis dilakukan secara kualitatif-deskriptif dengan cara menafsirkan dan mengaitkan berbagai sumber tersebut untuk memahami ketidaksesuaian antara tujuan kebijakan digitalisasi dengan praktik administrasi konvensional di lapangan. Hasil interpretasi digunakan untuk mengidentifikasi hambatan-hambatan utama dalam implementasi e-KTP dan memberikan rekomendasi terhadap penguatan infrastruktur serta manajemen data Pelayanan Publik.

### C. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah fenomena permintaan fotokopi e-KTP di berbagai layanan publik sebagai manifestasi dari ketidaksiapan infrastruktur digital di Indonesia, melalui pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka. Analisis dilakukan terhadap dokumen kebijakan, regulasi pemerintah, jurnal akademik nasional dan internasional, serta laporan dari lembaga pengawas publik seperti Ombudsman RI. Studi ini mengidentifikasi lima dimensi utama yang menunjukkan adanya ketidaksiapan digital dalam implementasi layanan publik berbasis elektronik:

#### 1. Ketiadaan Integrasi Sistem Administrasi Layanan Publik

Permendagri No. 102 Tahun 2019 tentang Sistem Informasi Administrasi Kependudukan secara eksplisit menegaskan pentingnya integrasi data kependudukan antarinstansi, baik pemerintah pusat maupun daerah, dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang cepat, tepat, dan akurat. Sistem informasi ini seharusnya memungkinkan instansi layanan publik

seperti rumah sakit, perbankan, BPJS Kesehatan, lembaga pendidikan, dan lembaga keuangan lainnya untuk mengakses data kependudukan secara langsung dan aman melalui kanal resmi ke database milik Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Ditjen Dukcapil).

Namun, fakta di lapangan menunjukkan bahwa integrasi tersebut masih belum berjalan optimal. Berdasarkan laporan tahunan Ombudsman Republik Indonesia (2021), terdapat banyak instansi pelayanan publik yang belum memiliki atau belum diizinkan untuk mengakses database kependudukan nasional. Akibatnya, verifikasi data penduduk masih dilakukan secara manual melalui permintaan dokumen fisik, seperti fotokopi e-KTP, meskipun data tersebut seharusnya bisa diperoleh secara langsung dan digital.

Ketiadaan akses langsung ini disebabkan karena kurangnya regulasi teknis turunan yang mengatur mekanisme berbagi data antarinstansi secara detail. Meskipun Permendagri No. 102/2019 telah memberikan payung hukum, implementasinya membutuhkan koordinasi antarlembaga dan kesiapan teknis yang belum merata. Tingkat kesiapan teknologi yang tidak seragam. Tidak semua instansi, terutama di daerah, memiliki infrastruktur TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) yang memadai untuk terhubung ke sistem Ditjen Dukcapil. Koneksi jaringan, keamanan sistem, dan sumber daya manusia menjadi kendala tersendiri. Kekhawatiran terhadap perlindungan data pribadi. Sebagian instansi enggan mengakses atau membagikan data karena belum adanya sistem pengelolaan data yang menjamin perlindungan informasi pribadi secara menyeluruh. UU Perlindungan Data Pribadi baru disahkan pada tahun 2022 dan belum sepenuhnya terimplementasi. Kendala birokrasi dan lemahnya koordinasi lintas sektor. Beberapa lembaga belum menjadikan integrasi data sebagai prioritas kebijakan internal. Akibatnya, proses permintaan akses ke database Ditjen Dukcapil seringkali mandek di level administrasi.

Kondisi ini menciptakan ironi dalam sistem pelayanan publik berbasis digital di Indonesia. Di satu sisi, pemerintah mendorong digitalisasi administrasi melalui program e-KTP dan platform layanan daring; di sisi lain, fondasi integrasi datanya masih belum solid. Dampaknya adalah masyarakat tetap terbebani oleh prosedur administratif yang tidak efisien, seperti kewajiban membawa dan menggandakan dokumen yang seharusnya sudah tersedia dalam sistem digital.

Dengan ini belum optimalnya integrasi sistem administrasi antarlembaga bukan hanya menjadi hambatan teknis, tetapi juga mencerminkan belum adanya keselarasan antara visi kebijakan nasional dengan praktik birokrasi di lapangan. Upaya integrasi yang menyeluruh

membutuhkan tidak hanya regulasi, tetapi juga investasi infrastruktur, peningkatan kompetensi SDM, dan budaya kerja yang adaptif terhadap teknologi.

## **2. Digital Divide Dalam Infrastruktur Dan Kapasitas Sumber Daya.**

Digital divide (kesenjangan digital) merupakan perbedaan dan ketimpangan dalam akses dan pemanfaatan teknologi, antar kelompok masyarakat atau wilayah. Perbedaan ini bisa terjadi antar individu, kelompok sosial, daerah geografis (perkotaan vs. pedesaan), atau antar negara (negara maju vs. berkembang). Transformasi digital dalam pelayanan publik di Indonesia menghadapi hambatan besar berupa digital divide atau kesenjangan digital, baik dari sisi infrastruktur maupun kapasitas sumber daya manusia (SDM). Ketimpangan ini menjadi salah satu akar masalah yang menyebabkan proses digitalisasi tidak berjalan merata di seluruh wilayah dan instansi layanan publik.

Laporan World Bank (2020) mencatat bahwa pembangunan infrastruktur digital di Indonesia masih terkonsentrasi di wilayah perkotaan dan pulau-pulau utama seperti Jawa dan Sumatera. Sementara itu, wilayah terpencil dan daerah tertinggal—seperti di wilayah Indonesia Timur—mengalami keterbatasan akses internet, kualitas jaringan yang buruk, serta belum adanya konektivitas ke jaringan data pemerintah pusat. Ketimpangan ini menyebabkan unit-unit pelayanan publik di daerah tersebut tidak memiliki kemampuan teknis untuk mengakses sistem nasional seperti database kependudukan (SIAK), platform e-office, atau sistem verifikasi digital berbasis NIK (Nomor Induk Kependudukan).

Selain kendala infrastruktur, aspek sumber daya manusia juga menjadi faktor penghambat signifikan. Studi oleh Nugroho et al. (2022) menyoroti rendahnya tingkat literasi digital di kalangan aparatur sipil negara (ASN), khususnya di level pelayanan terdepan seperti kelurahan, kecamatan, dan instansi pelayanan daerah lainnya. Ketidakterbiasaan menggunakan sistem digital menyebabkan pelayanan masih bergantung pada proses manual, seperti meminta fotokopi dokumen fisik dan melakukan input data secara terpisah. Laporan evaluasi e-Government Indonesia oleh Bappenas (2019) juga mengungkapkan bahwa program pelatihan dan peningkatan kapasitas ASN di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) masih bersifat sporadis, tidak terstandarisasi secara nasional, dan kurang diarahkan pada kebutuhan sistem pelayanan yang terintegrasi. Banyak instansi belum menjadikan literasi digital sebagai bagian dari strategi reformasi birokrasi.

Dampak dari digital divide ini sangat nyata: terhambatnya implementasi sistem pelayanan digital yang efisien, meningkatnya biaya administratif akibat redundansi proses (manual dan digital dilakukan bersamaan), serta menurunnya kualitas pelayanan publik yang seharusnya lebih cepat dan transparan melalui digitalisasi. Hal ini memperkuat asumsi bahwa modernisasi birokrasi di Indonesia belum bersifat struktural dan masih bertumpu pada kesiapan masing-masing daerah dan instansi.

Dengan demikian, mengatasi kesenjangan digital memerlukan strategi yang lebih komprehensif: pembangunan infrastruktur TIK yang merata, penguatan kapasitas SDM berbasis kebutuhan digitalisasi sektor publik, serta pengawasan implementasi sistem secara berkelanjutan. Tanpa penanganan serius terhadap digital divide ini, pelayanan publik berbasis elektronik (e-government) hanya akan menjadi proyek formalitas tanpa dampak substansial bagi masyarakat.

### **3. Praktik Administrasi Konvensional Sebagai Budaya Institusional**

Meskipun transformasi digital terus diupayakan dalam tata kelola pemerintahan, praktik administratif konvensional masih mendominasi proses layanan publik di Indonesia. Budaya birokrasi yang melekat kuat selama puluhan tahun telah membentuk pola pikir bahwa dokumen fisik adalah bentuk utama dari “kepastian hukum” dan “keabsahan administrasi”. Hal ini menyebabkan sistem pelayanan publik tetap bergantung pada fotokopi dokumen, walaupun verifikasi digital sebenarnya sudah memungkinkan.

Resistensi terhadap penggunaan sistem digital tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya infrastruktur atau keterampilan, tetapi juga karena adanya pola budaya administratif yang sudah mengakar dalam tubuh birokrasi. Budaya tersebut ditandai oleh orientasi yang sangat prosedural, dengan penekanan pada pembuktian fisik sebagai dasar pengambilan keputusan. Dokumen yang bersifat tangible (berwujud) dianggap lebih kredibel dan aman secara hukum, dibandingkan dengan data yang tersimpan dalam sistem elektronik yang dianggap abstrak dan kurang bisa dipertanggungjawabkan.

Senada dengan itu, Harsono (2020) menyatakan bahwa praktik administratif di banyak instansi publik masih berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential governance*), di mana pengumpulan berkas fisik seperti fotokopi KTP, KK, atau dokumen legal lainnya dipandang sebagai cara menghindari kesalahan administratif dan potensi gugatan hukum. Praktik ini seringkali dilakukan meskipun sistem informasi administrasi kependudukan (SIAK) milik Ditjen Dukcapil telah menyediakan layanan pengecekan dan verifikasi data berbasis NIK



secara daring dan real-time. Fenomena ini menunjukkan bahwa reformasi digital belum disertai dengan transformasi budaya organisasi. Banyak pejabat dan staf pelayanan publik yang merasa lebih aman bekerja dengan cara lama yang telah mereka pahami, daripada menggunakan sistem baru yang mereka anggap rumit atau kurang familiar. Akibatnya, inovasi digital tidak sepenuhnya menggantikan cara kerja manual, tetapi justru menumpuk sebagai beban tambahan—dimana proses digital dan manual berjalan bersamaan (redundansi).

Budaya institusional semacam ini mencerminkan bahwa birokrasi Indonesia belum sepenuhnya beralih dari paradigma administratif berbasis dokumen ke paradigma layanan berbasis data. Proses reformasi yang seharusnya menyasar perubahan pola pikir (mindset), nilai kerja, dan sistem insentif seringkali hanya berhenti pada level permukaan berupa pengadaan perangkat teknologi dan penyusunan SOP digital, tanpa menyentuh aspek sosial dan budaya yang lebih mendalam. Untuk itu, pendekatan reformasi birokrasi ke depan tidak cukup hanya menekankan pada penyediaan infrastruktur digital, tetapi juga perlu menyasar pembentukan budaya kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan teknologi, melalui pelatihan berkelanjutan, penanaman nilai digital dalam sistem promosi dan evaluasi pegawai, serta penerapan aturan yang melarang duplikasi prosedur digital dan manual secara bersamaan.

#### **4. Lemahnya Mekanisme Monitoring Dan Evaluasi Digitalisasi Layanan**

Meskipun digitalisasi layanan publik di Indonesia telah digalakkan melalui berbagai regulasi dan program strategis nasional seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), pelaksanaannya belum sepenuhnya terkontrol secara sistematis. Salah satu penyebab utama adalah lemahnya mekanisme monitoring dan evaluasi (monev) yang seharusnya mengawal jalannya implementasi digitalisasi. Purwanto dan Prabowo (2021) dalam studi pustaka mereka mengungkapkan bahwa belum tersedia sistem audit menyeluruh terhadap kinerja dan kepatuhan instansi pemerintah dalam menerapkan layanan berbasis elektronik. Artinya, meskipun terdapat regulasi dan arahan kebijakan dari pemerintah pusat, pelaksanaannya di tingkat daerah atau unit teknis belum dapat dipantau secara real-time atau dievaluasi secara kuantitatif. Hal ini menyebabkan banyak instansi yang hanya menjalankan digitalisasi secara simbolik, tanpa integrasi substansial ke dalam proses kerja birokrasi sehari-hari.

Ketiadaan instrumen pengawasan dan evaluasi juga berdampak pada rendahnya kepatuhan instansi terhadap prinsip-prinsip SPBE, seperti interoperabilitas, integrasi data, dan



efisiensi layanan. Banyak unit layanan yang masih mempertahankan sistem manual karena tidak ada tekanan struktural untuk berubah, atau tidak adanya mekanisme reward and punishment yang berbasis hasil evaluasi digitalisasi. Lebih lanjut, sebagian besar pelaporan implementasi SPBE masih bersifat administratif dan formalistik, berupa pengisian indikator-indikator checklist yang belum mampu menggambarkan kinerja riil atau persepsi masyarakat terhadap layanan digital yang diterima. Tanpa audit independen yang mengevaluasi efektivitas, keandalan sistem, dan dampaknya terhadap efisiensi birokrasi, digitalisasi akan berhenti pada aspek teknis, bukan transformasi kelembagaan.

Di sisi lain, lembaga pengawasan seperti Ombudsman, BPKP, dan KemenPAN-RB juga masih terbatas dalam melakukan audit digital yang bersifat lintas sektor dan berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa upaya monitoring belum terbangun secara terkoordinasi dan hanya dilakukan secara sektoral. Untuk itu, diperlukan Penguatan kapasitas lembaga pengawas dalam bidang audit teknologi informasi.

Fenomena permintaan fotokopi e-KTP di instansi pelayanan publik ini dengan jelas menunjukkan adanya ketidaksiapan infrastruktur digital dalam menyambut transformasi menuju sistem administrasi publik yang berbasis teknologi. Meskipun e-KTP telah diluncurkan dengan tujuan untuk mempermudah proses pelayanan publik, masih terdapat hambatan besar yang menyebabkan banyak instansi lebih memilih untuk mengikuti prosedur manual yang lebih familiar dan dianggap lebih aman.

### C. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa permintaan fotokopi e-KTP dalam layanan publik merupakan simbol konkret dari ketidaksiapan infrastruktur digital di Indonesia. Melalui pendekatan studi pustaka yang mendalam terhadap kebijakan, laporan lembaga negara, dan literatur akademik, ditemukan bahwa terdapat lima akar persoalan utama: belum terintegrasinya sistem layanan publik dengan database kependudukan nasional, inkonsistensi regulasi antar instansi, keterbatasan infrastruktur digital dan kompetensi SDM, budaya administratif yang masih berbasis fisik, serta lemahnya mekanisme pengawasan terhadap digitalisasi layanan publik. Fenomena ini menunjukkan bahwa kebijakan digitalisasi di Indonesia masih bersifat simbolik dan belum menyentuh aspek struktural serta budaya birokrasi yang melanggengkan praktik konvensional. Digitalisasi tidak cukup direduksi menjadi penyediaan perangkat keras, tetapi menuntut reformasi kelembagaan yang mencakup

penguatan sistem interoperabilitas, harmonisasi regulasi, peningkatan literasi digital aparatur, serta perubahan paradigma pelayanan publik.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada penekanan bahwa transformasi digital di sektor publik harus dibangun di atas fondasi tata kelola pemerintahan yang kuat dan berorientasi pada hasil, bukan sekadar pada adopsi teknologi. Dengan menganalisis permintaan fotokopi e-KTP sebagai indikator dari kegagalan integrasi sistem dan disonansi kebijakan, studi ini memperluas pemahaman kita mengenai kompleksitas digitalisasi administrasi publik di negara berkembang. Untuk itu, disarankan agar pemerintah pusat, khususnya Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian PAN-RB, melakukan langkah-langkah strategis sebagai berikut: (1) menyusun roadmap integrasi sistem layanan publik secara nasional dengan indikator yang terukur, (2) mewajibkan reformulasi SOP di tingkat daerah agar selaras dengan kebijakan digitalisasi nasional, (3) mengalokasikan anggaran untuk pelatihan SDM dan pengadaan infrastruktur digital hingga ke daerah 3T (tertinggal, terdepan, dan terluar), (4) memperkuat sistem audit transformasi digital melalui lembaga pengawas independen, dan (5) melakukan kampanye edukatif untuk membentuk budaya baru birokrasi yang berbasis data dan kepercayaan terhadap sistem digital.

Akhirnya, studi ini merekomendasikan agar penelitian mendatang menggunakan pendekatan lapangan secara lebih luas dan inklusif, dengan melibatkan analisis persepsi pengguna layanan serta pemangku kepentingan di berbagai sektor. Hal ini penting untuk memperoleh gambaran menyeluruh mengenai hambatan dan peluang dalam implementasi kebijakan digitalisasi yang berkeadilan dan berkelanjutan.

## Daftar Pustaka

- Dwiyanto, A. (2020). *Reformasi birokrasi dan pembangunan kelembagaan publik di Indonesia*. Gadjah Mada University Press.
- Harsono, Y. (2020). *Administrasi Publik di Era Digital: Antara Praktik Konvensional dan Inovasi Teknologi*. Yogyakarta: Gava Media.
- Fitri, M. (2020). *Pelayanan Publik*. Medan: Yayasan Kita Menulis
- Pratama, R., & Widodo, A. (2021). *Penerapan e-Government di Indonesia: Tantangan dan Peluang*. Jurnal Administrasi Negara, 19(2), 123-136.
- Purwanto, E. A., & Prabowo, T. J. W. (2021). *Evaluasi kelembagaan dalam implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE): Tantangan dan solusi*. Jurnal Kebijakan Publik Digital, 4(1), 25–39
- Rohman, A., & Wicaksono, R. (2019). *Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik di Indonesia*. Jurnal Teknologi dan Manajemen, 15(4), 78-89.
- World Bank. (2021). *Beyond unicorns: Harnessing digital technologies for inclusion in Indonesia*. World Bank Group.  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/321071627050744463/pdf/Beyond-Unicorns-Harnessing-Digital-Technologies-for-Inclusion-in-Indonesia.pdf>World Bank+1Bank Dunia+1
- Sabani, A., Deng, H., & Thai, V. V. (2019). Evaluating the development of e-government in Indonesia. *Proceedings of the 2nd International Conference on Software Engineering and Information Management (ICSIM 2019)*, 134–138.  
<https://doi.org/10.1145/3305160.3305191>ResearchGate
- Nugroho, R., Suyatno, T., & Prasetyo, A. (2022). *The heterogeneous impacts of digital transformation investment in Indonesia*. Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA). <https://www.eria.org/uploads/The-Heterogeneous-Impacts-of-Digital-Transformation-Investment-Indonesia.pdf>eria.org
- Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 102 Tahun 2019 tentang Pemberian Hak Akses dan Pemanfaatan Data Kependudukan*. Jakarta: Kementerian Dalam Negeri. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Download/129860/Permendagri%20102%20Tahun%202019.pdf>
- Republik Indonesia. (2013). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 24 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2013 Nomor 232. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/38985/uu-no-24-tahun-2013>