



## Inefisiensi Pelayanan Publik di Indonesia Pada Era Digital dan Implikasinya Terhadap Pencapaian Tujuan Organisasi

Sri Yulianty Mozin<sup>1\*</sup>, Alfiyah Agussalim<sup>2</sup>, Lia Kristiyanti Lipabundu<sup>3</sup>, Dinary Nur Annisa Sy. Panigoro<sup>4</sup>, Rinjani Hurratun Idrisah<sup>5</sup>, Syalwa Reyhana Pasilia<sup>6</sup>, A'yunin Ibrahim<sup>7</sup>, Prasetyo Otuh<sup>8</sup>

<sup>1-8</sup>Administrasi Publik, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [yulmozin@ung.ac.id](mailto:yulmozin@ung.ac.id)<sup>1</sup>,

**Abstract.** *This study examines public service inefficiency in Indonesia during the digital era and its implications for achieving governmental organizational goals. Digital transformation through the implementation of e-government and technology-based public services is expected to improve effectiveness, transparency, and service quality. However, several challenges remain, including weak system integration, rigid and hierarchical bureaucratic structures, limited human resource competencies, lack of sustainable service innovation, and inadequate supervision mechanisms. This research employs a literature study method with a descriptive-qualitative approach by analyzing various academic sources such as journals, books, and relevant policy documents. The findings indicate that digitalization has not fully reduced inefficiency due to structural barriers, organizational behavior issues, and the lack of an adaptive work culture. Therefore, strengthening human resource competencies, improving digital system integration, encouraging continuous service innovation, and enhancing supervision are necessary to ensure that digital public services effectively support the achievement of organizational goals.*

**Keywords:** *Public Service; Inefficiency; Digital Era; E-Government; Organizational Goals.*

**Abstrak.** Penelitian ini membahas inefisiensi pelayanan publik di Indonesia pada era digital serta implikasinya terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintahan. Transformasi digital melalui penerapan e-government dan berbagai layanan berbasis teknologi seharusnya mampu meningkatkan efektivitas, transparansi, dan kualitas pelayanan. Namun, dalam implementasinya masih ditemukan berbagai kendala seperti rendahnya integrasi sistem layanan, birokrasi yang masih kaku dan hierarkis, keterbatasan kompetensi sumber daya manusia aparatur, lemahnya inovasi layanan, serta pengawasan yang belum optimal. Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan pendekatan deskriptif-kualitatif melalui analisis berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, buku, dan dokumen relevan. Hasil kajian menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik belum sepenuhnya mampu mengurangi inefisiensi karena hambatan struktural, perilaku organisasi, serta lemahnya budaya kerja adaptif. Oleh karena itu, diperlukan strategi peningkatan kompetensi aparatur, penguatan integrasi sistem digital, inovasi pelayanan berkelanjutan, serta pengawasan yang lebih efektif agar pelayanan publik digital dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

**Kata Kunci:** Pelayanan Publik; Inefisiensi; Era Digital; E-Government; Tujuan Organisasi

## 1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan besar dalam tata kelola pemerintahan di berbagai negara, termasuk Indonesia. Transformasi digital mendorong pemerintah untuk mempercepat modernisasi birokrasi melalui pemanfaatan sistem elektronik, aplikasi layanan publik, serta integrasi data dalam pelayanan administrasi. Namun, perubahan ini tidak selalu berjalan secara efektif karena masih terdapat berbagai hambatan yang menyebabkan pelayanan publik tetap lambat, berbelit, dan tidak responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa era digital tidak otomatis menjamin peningkatan kualitas pelayanan, melainkan membutuhkan kesiapan organisasi dan strategi implementasi yang tepat agar manfaat digitalisasi benar-benar dirasakan (Fadri & Fil, 2024).

Pelayanan publik yang ideal seharusnya mampu memberikan kemudahan, transparansi, serta efisiensi dalam proses pelayanan kepada masyarakat. Akan tetapi, di Indonesia masih banyak ditemukan praktik pelayanan yang tidak optimal seperti prosedur yang panjang, rendahnya akuntabilitas aparatur, serta minimnya inovasi yang berkelanjutan. Ketidakefisienan ini berdampak langsung pada kepercayaan publik dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Meskipun berbagai program reformasi birokrasi telah dijalankan, tantangan yang muncul justru semakin kompleks karena adanya tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap layanan berbasis digital (Lumbanraja et al., 2025).

Dalam konteks pemerintahan digital, inovasi pelayanan publik menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan transformasi birokrasi. Digitalisasi layanan publik seharusnya tidak hanya mengubah sistem manual menjadi sistem online, tetapi juga mendorong perubahan pola kerja, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta penyederhanaan prosedur pelayanan. Namun, implementasi inovasi sering kali terhambat oleh budaya birokrasi yang kaku, resistensi aparatur terhadap perubahan, dan kurangnya koordinasi antar instansi. Akibatnya, inovasi digital sering tidak menghasilkan pelayanan yang lebih cepat, melainkan hanya memindahkan kerumitan pelayanan dari jalur konvensional ke platform digital (Sangaji & Irianto, 2025).

Ketidakefisienan pelayanan publik pada era digital juga dipengaruhi oleh lemahnya kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan strategis. Banyak instansi pemerintah yang belum mampu menyesuaikan struktur organisasi, tata kelola kerja, dan kebijakan

internal agar sesuai dengan tuntutan digitalisasi. Selain itu, kurangnya perencanaan strategis dan evaluasi program digital menyebabkan banyak aplikasi layanan publik tidak terintegrasi dengan baik, sehingga menimbulkan duplikasi layanan dan pemborosan anggaran. Situasi ini menunjukkan bahwa digitalisasi tanpa strategi yang jelas justru dapat memperparah inefisiensi dalam pelayanan publik (Ristiana et al., 2026).

Faktor sumber daya manusia juga menjadi salah satu penyebab utama inefisiensi pelayanan publik di era digital. Aparatur pemerintah dituntut memiliki kemampuan adaptasi teknologi, kecakapan analisis data, serta kemampuan berpikir strategis dalam menghadapi perubahan sistem kerja. Namun, masih terdapat kesenjangan kompetensi digital di kalangan pegawai sektor publik yang menghambat efektivitas pelayanan. Kondisi ini membuat teknologi yang seharusnya mempercepat pelayanan justru tidak dimanfaatkan secara maksimal, karena rendahnya kemampuan aparatur dalam mengoperasikan dan mengembangkan sistem digital (Arsyat & Mokodompit, 2026).

Selain itu, pelayanan publik berbasis digital juga menghadapi persoalan keterbatasan infrastruktur dan ketimpangan akses teknologi. Tidak semua wilayah di Indonesia memiliki jaringan internet yang stabil dan memadai, sehingga pelayanan digital belum sepenuhnya menjangkau seluruh lapisan masyarakat. Hal ini memperlihatkan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik masih belum merata dan berpotensi menciptakan kesenjangan pelayanan antara masyarakat perkotaan dan pedesaan. Ketimpangan tersebut turut mempengaruhi efektivitas pelayanan publik serta menghambat pencapaian tujuan organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan yang inklusif dan berkeadilan (Irfan & Anirwan, 2023).

Permasalahan inefisiensi pelayanan publik juga berkaitan dengan aspek reformasi birokrasi yang belum sepenuhnya berjalan sesuai prinsip tata kelola modern. Reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan transparansi, efektivitas, dan akuntabilitas masih menghadapi kendala berupa lemahnya pengawasan, rendahnya komitmen institusi, serta budaya kerja yang masih berorientasi pada prosedur bukan hasil. Dalam kondisi seperti ini, digitalisasi sering hanya menjadi simbol modernisasi tanpa memberikan perubahan signifikan terhadap kualitas pelayanan. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan reformasi yang lebih kuat agar inovasi digital dapat benar-benar meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi (Lumbanraja et al., 2025).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian mengenai inefisiensi pelayanan publik di Indonesia pada era digital menjadi penting untuk dilakukan, terutama dalam melihat dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Kajian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor penyebab inefisiensi, hambatan transformasi digital, serta implikasinya terhadap kinerja institusi publik. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi dasar bagi penyusunan rekomendasi kebijakan dan strategi manajemen pelayanan publik agar lebih efektif, adaptif, dan mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara cepat dan tepat. Dengan demikian, transformasi digital dapat diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal dan berkelanjutan (Ristiana et al., 2026).

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **Transformasi Digital dan Pelayanan Publik di Indonesia**

Transformasi digital dalam pelayanan publik merupakan upaya pemerintah untuk meningkatkan kualitas layanan melalui pemanfaatan teknologi informasi, termasuk penerapan sistem *e-government*, layanan berbasis aplikasi, serta integrasi data antar lembaga. Perkembangan ini bertujuan menciptakan pelayanan yang lebih cepat, transparan, dan mudah diakses oleh masyarakat. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala seperti keterbatasan infrastruktur, rendahnya literasi digital aparatur, serta belum meratanya akses masyarakat terhadap layanan digital. Hal tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan publik membutuhkan strategi yang kuat agar tidak hanya menjadi perubahan sistem, tetapi juga perubahan budaya pelayanan (Irfan & Anirwan, 2023).

Penerapan *e-government* menjadi salah satu pilar utama dalam reformasi pelayanan publik berbasis digital. Konsep ini menekankan pemanfaatan teknologi untuk memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat, mempercepat proses administrasi, serta memperluas keterbukaan informasi publik. Dalam praktiknya, *e-government* dapat meningkatkan efisiensi birokrasi jika didukung oleh kesiapan organisasi dan sistem yang terintegrasi. Akan tetapi, masih ditemukan masalah seperti kurangnya koordinasi antar instansi, lemahnya pengelolaan sistem informasi, serta belum

optimalnya pemeliharaan aplikasi layanan publik sehingga menghambat efektivitas pelayanan (Septiani et al., 2022).

Kebijakan Indonesia Digital juga menjadi langkah strategis dalam mempercepat integrasi teknologi dalam pelayanan publik. Kebijakan ini mendorong lembaga pemerintah untuk membangun sistem digital yang mampu meningkatkan efektivitas layanan, memperkuat konektivitas antar lembaga, serta menciptakan pelayanan publik yang terintegrasi. Meski demikian, implementasi kebijakan tersebut tidak selalu berjalan sesuai target karena adanya hambatan administratif, keterbatasan sumber daya, dan lemahnya kesiapan regulasi. Oleh sebab itu, integrasi teknologi dalam pelayanan publik perlu didukung oleh kebijakan teknis yang jelas dan evaluasi berkala agar digitalisasi dapat menghasilkan pelayanan yang lebih efisien (Ali, 2025).

Dalam mendukung transformasi pelayanan publik berbasis digital, terdapat beberapa elemen penting yang harus diperhatikan, antara lain:

- a) Penguatan infrastruktur teknologi informasi dan jaringan internet.
- b) Peningkatan literasi digital aparatur pemerintah.
- c) Penyederhanaan prosedur pelayanan agar sistem digital tidak menambah kerumitan birokrasi.
- d) Integrasi data dan sistem antar instansi pemerintah.
- e) Penguatan keamanan data dan perlindungan privasi masyarakat. (Khotimah et al., 2025)

### **Efisiensi Birokrasi Digital dan Dampaknya terhadap Tujuan Organisasi**

Birokrasi publik di era digital menghadapi tantangan besar dalam menyesuaikan diri dengan tuntutan pelayanan yang cepat dan transparan. Perubahan ini menuntut reformasi administrasi pemerintahan agar birokrasi tidak lagi bersifat kaku dan prosedural, melainkan lebih adaptif, inovatif, serta berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Akan tetapi, birokrasi di Indonesia masih menghadapi kendala seperti resistensi terhadap perubahan, lemahnya budaya inovasi, dan kurangnya koordinasi antar unit organisasi. Tantangan tersebut menyebabkan pelayanan publik tetap tidak efisien meskipun teknologi digital sudah diterapkan dalam berbagai sektor pelayanan (Gani & Jaya, 2025).

Efisiensi pelayanan publik pada era digital juga berkaitan erat dengan penerapan teknologi informasi yang tepat guna. Teknologi informasi seharusnya mampu mempersingkat waktu pelayanan, mengurangi biaya operasional, serta meminimalkan kesalahan administratif melalui sistem otomatisasi. Namun, dalam realitasnya penerapan teknologi sering belum maksimal karena sistem yang tidak terintegrasi, keterbatasan kompetensi teknis pegawai, serta kurangnya pembaruan sistem yang berkelanjutan. Akibatnya, teknologi digital yang digunakan tidak memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi organisasi, bahkan dapat menimbulkan pemborosan jika tidak dirancang secara efektif (Winardi & Fikry, 2026).

Efisiensi birokrasi juga tidak dapat dilepaskan dari pengelolaan anggaran yang baik, terutama dalam mendukung reformasi birokrasi dan penguatan good governance. Penggunaan anggaran yang efisien menjadi faktor penting untuk memastikan bahwa pengadaan sistem digital, pelatihan aparatur, serta pembangunan infrastruktur benar-benar memberikan manfaat bagi organisasi. Jika pengelolaan anggaran tidak dilakukan secara akuntabel, maka digitalisasi justru dapat memperbesar risiko pemborosan dan menurunkan kualitas tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, efisiensi anggaran memiliki peran penting dalam memastikan digitalisasi pelayanan publik mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi pemerintah (Darmawan et al., 2025).

Efisiensi birokrasi digital dapat dilihat melalui beberapa indikator yang relevan, seperti:

- a) Kecepatan proses pelayanan dibandingkan sistem manual.
- b) Tingkat kepuasan masyarakat terhadap layanan berbasis digital.
- c) Pengurangan biaya operasional pelayanan publik.
- d) Tingkat integrasi data antar instansi.
- e) Transparansi proses pelayanan serta akuntabilitas aparatur. (Winardi & Fikry, 2026)

Dengan demikian, kajian pustaka ini menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kesiapan birokrasi, kualitas sumber daya manusia, integrasi teknologi, serta pengelolaan anggaran yang akuntabel. Jika faktor-faktor tersebut tidak terpenuhi, maka pelayanan publik digital berpotensi mengalami inefisiensi yang berdampak langsung pada kinerja organisasi pemerintah dan menghambat pencapaian tujuan strategisnya. (Gani & Jaya, 2025)

### **3. METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah studi literatur (literature study) dengan pendekatan deskriptif-kualitatif. Studi literatur dipilih karena penelitian ini berfokus pada pengumpulan, penelaahan, serta analisis berbagai sumber ilmiah yang relevan terkait inefisiensi pelayanan publik di Indonesia pada era digital dan implikasinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Data penelitian diperoleh melalui sumber sekunder seperti jurnal ilmiah, buku akademik, artikel penelitian, serta dokumen kebijakan yang membahas transformasi digital, reformasi birokrasi, e-government, dan manajemen organisasi sektor publik. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami pola permasalahan, faktor penyebab, serta dampak inefisiensi pelayanan publik berdasarkan kajian teoritis dan temuan penelitian terdahulu.

Tahapan penelitian dilakukan melalui beberapa proses, yaitu identifikasi topik dan kata kunci, pengumpulan literatur yang sesuai, seleksi sumber berdasarkan relevansi dan kredibilitas, serta analisis isi (content analysis) terhadap data yang diperoleh. Literatur yang telah dipilih kemudian dianalisis secara sistematis untuk menemukan konsep-konsep utama, kesenjangan implementasi pelayanan publik digital, serta hubungan antara inefisiensi birokrasi dengan pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Hasil analisis disusun dalam bentuk sintesis kajian yang menggambarkan kondisi pelayanan publik di Indonesia pada era digital, sekaligus memberikan pemahaman konseptual mengenai strategi perbaikan dan rekomendasi kebijakan yang dapat diterapkan dalam upaya meningkatkan efektivitas pelayanan publik.

### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Implementasi E-Government dan Ketidakefisienan Pelayanan Publik di Era Digital**

Penerapan e-government di Indonesia pada dasarnya merupakan upaya strategis pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui digitalisasi sistem administrasi, transparansi informasi, serta percepatan proses pelayanan. Secara konsep, e-government mampu meminimalkan interaksi tatap muka yang sering menjadi sumber keterlambatan, pungutan liar, serta praktik birokrasi yang tidak efisien. Namun dalam praktiknya, implementasi e-government masih menghadapi berbagai kendala struktural dan teknis yang menyebabkan tujuan digitalisasi belum sepenuhnya tercapai. Banyak instansi pemerintah hanya berfokus pada penyediaan aplikasi atau website layanan, tanpa

memastikan kesiapan sistem, integrasi data, serta kemampuan pegawai dalam mengoperasikan teknologi tersebut. Kondisi ini membuat layanan digital tidak berjalan optimal dan justru menimbulkan keluhan masyarakat karena prosedur yang tetap rumit meskipun berbasis online. (AS & Sh, 2024)

Salah satu bentuk ketidakefisienan yang sering muncul dalam pelayanan publik digital adalah rendahnya integrasi antar sistem pelayanan. Banyak instansi pemerintah mengembangkan aplikasi layanan secara terpisah, sehingga masyarakat harus melakukan pengisian data berulang pada platform yang berbeda untuk satu kebutuhan administrasi. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi belum sepenuhnya mengarah pada sistem pelayanan terpadu yang terstruktur, melainkan masih berada pada tahap transformasi parsial. Akibatnya, pelayanan publik menjadi tidak efektif karena waktu pelayanan tetap panjang, proses validasi data berjalan lambat, dan masyarakat mengalami kebingungan akibat banyaknya platform layanan. Dalam perspektif teori organisasi sektor publik, lemahnya koordinasi antar unit kerja merupakan penyebab utama inefisiensi karena struktur birokrasi yang kompleks sering menghambat proses penyatuan sistem dan kebijakan pelayanan. (Dwitasari et al., 2026)

Selain integrasi yang lemah, faktor manajemen kinerja juga mempengaruhi tingkat efisiensi pelayanan publik digital. Sistem e-government seharusnya dilengkapi dengan indikator pengukuran kinerja yang jelas agar organisasi dapat mengevaluasi keberhasilan pelayanan secara objektif. Namun pada banyak instansi, pengukuran kinerja layanan digital belum dilakukan secara optimal, sehingga tidak ada evaluasi yang kuat terhadap kecepatan pelayanan, kualitas output, dan tingkat kepuasan masyarakat. Dalam konteks manajemen strategis, pengukuran kinerja seperti Balanced Scorecard dapat menjadi alat penting untuk memastikan bahwa tujuan digitalisasi tidak hanya fokus pada aspek teknologi, tetapi juga mencakup peningkatan proses internal, kepuasan masyarakat, serta efektivitas organisasi. Ketika sistem pengukuran ini tidak diterapkan secara konsisten, organisasi publik akan kesulitan menentukan apakah pelayanan digital benar-benar memberikan dampak positif atau hanya sekadar formalitas modernisasi. (Nasir, 2025)

Contoh nyata dari masalah efisiensi pelayanan publik dapat dilihat dari berbagai studi kinerja instansi pelayanan terpadu, seperti DPMPTSP yang seharusnya menjadi pusat pelayanan perizinan berbasis satu pintu. Pada praktiknya, meskipun konsep pelayanan terpadu telah diterapkan, proses pelayanan masih sering mengalami hambatan

berupa keterlambatan verifikasi, kurangnya konsistensi prosedur, serta ketidaksesuaian antara standar pelayanan dengan implementasi di lapangan. Hambatan ini menunjukkan bahwa pelayanan digital belum sepenuhnya menghapus pola birokrasi lama, melainkan masih dipengaruhi oleh pola kerja manual yang belum berubah. Kinerja organisasi pelayanan publik pada akhirnya bergantung pada keselarasan antara sistem digital dengan budaya kerja birokrasi, sehingga jika transformasi hanya terjadi pada sistem tanpa perubahan manajerial, maka inefisiensi tetap akan terjadi. (Cipta et al., 2026)

Ketidakefisienan pelayanan publik digital juga diperparah oleh lemahnya etika pelayanan dan integritas aparatur pemerintah. Dalam era digital, aparatur dituntut tidak hanya mampu mengoperasikan teknologi, tetapi juga memiliki sikap profesional, responsif, serta berorientasi pada kepentingan publik. Namun, masih terdapat fenomena aparatur yang kurang disiplin dalam pelayanan, lambat menanggapi laporan masyarakat, serta tidak konsisten menjalankan standar operasional prosedur layanan digital. Hal ini memperlihatkan bahwa digitalisasi tidak otomatis meningkatkan kualitas pelayanan jika tidak dibarengi pembentukan nilai integritas dan etika kerja yang kuat. Prinsip ASN BerAKHLAK menjadi landasan penting dalam membangun budaya pelayanan yang adaptif, sehingga aparatur mampu memanfaatkan teknologi sebagai alat untuk mempercepat pelayanan, bukan sekadar menjalankan sistem secara administratif. Jika aspek etika dan integritas diabaikan, maka pelayanan publik digital tetap akan mengalami inefisiensi yang berdampak pada rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. (Hidayatullah, 2026)

### **Faktor Organisasi dan Perilaku Birokrasi sebagai Penyebab Inefisiensi Pelayanan Publik Digital**

Inefisiensi pelayanan publik di era digital tidak hanya disebabkan oleh lemahnya teknologi atau sistem informasi, tetapi juga dipengaruhi secara kuat oleh faktor organisasi dalam birokrasi pemerintahan. Struktur organisasi sektor publik pada umumnya bersifat hierarkis, formal, serta memiliki pembagian tugas yang kaku, sehingga proses pengambilan keputusan sering berjalan lambat. Dalam konteks pelayanan publik digital, struktur seperti ini menjadi hambatan karena sistem digital menuntut kecepatan, fleksibilitas, serta koordinasi lintas unit kerja. Ketika birokrasi tetap mempertahankan pola kerja tradisional, maka pelayanan digital cenderung tidak efektif karena proses administrasi masih melalui tahapan panjang dan prosedural. Hal ini membuktikan bahwa

digitalisasi membutuhkan perubahan organisasi secara menyeluruh, bukan hanya pembaruan alat atau sistem layanan. (Dwitasari et al., 2026)

Selain struktur organisasi, perilaku organisasi aparatur juga menjadi faktor penting dalam menentukan efisiensi pelayanan publik. Perilaku kerja pegawai dalam organisasi birokrasi sering dipengaruhi oleh budaya kerja, kebiasaan lama, serta orientasi pada kepatuhan prosedur dibanding hasil pelayanan. Dalam banyak kasus, aparatur masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan, terutama ketika sistem digital dianggap menambah beban kerja atau mengurangi kenyamanan pola kerja manual. Kondisi ini menyebabkan penerapan layanan digital tidak berjalan optimal karena pegawai kurang proaktif mempelajari sistem baru, kurang disiplin dalam memutakhirkan data, dan tidak memiliki motivasi tinggi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Pada akhirnya, perilaku organisasi yang tidak adaptif dapat menjadi sumber utama ketidakefisienan dalam pelayanan publik digital meskipun teknologi telah tersedia. (Sukmara, 2025)

Dari sudut pandang teori administrasi negara, birokrasi publik seharusnya berfungsi sebagai alat negara untuk mewujudkan pelayanan yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun dalam praktiknya, birokrasi sering mengalami masalah klasik seperti lambatnya pengambilan keputusan, lemahnya koordinasi, serta tumpang tindih kewenangan antar instansi. Ketika layanan publik mulai beralih ke sistem digital, persoalan ini tetap muncul bahkan dalam bentuk yang lebih kompleks karena membutuhkan integrasi kebijakan lintas sektor. Jika sistem administrasi negara tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan digital, maka pelayanan publik akan tetap tidak efisien dan tujuan organisasi pemerintah sulit dicapai secara maksimal. Oleh karena itu, transformasi digital harus dipahami sebagai proses reformasi administrasi yang melibatkan perubahan sistem, struktur, serta pola kerja birokrasi. (Wahyudi, 2025)

Dalam konteks organisasi sektor publik, terdapat beberapa faktor internal yang secara umum memperbesar risiko inefisiensi pelayanan publik digital, yaitu:

- a) Struktur birokrasi yang terlalu hierarkis sehingga memperlambat alur keputusan.
- b) Koordinasi antar bagian yang lemah sehingga layanan digital tidak terintegrasi.
- c) Pembagian kewenangan yang tumpang tindih antar instansi pemerintah.
- d) Sistem pengawasan internal yang belum berjalan efektif.

- e) Budaya kerja yang masih berorientasi prosedur dibanding orientasi hasil.  
(Dwitasari et al., 2026)

Jika faktor-faktor tersebut tidak ditangani secara serius, maka perilaku organisasi birokrasi akan cenderung mempertahankan status quo dan sulit beradaptasi dengan sistem digital. Aparatur akan menjalankan sistem layanan digital hanya sebagai formalitas administrasi tanpa inovasi dan perbaikan kualitas pelayanan. Hal ini berakibat pada munculnya pelayanan publik yang tampak modern karena berbasis aplikasi, namun sebenarnya masih tidak efisien karena proses internal organisasi tetap lambat dan berlapis. Oleh sebab itu, perubahan perilaku organisasi dan pembentukan budaya kerja adaptif menjadi kunci penting agar digitalisasi pelayanan publik dapat memberikan dampak nyata terhadap pencapaian tujuan organisasi pemerintah. (Sukmara, 2025)

### **Kompetensi SDM, Pengawasan, dan Inovasi sebagai Kunci Efisiensi Pelayanan Publik Digital**

Inefisiensi pelayanan publik di era digital menunjukkan bahwa persoalan birokrasi tidak hanya terletak pada sistem teknologi, tetapi juga pada dinamika birokrasi pemerintahan yang kompleks. Birokrasi sering berada dalam situasi dialektika antara tuntutan perubahan dan kecenderungan mempertahankan pola lama yang sudah mapan. Dalam praktiknya, banyak instansi pemerintah masih menjalankan pola kerja tradisional yang cenderung lambat, formalistik, dan kurang responsif, meskipun telah tersedia sistem pelayanan digital. Hal ini menyebabkan transformasi digital hanya menjadi simbol modernisasi tanpa perubahan mendasar dalam proses pelayanan. Dengan demikian, birokrasi digital harus dipahami sebagai arena perubahan yang membutuhkan komitmen institusional untuk menyesuaikan pola kerja, memperkuat koordinasi, dan membangun budaya pelayanan yang lebih adaptif. (Budiman, 2026)

Kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor penting yang menentukan keberhasilan pelayanan publik digital. Aparatur sipil negara dituntut memiliki kemampuan teknologi, kemampuan analisis, serta keterampilan pelayanan agar dapat menjalankan sistem digital secara efektif. Namun, kesenjangan kompetensi masih sering ditemukan, terutama pada pegawai yang belum terbiasa dengan sistem berbasis aplikasi atau pelayanan daring. Rendahnya kompetensi ini menyebabkan berbagai masalah seperti kesalahan input data, keterlambatan proses verifikasi, serta kurangnya kemampuan aparatur dalam memberikan solusi cepat kepada masyarakat. Oleh karena itu, penguatan

kompetensi SDM harus dipandang sebagai investasi strategis yang berdampak langsung pada peningkatan efisiensi pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi. (Kurniawan, 2025)

Selain kompetensi, inovasi layanan juga berperan besar dalam mendorong efisiensi birokrasi digital. Inovasi bukan hanya menciptakan aplikasi baru, tetapi juga mencakup pembaruan prosedur pelayanan, penyederhanaan alur kerja, serta peningkatan kualitas interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Banyak instansi pemerintah yang masih menjalankan layanan digital secara statis, sehingga sistem yang dibuat tidak berkembang sesuai kebutuhan masyarakat. Akibatnya, pelayanan publik digital menjadi tidak efektif karena masyarakat tetap menghadapi kendala seperti sistem yang sering error, akses yang terbatas, serta kurangnya informasi yang jelas dalam platform layanan. Inovasi yang berkelanjutan sangat diperlukan agar pelayanan publik digital mampu menjadi sarana percepatan pelayanan, bukan sekadar pengganti sistem manual. (Kurniawan, 2025)

Dalam konteks peningkatan efisiensi pelayanan publik digital, pengawasan menjadi elemen penting yang sering diabaikan. Pengawasan oleh Ombudsman maupun Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP) berfungsi untuk memastikan pelayanan publik berjalan sesuai standar, bebas dari maladministrasi, dan memberikan perlindungan terhadap hak masyarakat. Tanpa pengawasan yang kuat, layanan digital dapat menimbulkan masalah baru seperti ketidakjelasan prosedur, lemahnya transparansi, serta potensi penyalahgunaan kewenangan dalam sistem pelayanan. Pengawasan juga diperlukan untuk menilai apakah layanan digital benar-benar meningkatkan kualitas pelayanan atau justru menciptakan ketidakefisienan baru akibat lemahnya sistem dan rendahnya akuntabilitas aparatur. Oleh karena itu, penguatan peran pengawasan harus menjadi bagian dari strategi utama dalam membangun pelayanan publik digital yang efektif. (Wahyudi & IP, 2026)

Upaya mengatasi inefisiensi pelayanan publik digital dapat dilakukan melalui beberapa langkah strategis berikut:

- a) Meningkatkan kompetensi aparatur melalui pelatihan teknologi, manajemen data, dan pelayanan publik berbasis digital.
- b) Mendorong inovasi layanan dengan memperbaiki prosedur, menyederhanakan birokrasi, serta mengembangkan aplikasi yang terintegrasi.

- c) Memperkuat pengawasan Ombudsman dan APIP untuk mencegah maladministrasi serta memastikan standar pelayanan berjalan.
- d) Membangun budaya birokrasi adaptif yang terbuka terhadap perubahan dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.
- e) Melakukan evaluasi berkala terhadap sistem digital untuk memastikan efektivitas, keamanan, dan keberlanjutan pelayanan. (Wahyudi & IP, 2026)

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Inefisiensi pelayanan publik di Indonesia pada era digital menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya menghasilkan pelayanan yang cepat, efektif, dan terintegrasi. Permasalahan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti lemahnya integrasi sistem e-government, struktur birokrasi yang masih hierarkis dan kaku, rendahnya kompetensi aparatur dalam penguasaan teknologi, serta budaya kerja yang belum adaptif terhadap perubahan. Selain itu, inovasi layanan yang belum berkelanjutan dan pengawasan yang belum optimal turut memperkuat terjadinya ketidakefisienan, sehingga berdampak pada rendahnya kinerja organisasi publik dan menghambat pencapaian tujuan organisasi pemerintahan.

Pemerintah perlu memperkuat strategi digitalisasi pelayanan publik dengan menekankan integrasi sistem antar instansi, penyederhanaan prosedur birokrasi, serta peningkatan kompetensi aparatur melalui pelatihan digital yang berkelanjutan. Selain itu, inovasi layanan harus diarahkan pada perbaikan proses pelayanan yang lebih responsif dan berbasis kebutuhan masyarakat, bukan hanya sekadar pengadaan aplikasi. Pengawasan oleh Ombudsman dan APIP juga perlu ditingkatkan agar layanan publik digital berjalan sesuai standar dan bebas dari maladministrasi. Dengan demikian, pelayanan publik digital dapat benar-benar menjadi alat peningkatan efisiensi birokrasi dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

## DAFTAR REFERENSI

- Ali, M. (2025). Implementasi Kebijakan Indonesia Digital Dalam Mewujudkan Integrasi Teknologi Pelayanan Publik. *Jurnal Pembangunan Daerah*, 1(2), 109-141.
- Arsyat, A., & Mokodompit, E. A. (2026). Digital Intelligence dan Agilitas Strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik: Tinjauan Konseptual dan Implikasi Kebijakan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 7547-7553.
- AS, Y. S. M., & Sh, M. H. (2024). *E-Government dalam Pelayanan Publik*. Cv. Azka Pustaka.
- Budiman, S. (2026). *Dialektika Birokrasi Pemerintahan*. Minhaj Pustaka.
- Cipta, A. S., Rusli, A. M., & Irwan, A. L. (2026). Analisis Kinerja Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP) Provinsi Kalimantan Utara. *DEMOKRASI*, 6(1).
- Darmawan, M., Athalla, M. R. A., Hutasoit, O. B. Y., Cahyadi, R. D., & Lukman, F. (2025). Efisiensi anggaran dan dampaknya terhadap praktik good governance di Kementerian Dalam Negeri dalam era reformasi birokrasi. *Journal of Social Contemplativa*, 3(1), 12-29.
- Dwitasari, A. T., Sos, S., Permatasari, A., Sos, S., Rusmanto, W., & Sos, S. (2026). *Teori Organisasi Di Sektor Publik*. PT Penerbit Qriset Indonesia.
- Fadri, Z., & Fil, S. (2024). Era Digital Dan Dampaknya Terhadap Administrasi Publik. Dalam *Reformasi Birokrasi Dalam Administrasi Publik: Tantangan Dan Peluang Di Era Digital* (Vol. 61, pp. 61-62).
- Gani, K., & Jaya, M. (2025). Birokrasi Publik di Era Digital: Tantangan dan Peluang Reformasi Administrasi Pemerintahan. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 6(1), 104-112.
- Hidayatullah, H. (2026). *ASN BERAKHLAK DI ERA DIGITAL: Etika, Integritas, dan Pelayanan Publik*. Tren Digital Publishing.
- Irfan, B., & Anirwan, A. (2023). Pelayanan publik era digital: Studi literatur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(1), 23-31.
- Khotimah, K., Dayar, M. B., Ilyasi, A., Chilmy, N. W., Hikmah, F. N., Sunarto, I., & Mayasari, N. (2025). *Administrasi Publik Birokrasi Menuju Transformasi Digital*. Penerbit Widina.
- Kurniawan, I. (2025). *Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Inovasi Layanan Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (Studi pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Palembang)* (Doctoral dissertation, 021008 Universitas Tridinanti).
- Lumbanraja, V., Rustiyana, R., Ibrahim, A. H. H., & Riyanto, A. (2025). *Reformasi Birokrasi dan Inovasi Pelayanan Publik di Indonesia: Konsep, Perkembangan, Prinsip dan Peran*. Star Digital Publishing.

- Nasir, N. (2025). Manajemen Strategis Berbasis Balanced Scorecard dalam Peningkatan Kinerja Layanan Publik di PT Pelindo Regional 4 Makassar. *Jurnal Akuntansi Pajak dan Manajemen*, 8(2), 139-147.
- Ristiana, A., Ismail, V. A., & Irhamsyah, W. (2026). Peran Manajemen Strategik dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 2(1), 190-199.
- Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital (Public Service Innovation Transformation towards Digital Government). *Jejaring Administrasi Publik*, 6(3), 654-667.
- Septiani, A., Syamsir, S., Aulia, A. R., Resti, A., Fazira, V., Wijaya, D. A. S., & Aldeo, Z. (2022). Peranan E-Government Dalam Pelayanan Publik. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 3(5), 302-313.
- Sukmara, A. R. (2025). *Perilaku Organisasi*. CV. Selfietera Indonesia.
- Wahyudi, H. (2025). *Dasar-Dasar Teori Administrasi Negara: Perspektif Global dan Lokal*. JAKA MAULANA.
- Wahyudi, H., & IP, S. (2026). *Mengawal Layanan Publik Digital: Pelajaran Pengawasan Ombudsman Dan APIP Di Daerah*. Detak Pustaka.
- Winardi, R., & Fikry, M. (2026). Analisis Penerapan Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik. *INOMATEC: Jurnal Inovasi dan Kajian Multidisipliner Kontemporer*, 1(03).