

Implementasi Transformasi Digital dan Implikasinya Terhadap Kualitas Pelayanan Publik: Tinjauan Literatur

Ikhwan Naufal Fiqri¹, Aldri Frinaldi²

^{1,2}Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Indonesia
email: ikhwan.naufal402@gmail.com

Abstract

Digital transformation has become a key strategy for improving public service quality in Indonesia through the implementation of electronic-based government systems and integrated digital services. This study aims to analyze the patterns of digital transformation implementation in public services, examine its implications for service quality, and identify factors influencing its success. The study employed a library research approach by reviewing and synthesizing 31 relevant publications and supporting policy documents published between 2021 and June 2026. Data were analyzed thematically using the SERVQUAL framework. The findings indicate that digital transformation is primarily implemented through the Electronic-Based Government System (SPBE), mobile service applications, integrated information systems, and digital public service platforms. The impact is most evident in the dimensions of Reliability and Responsiveness, as reflected in the improvement of Indonesia's E-government Development Index (EGDI) score to 0.7991 and its inclusion in the Very High E-government Development Index category in 2024. Public service performance also showed positive outcomes, with the national Public Satisfaction Index (IKM) reaching 88.9 and the Public Service Index (IPP) attaining a score of 4.02. However, challenges remain in the dimensions of Assurance and Empathy due to data security risks, digital inequality, and limited direct interaction between service providers and users. The study concludes that the sustainability of digital transformation depends on infrastructure readiness, digital leadership, regulatory support, and citizen-centered service approaches.

Keywords: *Digital transformation, public service quality, Servqual, Public administration*



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2018 by author.

Pendahuluan

Transformasi digital pada sektor publik berkembang menjadi agenda strategis di berbagai negara sebagai respons terhadap perkembangan teknologi, perubahan pola interaksi masyarakat, dan meningkatnya tuntutan terhadap

pelayanan publik yang cepat, transparan, serta berorientasi pada pengguna. Di Indonesia, arah kebijakan tersebut diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang mendorong pemanfaatan teknologi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan. Perkembangan implementasi transformasi digital menunjukkan tren yang positif. Berdasarkan *United Nations E-government Survey 2024*, Indonesia memperoleh skor *E-government Development Index* (EGDI) sebesar 0,7991 dan untuk pertama kalinya masuk kategori *Very High E-government Development Index* (VHEGDI) serta menempati peringkat ke-64 dunia (United Nations, 2024). Pada tingkat nasional, capaian pelayanan publik juga menunjukkan peningkatan dengan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) mencapai 88,9 dan Indeks Pelayanan Publik (IPP) sebesar 4,02 dalam kategori sangat baik (Kementerian PANRB, 2024). Data tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital mulai memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja pelayanan publik.

Transformasi digital tidak hanya dipahami sebagai perubahan dari layanan manual menuju layanan elektronik, tetapi mencakup perubahan proses bisnis, tata kelola organisasi, pengelolaan sumber daya manusia, dan pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat (Pettalongi et al., 2025). Dalam administrasi publik, transformasi digital menjadi bagian dari agenda reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan efektivitas pelayanan dan menciptakan nilai publik melalui pemanfaatan teknologi secara berkelanjutan (Fadri & Fil, 2024). Implementasinya diwujudkan melalui berbagai bentuk inovasi seperti layanan berbasis *e-government*, integrasi sistem antarinstansi, aplikasi pelayanan bergerak, platform pelayanan terpadu, pemanfaatan *big data*, dan penguatan sistem informasi pemerintahan (Mozin et al., 2025; Ramadhany et al., 2025).

Meskipun demikian, peningkatan adopsi teknologi belum selalu diikuti peningkatan kualitas pelayanan secara merata. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital masih menghadapi tantangan berupa ketimpangan infrastruktur, keterbatasan kapasitas organisasi, rendahnya literasi digital, serta persoalan keamanan data publik (Pakpahan, 2026; Sisilianingsih et al., 2024). Data nasional menunjukkan bahwa sektor administrasi pemerintahan menjadi sektor dengan dugaan insiden kebocoran data tertinggi dengan 183 kasus dalam satu tahun pengamatan (Badan Siber dan Sandi Negara, 2024). Selain itu, digitalisasi juga berpotensi memperlebar kesenjangan akses layanan bagi kelompok masyarakat dengan kemampuan teknologi yang terbatas (Dimas & Fahlevvi, 2024). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak cukup diukur melalui tingkat penggunaan teknologi, tetapi juga perlu dianalisis dari perspektif kualitas pelayanan yang diterima masyarakat.

Untuk memahami perubahan kualitas pelayanan tersebut secara lebih komprehensif, penelitian ini menggunakan teori SERVQUAL yang dikembangkan oleh (Parasuraman et al., 1988). Pemilihan SERVQUAL didasarkan pada kemampuannya mengevaluasi kualitas pelayanan melalui lima dimensi utama, yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy*, dan *Tangibles*.

Dibandingkan model lain seperti *Technology Acceptance Model* (TAM) yang berfokus pada penerimaan teknologi pengguna atau *DeLone and McLean Information System Success Model* yang menitikberatkan pada keberhasilan sistem informasi, SERVQUAL dipandang lebih sesuai dengan konteks pelayanan publik karena mampu menjelaskan kualitas pelayanan berdasarkan pengalaman masyarakat sebagai pengguna layanan. Dalam konteks transformasi digital, pendekatan ini memungkinkan evaluasi tidak hanya pada efisiensi sistem, tetapi juga pada aspek keandalan layanan, kecepatan respons, rasa aman, perhatian terhadap kebutuhan masyarakat, serta pengalaman penggunaan layanan secara keseluruhan (Parasuraman et al., 1988; Sisilianingsih et al., 2024).

Untuk memperjelas posisi penelitian dan mengidentifikasi celah penelitian, dilakukan pemetaan terhadap penelitian terdahulu sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Pemetaan Literatur Penelitian Terdahulu Mengenai Transformasi Digital dan Pelayanan Publik

Peneliti	Judul Artikel	Temuan Utama	Keterbatasan
Andry & Sawir (2024)	<i>Membangun Budaya Pelayanan Publik yang Ramah: Implementasi Teknologi Digital dalam Birokrasi Pemerintahan</i>	Meningkatkan efisiensi dan transparansi	Belum mengukur kualitas layanan secara multidimensi
Sisilianingsih et al. (2024)	<i>Analisis Faktor Transformasi Digital Pelayanan Publik Pemerintah di Era Pandemi</i>	Infrastruktur dan organisasi menentukan keberhasilan	Tidak menggunakan pendekatan kualitas pelayanan
Latifa & Frinaldi (2024)	<i>Transformasi Digital dalam Manajemen Kepegawaian: Studi Kasus Implementasi Aplikasi e-Cuti</i>	Sistem e-Cuti mempercepat proses administrasi	Fokus pada satu sektor layanan
Fahlevvi & Dytihana (2025)	<i>Pemanfaatan Teknologi dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Daerah Pesisir Cirebon</i>	SDM menjadi faktor penting	Belum membahas dimensi pelayanan
Fricia et al. (2025)	<i>Digital Transformation in Public Services: The Case of Disdukcapil Padang City</i>	Digitalisasi meningkatkan efisiensi pelayanan	Kajian terbatas pada satu instansi
Thasman et al. (2025)	<i>Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik</i>	Inovasi memperkuat akuntabilitas	Tidak mengintegrasikan SERVQUAL

Sumber : (Andry & Sawir, 2024; Fahlevvi & Dytihana, 2025; Fricia et al., 2025; Latifa & Frinaldi, 2024; Sisilianingsih et al., 2024; Thasman et al., 2025)

Berdasarkan pemetaan literatur tersebut, terlihat bahwa sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada implementasi teknologi, efisiensi birokrasi, atau faktor organisasi dalam transformasi digital. Namun, masih terbatas penelitian yang menyusun sintesis literatur secara komprehensif mengenai pola implementasi transformasi digital, implikasinya terhadap kualitas pelayanan berdasarkan seluruh dimensi SERVQUAL, serta faktor yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi dalam konteks pelayanan publik di Indonesia. Selain itu, penelitian sebelumnya umumnya bersifat sektoral dan belum mengintegrasikan berbagai temuan empiris ke dalam satu kerangka analisis pelayanan publik.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menjawab tiga pertanyaan penelitian: (1) bagaimana pola implementasi transformasi digital dalam pelayanan publik di Indonesia; (2) bagaimana implikasi transformasi digital terhadap kualitas pelayanan publik berdasarkan dimensi SERVQUAL; dan (3) faktor apa yang memengaruhi keberhasilan dan kegagalan transformasi digital dalam pelayanan publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan kajian administrasi publik digital sekaligus menghasilkan implikasi praktis bagi pemerintah dalam merancang strategi transformasi digital yang lebih inklusif, berkelanjutan, dan berorientasi pada kualitas pelayanan masyarakat.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) dengan pendekatan *literature review* untuk menganalisis implementasi transformasi digital dan implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik di Indonesia. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti mengidentifikasi, menelaah, dan mensintesis berbagai hasil penelitian terdahulu secara sistematis guna memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai fenomena yang dikaji (Snyder, 2019). Analisis kualitas pelayanan dalam penelitian ini menggunakan model SERVQUAL yang dikembangkan oleh (Parasuraman et al., 1988) karena mampu menjelaskan perubahan kualitas layanan melalui lima dimensi utama, yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy*, dan *Tangibles*.

Data penelitian berupa data sekunder yang diperoleh melalui penelusuran literatur menggunakan Google Scholar, aplikasi Publish or Perish, serta berbagai situs jurnal nasional Indonesia. Proses pencarian dilakukan menggunakan kata kunci *transformasi digital*, *e-government*, *pelayanan publik*, *kualitas pelayanan publik*, *SPBE*, dan *SERVQUAL*. Literatur dibatasi pada publikasi periode 2021 – (Juni) 2026 untuk menjaga relevansi dan kebaruan kajian. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal, buku, dan laporan resmi yang membahas transformasi digital dalam pelayanan publik Indonesia, tersedia dalam teks lengkap, serta memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian. Kriteria eksklusi meliputi publikasi duplikat, artikel yang tidak membahas pelayanan

publik, serta literatur yang tidak menyediakan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Berdasarkan proses seleksi, diperoleh 31 literatur yang memenuhi kriteria dan dianalisis dalam penelitian ini.

Analisis data dilakukan melalui tahapan identifikasi, reduksi, pengelompokan, dan sintesis temuan berdasarkan fokus penelitian, yaitu pola implementasi transformasi digital, implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik berdasarkan dimensi SERVQUAL, serta faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi. Untuk meningkatkan validitas kajian, peneliti melakukan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari artikel ilmiah, buku, dan laporan resmi, serta menggunakan literatur yang berasal dari sumber akademik dan institusi kredibel seperti United Nations, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dan Badan Siber dan Sandi Negara.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelusuran dan seleksi literatur, diperoleh 31 publikasi yang memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis dalam penelitian ini. Literatur yang dikaji menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian penting dari reformasi pelayanan publik di Indonesia melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), *e-government*, aplikasi pelayanan berbasis *mobile*, integrasi sistem informasi, dan pengembangan platform pelayanan digital terpadu. Temuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi telah diterapkan pada berbagai level pemerintahan, mulai dari kementerian, pemerintah daerah, hingga pemerintahan desa ((Nastia, 2025; Ramadhany et al., 2025; Sisilianingsih et al., 2024).

Data makro menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital di Indonesia mengalami perkembangan yang signifikan. Berdasarkan laporan *United Nations E-government Survey 2024*, Indonesia memperoleh skor 0,7991 pada *E-government Development Index* (EGDI) dan untuk pertama kalinya masuk dalam kategori *Very High E-government Development Index* (VHEGDI) serta menempati peringkat ke-64 dunia (United Nations, 2024). Pencapaian tersebut sejalan dengan penguatan implementasi SPBE dan perluasan layanan publik berbasis digital yang dilakukan pemerintah (Kementerian PANRB, 2024).

Berbagai bentuk implementasi transformasi digital ditemukan dalam literatur yang dianalisis. Pada sektor administrasi kepegawaian, penerapan aplikasi e-Cuti memungkinkan proses pengajuan dan persetujuan cuti dilakukan secara elektronik sehingga mempercepat administrasi serta meningkatkan efisiensi pengelolaan kepegawaian (Latifa & Frinaldi, 2024). Pada sektor administrasi kependudukan, digitalisasi layanan dilakukan melalui pengembangan sistem pelayanan daring dan pemanfaatan Identitas Kependudukan Digital (IKD) untuk mempermudah akses masyarakat terhadap

layanan administrasi (Fricia et al., 2025; Syafitri et al., 2025). Sementara itu, pada sektor pelayanan kepolisian, implementasi Polri Super App dimanfaatkan untuk mengintegrasikan berbagai layanan publik dalam satu platform digital (Majid et al., 2025).

Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi digital berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi pelayanan publik, terutama pada aspek kecepatan dan kemudahan akses layanan. Berbagai studi melaporkan bahwa digitalisasi proses administrasi dan perizinan mampu menyederhanakan alur birokrasi, mengurangi waktu pelayanan, serta meningkatkan konsistensi pelaksanaan layanan. Temuan tersebut tercermin pada capaian pelayanan di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Kabupaten Ogan Komering Ilir yang berhasil mencapai kinerja pelayanan perizinan lebih dari 650% dari target yang ditetapkan dan realisasi investasi sebesar 438% pada tahun 2024, serta mempertahankan Indeks Kepuasan Masyarakat pada kategori "Baik" hingga "Sangat Baik" (Pebriadi & Putra, 2025).

Selain perubahan pada proses pelayanan, sejumlah indikator kinerja pelayanan publik juga menunjukkan tren positif. Data evaluasi nasional menunjukkan bahwa Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) mencapai skor 88,9 dengan kategori *Sangat Baik*, sedangkan Indeks Pelayanan Publik (IPP) mencapai skor 4,02 dengan kategori A- (*Sangat Baik*) (Kementerian PANRB, 2024). Pada tingkat daerah, Pemerintah Provinsi Jawa Timur mencatat peningkatan IPP dari 4,36 menjadi 4,75, yang merupakan capaian tertinggi secara nasional setelah penerapan integrasi layanan perizinan berbasis elektronik ((DPMPTSP Jawa Timur, 2026).

Di sisi lain, literatur juga mengidentifikasi sejumlah tantangan dalam implementasi transformasi digital. Laporan keamanan siber nasional mencatat bahwa sektor administrasi pemerintahan menjadi sektor dengan jumlah dugaan insiden kebocoran data tertinggi, yaitu sebanyak 183 kasus dalam satu periode pemantauan (Badan Siber dan Sandi Negara, 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa isu keamanan informasi masih menjadi perhatian dalam pengembangan pelayanan publik digital.

Selain aspek keamanan, beberapa penelitian juga menemukan bahwa kesenjangan infrastruktur digital dan rendahnya literasi digital masyarakat masih menjadi hambatan dalam pemanfaatan layanan digital, terutama pada kelompok rentan dan wilayah dengan akses teknologi yang terbatas (Dalimunthe et al., 2025; Dimas & Fahlevvi, 2024). Temuan lainnya menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi transformasi digital dipengaruhi oleh dukungan infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia, kepemimpinan digital, integrasi sistem, serta dukungan kebijakan pemerintah (Kamala et al., 2026; Pakpahan, 2026; Suharyoto et al., 2025).

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik di Indonesia telah diterapkan melalui berbagai inovasi layanan digital dan diikuti oleh peningkatan indikator kinerja pelayanan. Namun, berbagai literatur juga menunjukkan adanya tantangan yang berkaitan

dengan keamanan data, kesenjangan digital, dan kesiapan organisasi dalam mendukung keberlanjutan transformasi digital.

Pembahasan

Pola Implementasi Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik di Indonesia

Berdasarkan hasil penelitian, transformasi digital dalam pelayanan publik di Indonesia menunjukkan pola implementasi yang beragam, tetapi memiliki tujuan yang sama, yaitu meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan kualitas pelayanan. Sintesis terhadap 31 literatur menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital umumnya diwujudkan melalui pengembangan *e-government*, aplikasi layanan berbasis mobile, integrasi sistem antarinstansi, serta platform pelayanan terpadu digital. Pola ini sejalan dengan arah kebijakan SPBE yang menekankan integrasi proses bisnis pemerintahan dan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Ramadhany et al., 2025; Sisilianingsih et al., 2024).

Pola pertama yang paling dominan adalah pengembangan layanan berbasis aplikasi dan portal digital. Implementasi ini terlihat pada berbagai sektor pelayanan, seperti administrasi kependudukan, pelayanan kepolisian, dan pelayanan kepegawaian. Contohnya, aplikasi e-Cuti yang diteliti oleh (Latifa & Frinaldi, 2024) menunjukkan bagaimana digitalisasi administrasi kepegawaian mampu menggantikan prosedur manual menjadi layanan elektronik yang lebih cepat dan terintegrasi. Pada sektor kepolisian, implementasi Polri Super App memungkinkan berbagai layanan publik diakses melalui satu platform digital sehingga memudahkan masyarakat memperoleh layanan tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan (Majid et al., 2025). Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital di Indonesia tidak lagi terbatas pada digitalisasi dokumen, tetapi telah berkembang menjadi digitalisasi proses pelayanan secara menyeluruh.

Pola kedua adalah integrasi sistem dan data antarinstansi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pemerintah mulai mengurangi fragmentasi layanan melalui pengembangan sistem yang saling terhubung untuk mendukung pelayanan yang lebih efektif dan efisien. Integrasi tersebut memungkinkan pertukaran data secara lebih cepat, mengurangi duplikasi dokumen, serta menyederhanakan prosedur pelayanan yang sebelumnya dilakukan secara terpisah oleh masing-masing instansi. Kehadiran Mal Pelayanan Publik (MPP), Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan berbagai platform layanan terpadu menunjukkan semakin kuatnya penerapan pola integrasi dalam pelayanan publik di Indonesia. Temuan (Pebriadi & Putra, 2025) pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ogan Komering Ilir menunjukkan bahwa penerapan layanan terintegrasi mampu mendukung capaian kinerja pelayanan perizinan yang melampaui target hingga lebih dari 650% serta mempertahankan Indeks Kepuasan Masyarakat pada kategori “Baik” hingga “Sangat Baik”. Temuan tersebut menunjukkan bahwa integrasi sistem tidak hanya meningkatkan

efisiensi proses pelayanan, tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan kualitas layanan yang diterima masyarakat.

Pola ketiga adalah penerapan transformasi digital pada level pemerintahan daerah dan desa. Temuan penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya berkembang pada instansi pusat, tetapi juga mulai diterapkan pada pemerintah daerah melalui aplikasi pelayanan daerah, sistem perizinan elektronik, serta Sistem Informasi Desa (SID) (Dalimunthe et al., 2025; Khaliq et al., 2025). Fenomena ini menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi agenda lintas level pemerintahan. Namun, implementasinya belum sepenuhnya merata karena masih terdapat perbedaan kapasitas infrastruktur dan sumber daya antarwilayah. Dengan kata lain, meskipun arah transformasi digital bersifat nasional, tingkat kematangan implementasinya masih bervariasi sesuai kondisi masing-masing daerah.

Temuan ini sekaligus memperlihatkan bahwa transformasi digital di Indonesia tidak hanya berorientasi pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada perubahan tata kelola pelayanan publik. Hal tersebut sejalan dengan pandangan (Pettalongi et al., 2025) yang menegaskan bahwa transformasi digital berbeda dengan digitalisasi administratif karena mencakup perubahan proses kerja, struktur organisasi, dan pola interaksi antara pemerintah dengan masyarakat. Dalam konteks Indonesia, perubahan tersebut terlihat dari bergesernya model pelayanan yang sebelumnya berbasis tatap muka menjadi pelayanan yang dapat diakses secara daring, terintegrasi, dan lebih fleksibel.

Meskipun demikian, hasil kajian menemukan adanya perbedaan temuan antarpenelitian. Sebagian penelitian menunjukkan keberhasilan transformasi digital dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan memperluas akses masyarakat (Fricia et al., 2025; Latifa & Frinaldi, 2024), sementara penelitian lain menyoroti masih adanya hambatan berupa kesenjangan digital, keterbatasan infrastruktur, dan resistensi organisasi terhadap perubahan (Aziz, 2025; Dimas & Fahlevvi, 2024). Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi transformasi digital sangat dipengaruhi oleh konteks institusional dan kondisi daerah. Oleh karena itu, pola implementasi transformasi digital di Indonesia dapat dipahami sebagai kombinasi antara digitalisasi layanan, integrasi sistem, dan reformasi tata kelola yang keberhasilannya bergantung pada kesiapan organisasi serta lingkungan pendukungnya.

Implikasi Transformasi Digital terhadap Kualitas Pelayanan Publik Berdasarkan Dimensi SERVQUAL

Berdasarkan hasil penelitian, transformasi digital memberikan implikasi yang berbeda pada setiap dimensi kualitas pelayanan publik dalam model SERVQUAL, yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy*, dan *Tangibles*. Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa dampak paling dominan terjadi pada dimensi *Reliability* dan *Responsiveness*, sedangkan dimensi *Assurance* dan *Empathy* masih menghadapi berbagai tantangan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya diukur dari tingkat adopsi

teknologi, tetapi juga dari sejauh mana teknologi tersebut mampu meningkatkan kualitas layanan yang dirasakan masyarakat.

Pada dimensi *Reliability* (keandalan), transformasi digital terbukti meningkatkan konsistensi dan ketepatan pelayanan melalui otomatisasi proses administrasi serta integrasi data antarinstansi. Sistem digital memungkinkan prosedur pelayanan berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan sehingga mengurangi kesalahan administratif yang sering terjadi pada pelayanan manual. Implementasi aplikasi e-Cuti yang diteliti oleh (Latifa & Frinaldi, 2024), misalnya, menunjukkan bahwa digitalisasi proses administrasi kepegawaian mampu mempercepat pengelolaan data dan meningkatkan ketepatan pelayanan. Temuan serupa juga ditemukan pada implementasi Sistem Informasi Desa dan layanan administrasi kependudukan berbasis digital yang menghasilkan proses pelayanan yang lebih terstandarisasi dan mudah dipantau (Khaliq et al., 2025; Syafitri et al., 2025). Kondisi ini menunjukkan bahwa teknologi berkontribusi terhadap peningkatan keandalan layanan melalui pengurangan ketergantungan pada proses manual.

Implikasi yang lebih kuat terlihat pada dimensi *Responsiveness* (ketanggapan). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas dan kualitas pelayanan publik. Implementasi sistem pelayanan berbasis elektronik memungkinkan proses pelayanan menjadi lebih sederhana, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat. Temuan (Pebriadi & Putra, 2025) menunjukkan bahwa Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ogan Komering Ilir berhasil mencapai kinerja pelayanan perizinan lebih dari 650% dari target yang ditetapkan serta mempertahankan Indeks Kepuasan Masyarakat pada kategori “Baik” hingga “Sangat Baik”. Pada tingkat nasional, peningkatan kualitas pelayanan juga tercermin dari capaian Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) sebesar 88,9 dan Indeks Pelayanan Publik (IPP) sebesar 4,02 pada tahun 2024 (Kementerian PANRB, 2024). Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya meningkatkan efisiensi proses pelayanan, tetapi juga memperkuat responsivitas pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Meskipun demikian, peningkatan pada dimensi *Reliability* dan *Responsiveness* tidak selalu diikuti oleh peningkatan yang sama pada dimensi *Assurance* (jaminan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek keamanan data dan perlindungan privasi masih menjadi tantangan utama dalam pelayanan publik digital. Tingginya ketergantungan pada sistem elektronik meningkatkan risiko kebocoran data dan serangan siber yang dapat memengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan pemerintah. Data (Badan Siber dan Sandi Negara, 2024) menunjukkan bahwa sektor administrasi pemerintahan menjadi sektor dengan dugaan insiden kebocoran data tertinggi, yaitu mencapai 183 kasus dalam satu tahun. Temuan ini menjelaskan mengapa sebagian penelitian menilai transformasi digital berhasil meningkatkan efisiensi pelayanan, tetapi belum sepenuhnya mampu meningkatkan rasa aman

pengguna layanan (Alfi et al., 2023; Tommy & Nasution, 2025). Dalam konteks Indonesia, tantangan *Assurance* menjadi semakin penting karena kepercayaan masyarakat merupakan faktor utama dalam keberlanjutan pelayanan digital.

Tantangan lainnya muncul pada dimensi *Empathy* (empati). Digitalisasi pelayanan memang memudahkan akses masyarakat, tetapi pada saat yang sama mengurangi intensitas interaksi langsung antara aparatur dan pengguna layanan. Kondisi ini berpotensi menimbulkan kesulitan bagi kelompok rentan, seperti masyarakat lanjut usia, penyandang disabilitas, dan masyarakat dengan tingkat literasi digital yang rendah. Temuan (Dinda, 2026) menunjukkan bahwa kesenjangan literasi digital dan keterbatasan akses internet masih menjadi hambatan dalam pemanfaatan layanan elektronik. Dengan demikian, meskipun pelayanan menjadi lebih cepat, tidak semua kelompok masyarakat memperoleh manfaat yang sama. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital perlu diimbangi dengan pendekatan pelayanan yang tetap memperhatikan kebutuhan pengguna secara individual.

Pada dimensi *Tangibles* (bukti fisik), transformasi digital mengubah indikator kualitas pelayanan dari fasilitas fisik menuju kualitas antarmuka sistem dan pengalaman pengguna. Kemudahan navigasi aplikasi, desain layanan yang ramah pengguna, serta ketersediaan akses layanan selama 24 jam menjadi faktor penting dalam menentukan persepsi masyarakat terhadap kualitas pelayanan. Kehadiran berbagai aplikasi pelayanan publik seperti JAKI, MPP Digital, dan layanan administrasi berbasis mobile menunjukkan bahwa bukti fisik pelayanan di era digital tidak lagi hanya berupa gedung atau loket pelayanan, tetapi juga berupa kualitas platform digital yang digunakan masyarakat (Athaya & Sembiring, 2025).

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik, terutama pada dimensi *Reliability* dan *Responsiveness*. Namun, temuan yang bertentangan pada dimensi *Assurance* dan *Empathy* menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak cukup diukur melalui efisiensi dan kecepatan pelayanan semata. Dalam konteks Indonesia, kualitas pelayanan publik digital juga ditentukan oleh kemampuan pemerintah menjamin keamanan data, mengurangi kesenjangan digital, serta mempertahankan orientasi pelayanan yang berpusat pada masyarakat. Oleh karena itu, transformasi digital perlu dipahami sebagai proses peningkatan kualitas pelayanan yang harus berjalan seimbang pada seluruh dimensi SERVQUAL, bukan hanya pada aspek efisiensi operasional.

Faktor yang Memengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam pelayanan publik tidak ditentukan oleh teknologi semata, melainkan oleh kombinasi berbagai faktor organisasi, teknologi, regulasi, dan masyarakat. Sintesis literatur memperlihatkan bahwa instansi yang berhasil menerapkan

transformasi digital umumnya memiliki kesiapan infrastruktur yang memadai, sumber daya manusia yang kompeten, dukungan kepemimpinan yang kuat, serta kebijakan yang mendukung proses perubahan. Sebaliknya, keterbatasan pada salah satu aspek tersebut sering kali menjadi penyebab utama kegagalan implementasi layanan digital.

Faktor pertama yang paling dominan adalah kesiapan infrastruktur digital. Infrastruktur berupa jaringan internet yang stabil, sistem informasi yang terintegrasi, pusat data yang andal, dan perangkat teknologi yang memadai merupakan fondasi utama dalam penyelenggaraan pelayanan publik berbasis digital. (Nastia, 2025) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi SPBE sangat bergantung pada ketersediaan infrastruktur teknologi yang mampu mendukung proses pelayanan secara berkelanjutan. Temuan ini juga diperkuat oleh data nasional yang menunjukkan peningkatan skor *E-government Development Index* (EGDI) Indonesia menjadi 0,7991 pada tahun 2024 dan masuk kategori *Very High E-government Development Index* (United Nations, 2024). Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa penguatan infrastruktur digital menjadi salah satu faktor penting dalam percepatan transformasi pelayanan publik di Indonesia.

Faktor kedua adalah kualitas sumber daya manusia dan kepemimpinan digital. Transformasi digital pada dasarnya merupakan proses perubahan organisasi sehingga memerlukan aparatur yang mampu beradaptasi dengan teknologi baru. (Suharyoto et al., 2025) menegaskan bahwa digital leadership berperan penting dalam membangun budaya kerja yang inovatif dan mendukung perubahan birokrasi. Temuan ini sejalan dengan (Kamala et al., 2026) yang menyatakan bahwa pemimpin organisasi berperan sebagai penggerak utama dalam mendorong adopsi teknologi, mengurangi resistensi perubahan, dan memastikan transformasi digital berjalan sesuai tujuan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi juga oleh kapasitas manusia yang mengelolanya.

Faktor ketiga adalah dukungan regulasi dan tata kelola kelembagaan. Transformasi digital membutuhkan kepastian hukum agar pelaksanaan pelayanan berbasis elektronik memiliki dasar yang jelas. Kehadiran berbagai regulasi seperti SPBE dan kebijakan perlindungan data menjadi instrumen penting dalam menciptakan kepastian bagi penyelenggara maupun pengguna layanan. Dalam konteks ini, keberadaan regulasi tidak hanya berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan, tetapi juga sebagai mekanisme pengawasan untuk menjamin kualitas pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa daerah yang memiliki dukungan kebijakan yang kuat cenderung lebih berhasil mengembangkan inovasi pelayanan digital dibandingkan daerah yang belum memiliki komitmen kebijakan yang memadai (Dalimunthe et al., 2025).

Meskipun demikian, beberapa faktor juga menjadi penyebab kegagalan transformasi digital. Salah satu tantangan utama adalah kesenjangan digital (*digital divide*) yang masih terjadi di berbagai wilayah Indonesia. Dimas dan Fahlevvi (2024) menjelaskan bahwa perbedaan akses internet, kemampuan

penggunaan teknologi, dan kondisi sosial ekonomi masyarakat menyebabkan manfaat transformasi digital belum dapat dirasakan secara merata. Temuan ini menunjukkan adanya kontradiksi dalam implementasi transformasi digital. Di satu sisi, digitalisasi meningkatkan aksesibilitas pelayanan, tetapi di sisi lain justru berpotensi menciptakan eksklusi bagi kelompok masyarakat yang belum memiliki kemampuan atau akses terhadap teknologi digital.

Selain kesenjangan digital, keamanan data dan risiko siber juga menjadi faktor penghambat yang semakin penting. Semakin banyak layanan yang terdigitalisasi, semakin besar pula risiko kebocoran data dan serangan siber yang dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik digital. Data (Badan Siber dan Sandi Negara, 2024) menunjukkan bahwa sektor administrasi pemerintahan menjadi sektor dengan dugaan insiden kebocoran data tertinggi, yaitu sebanyak 183 kasus dalam satu tahun. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Alfi et al., 2023) yang menyatakan bahwa keamanan siber merupakan tantangan strategis dalam transformasi digital pelayanan publik di Indonesia. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya memerlukan inovasi teknologi, tetapi juga sistem keamanan yang mampu melindungi data dan privasi pengguna layanan.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat dipahami bahwa keberhasilan transformasi digital dalam pelayanan publik di Indonesia ditentukan oleh empat faktor utama, yaitu kesiapan infrastruktur digital, kompetensi sumber daya manusia dan kepemimpinan digital, dukungan regulasi dan tata kelola kelembagaan, serta kesiapan masyarakat dalam memanfaatkan teknologi. Sebaliknya, kesenjangan digital dan kerentanan keamanan data menjadi faktor yang paling sering menghambat keberhasilan implementasi. Temuan ini menunjukkan bahwa transformasi digital harus dipandang sebagai proses perubahan yang bersifat multidimensional, sehingga memerlukan pendekatan yang tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada penguatan kapasitas organisasi, perlindungan data, dan peningkatan inklusivitas pelayanan publik di Indonesia.

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital telah menjadi instrumen penting dalam reformasi pelayanan publik di Indonesia. Berdasarkan hasil studi kepustakaan, implementasi transformasi digital diwujudkan melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), aplikasi layanan berbasis mobile, integrasi sistem antarinstansi, serta pengembangan platform pelayanan terpadu digital. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa transformasi digital memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan publik, terutama pada dimensi *Reliability* dan *Responsiveness*. Hal tersebut tercermin dari meningkatnya kecepatan dan kemudahan pelayanan, didukung oleh capaian *E-government Development Index* (EGDI) Indonesia sebesar 0,7991 yang menempatkan Indonesia pada kategori *Very High E-government Development*.

Index (VHEGDI) tahun 2024, serta peningkatan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) nasional sebesar 88,9 dan Indeks Pelayanan Publik (IPP) sebesar 4,02. Namun, transformasi digital masih menghadapi tantangan pada dimensi *Assurance* dan *Empathy*, terutama terkait keamanan data, kesenjangan digital, dan keterbatasan interaksi langsung antara pemerintah dan masyarakat.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan menunjukkan bahwa model SERVQUAL tetap relevan digunakan untuk menganalisis kualitas pelayanan publik di era digital karena mampu menjelaskan dampak transformasi digital pada setiap dimensi kualitas layanan secara komprehensif. Dari sisi praktis, hasil penelitian menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan infrastruktur, kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan digital, dukungan regulasi, serta tingkat literasi digital masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah perlu memperkuat tata kelola keamanan informasi, memperluas akses infrastruktur digital yang merata, dan mengembangkan model pelayanan yang tetap berorientasi pada kebutuhan pengguna agar manfaat transformasi digital dapat dirasakan secara inklusif dan berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena menggunakan metode studi kepustakaan yang bergantung pada temuan penelitian terdahulu sehingga tidak dapat mengukur secara langsung persepsi pengguna layanan. Selain itu, sebagian besar literatur yang dianalisis berfokus pada pelayanan publik di tingkat pemerintah daerah. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan empiris melalui survei SERVQUAL atau metode campuran (*mixed methods*) pada instansi yang telah menerapkan layanan digital, seperti Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil, Mal Pelayanan Publik, dan unit pelayanan berbasis SPBE, sehingga dampak transformasi digital terhadap kualitas pelayanan publik dapat dianalisis secara lebih spesifik, mendalam, dan terukur.

Daftar Pustaka

- Alfi, M., Yundari, N. P., & Tsaqif, A. (2023). Analisis risiko keamanan siber dalam transformasi digital pelayanan publik di Indonesia. *Jurnal Kajian Strategik Ketahanan Nasional*, 6(2), 5.
- Andry, A., & Sawir, M. (2024). Membangun budaya pelayanan publik yang ramah: Implementasi teknologi digital dalam birokrasi pemerintahan. *Journal of Governance and Local Politics (JGLP)*, 6(2), 216–228.
- Athaya, M. A., & Sembiring, R. A. (2025). Analisis Tata Kelola Smart Mobility di Jakarta Melalui Aplikasi Jakarta Kini (JAKI) oleh Jakarta Smart City Tahun 2024. *Journal of Governance and Policy*, 5(1), 134–145.

Aziz, W. D. I. (2025). Reformasi birokrasi di era digital: Optimalisasi teknologi dalam meningkatkan efisiensi administrasi. *Jurnal Agama Dan Sosial Humaniora (JASH)*, 2(1), 53–59.

Badan Siber dan Sandi Negara. (2024). *Lanskap Keamanan Siber Indonesia 2024*. <https://bssn.go.id>

Dalimunthe, N., Rosalia, N., & Purba, K. (2025). Peluang dan tantangan transformasi pelayanan pemerintahan desa berbasis digital di Riau. *Al-Manar Journal of Public Administration and Management*, 2(1), 44–59.

Dimas, M., & Fahlevvi, M. R. (2024). Pengentasan Digital Divide dalam Penerapan E-Government di Kabupaten Sumbawa. *Jurnal Teknologi Dan Komunikasi Pemerintahan*, 6(2), 194–215.

Dinda, M. H. (2026). *AKSES MASYARAKAT DALAM MEMPEROLEH LAYANAN SERTIPIKAT TANAH ELEKTRONIK: STUDI PADA MASYARAKAT PENGGUNA STE DI PROVINSI LAMPUNG*.

DPMPTSP Jawa Timur. (2026). *Indeks Pelayanan Publik Jatim Capai 4,75 Tertinggi Nasional 2025*. Portal Resmi Biro Organisasi Setda Provinsi Jawa Timur. <https://ro-organisasi.jatimprov.go.id/news/detail/584-indeks-pelayanan-publik-jatim-capai-475-tertinggi-nasional-2025-gubernur-khofifah-tegaskan-komitmen-tingkatkan-kinerja-pelayanan-publik-di-jawa-timur.html>

Fadri, Z., & Fil, S. (2024). Era Digital Dan Dampaknya Terhadap Administrasi Publik. *Reformasi Birokrasi Dalam Administrasi Publik: Tantangan Dan Peluang Di Era Digital*, 61, 61–62.

Fahlevvi, M. R., & Dytihana, Z. A. (2025). Pemanfaatan Teknologi dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Daerah Pesisir Cirebon: Studi Kasus di Sektor Administrasi dan Layanan Publik. *Jurnal Media Birokrasi*, 35–51.

Fricia, N., Cahyati, R. D., Putri, R. A., Zura, N. N., Indriani, U., Syahputra, M. R. H., & Puteri, R. D. (2025). Digital Transformation In Public Services: The Case Of Disdukcapil Padang City. *Jurnal Media Akademik (Jma)*, 3(1).

Kamala, J., Limbong, E., Halawa, L. L., & Pangestoeti, W. (2026). Mengidentifikasi Tantangan dan Peluang Kepemimpinan Digital serta Strategi Solusinya dalam Organisasi Modern. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 3(1), 1108–1116.

Kementerian PANRB. (2024). *Laporan Kinerja Transformasi Pelayanan Publik Nasional Tahun 2024*. <https://menpan.go.id>

-
- Khaliq, Z. A., Solehah, H., Masruroh, L., & Agung, Y. (2025). Digital Transformation in Public Services in Dispenduk Capil. *SS&H: Studies in Social Sciences and Humanities*, 2(1), 28–50.
- Latifa, A., & Frinaldi, A. (2024). Transformasi digital dalam manajemen kepegawaian: Studi kasus implementasi aplikasi e-Cuti untuk mewujudkan good governance. *Future Academia: The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 601–610.
- Majid, A. M. Z., Ahmad, J., Nonci, N., & Astuti, Y. (2025). Digitalisasi Layanan Kepolisian: Studi Tentang Efektivitas Dan Kendala Dalam Penggunaan “Polri Super App” Untuk Pelayanan Publik. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 11(1), 308–322.
- Mozin, S. Y., Abdullah, S., & Sawali, N. (2025). Pemanfaatan Teknologi Cerdas Untuk Pelayanan Publik: Study Tentang e-Government Dan Smart City Berbasis ICT Big Data Dan AI. *JPS: Journal of Publicness Studies*, 2(2), 117–130.
- Nastia, N. (2025). Optimalisasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam Pelayanan Publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan. *HUMANIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 17(2), 160–168.
- Pakpahan, R. T. (2026). Implementasi E-Government dan Inovasi Pelayanan Publik di Era Artificial Intelligence. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 9(1), 283–308.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *1988*, 64(1), 12–40.
- Pebriadi, E., & Putra, R. (2025). Analisis Kritis Prospek Pemerintahan Efektif Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Ogan Komering Ilir. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 10(11), 9592–9601. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v10i11.62355>
- Pettalongi, S. S., Widodo, J., Djunaedi, D., Lestari, N., & Anisa, N. (2025). *Digitalisasi dan transformasi sumber daya manusia*. Penerbit Naga Pustaka.
- Ramadhany, R., Rustiyana, R., Rianty, E., Baskoro, S. E., Hardini, I. R., & Anitasari, M. (2025). *Transformasi Digital Sektor Publik*. Star Digital Publishing.
- Sisilianingsih, S., Purwandari, B., Eitiveni, I., & Purwaningsih, M. (2024). Analisis faktor transformasi digital pelayanan publik pemerintah di era pandemi. *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer*, 10(4), 883–892.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
-

Suharyoto, S., Nuswantara, D. A., Nugrohoseno, D., & Run, P. (2025). Manajemen Perubahan di Sektor Pemerintahan: Peran Digital leadership dalam Transformasi Digital. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Akuntansi Dan Kewirausahaan (JPEAKU)*, 5(1), 28–37.

Syafitri, I., Nurman, N., Mardatillah, A., & Hefriyenni, R. (2025). Peningkatan Layanan Administrasi Kependudukan Melalui Identitas Kependudukan Digital (IKD): Studi Kesiapan SDM dalam Era Transformasi Digital di Provinsi Riau. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 11(2), 277–301.

Thasman, T., Satyadharma, M., Susanti, N., & Hado, H. (2025). Transformasi Birokrasi melalui Inovasi Pelayanan Publik: Kajian Literatur tentang Reformasi dan Akuntabilitas Pemerintahan. *Parabela: Jurnal Ilmu Pemerintahan & Politik Lokal*, 5(1), 37–52.

Tommy, S., & Nasution, M. I. P. (2025). Evaluasi manajemen risiko keamanan siber pada infrastruktur digital pemerintah: Studi kasus Pusat Data Nasional (PDN). *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 1–26.

United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>