POLICY BRIEF

KUSNI INGSIH, SIH DARMI ASTUTI, FERY RIYANTO
Universitas Dian Nuswantoro, Semarang

KOMPETENSI DIGITAL SEBAGAI PENGUNGKIT TATA KELOLA PEMERINTAHAN DAN KUALITAS LAYANAN PUBLIK JAWA TENGAH

Ringkasan Eksekutif

Jawa Tengah memasuki fase baru transformasi pemerintahan. Kinerja digital daerah sudah menunjukkan fondasi yang kuat: Indeks SPBE Provinsi Jawa Tengah mencapai 4,42 pada 2024 dan tercatat sebagai capaian tertinggi nasional. Capaian digital pemerintah tidak otomatis berarti seluruh layanan telah menghasilkan pengalaman pengguna yang sama baiknya. Pada sejumlah unit layanan, survei kepuasan masih menunjukkan ruang perbaikan; misalnya, PUSDATARU Jawa Tengah mencatat Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 82,25 pada Semester I 2025, sedangkan unsur waktu pelayanan, persyaratan, dan prosedur menjadi tiga unsur terendah pada survei DP3AKB Semester II 2024. Di sisi lain, Indeks Masyarakat Digital (IMDI) Jawa Tengah 2024 sebesar 47,42, dengan pilar Pemberdayaan hanya 28,28. Data tersebut menunjukkan bahwa tantangan kebijakan bergeser: dari sekadar membangun sistem digital menuju memastikan teknologi, kompetensi aparatur, dan kualitas layanan benar-benar menghasilkan nilai publik.

Penelitian **"*The Role of Digital Competence in Improving Service Quality and Employee Performance*"** dilaksanakan pada November 2023–Februari 2024 terhadap ASN pada 12 instansi pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Dengan proportional *random sampling* diperoleh 262 responden dan data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan AMOS 26. Instrumen menggunakan skala Likert 1–7 dan mencakup empat konstruk: *digital competence* (5 item), *smart digital service* (4 item), *service quality* (4 item), dan *employee performance* (5 item). Hasilnya: kompetensi digital berpengaruh positif terhadap smart digital service; smart digital service berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan; kualitas pelayanan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai; sementara pengaruh langsung smart digital service terhadap kinerja pegawai tidak signifikan (p=0,076). Artinya, digitalisasi menghasilkan kinerja ketika diterjemahkan menjadi kualitas layanan yang dirasakan dan diberikan kepada masyarakat.

Implikasi kebijakan bukan membangun kebijakan baru dari awal. Sejak 2026, instrumen evaluasi pemerintah telah beralih dari Indeks SPBE menuju Indeks Pemerintah Digital melalui PermenPANRB Nomor 8 Tahun 2026. Integrasi aplikasi/data, pemetaan kompetensi ASN, *Individual Development Plan* (IDP), dan *Training Needs Analysis* (TNA) telah tersedia, agenda Jawa Tengah sebaiknya berupa penyesuaian dan akselerasi: (1) *screening* kompetensi digital ASN dari data kepegawaian, pendidikan, pelatihan dan hasil CAT; (2) memasukkan kebutuhan kompetensi digital ke IDP/TNA; (3) mempercepat interoperabilitas aplikasi dan data yang telah ada; (4) menambahkan ukuran kepuasan dan pengalaman pengguna layanan digital; dan (5) mengubah ukuran keberhasilan pelatihan dari output jumlah peserta menjadi *outcome* pada kualitas pelayanan dan kinerja. Komdigi dan pemerintah daerah perlu memastikan dukungan arsitektur, sarana-prasarana, keamanan, anggaran, dan SDM berjalan sebagai satu ekosistem.

PENDAHULUAN

Transformasi digital menjadi salah satu pilar utama dalam reformasi birokrasi di Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan publik. Pemerintah Indonesia melalui implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) terus mendorong digitalisasi proses pemerintahan sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat, mempercepat proses pengambilan keputusan, memperkuat integrasi data, serta meningkatkan daya saing daerah. Bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah, transformasi digital

merupakan peluang strategis untuk mempercepat terwujudnya pemerintahan yang adaptif terhadap perkembangan teknologi sekaligus mampu menjawab tuntutan masyarakat akan layanan publik yang cepat, mudah diakses, dan berkualitas.

Meskipun demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan infrastruktur teknologi maupun aplikasi pemerintahan, tetapi bergantung pada kesiapan sumber daya manusia sebagai penggerak perubahan. Berbagai inisiatif digital sering kali belum memberikan hasil yang optimal karena masih terdapat kesenjangan kompetensi digital ASN, perbedaan tingkat literasi digital antar perangkat daerah, resistensi terhadap perubahan, serta belum terintegrasinya pengembangan kompetensi dengan implementasi layanan digital (Fatimah et al., 2023; Winarni et al., 2023). Kondisi tersebut menyebabkan investasi teknologi belum sepenuhnya menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik maupun produktivitas organisasi.

Penelitian ini memberikan bukti empiris mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan transformasi digital pada sektor publik di Provinsi Jawa Tengah. Penelitian yang melibatkan 262 Aparatur Sipil Negara (ASN) pada berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa **kompetensi digital merupakan fondasi utama dalam membangun layanan digital cerdas (*smart digital service*)** (Wirtz et al., 2021)**.** Selanjutnya, *smart digital service* meningkatkan kualitas pelayanan publik dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa layanan digital belum mampu meningkatkan kinerja secara langsung tanpa didukung oleh kualitas pelayanan prima. Sehingga transformasi digital harus dipandang sebagai proses perubahan organisasi yang mengintegrasikan teknologi, kompetensi SDM, dan inovasi pelayanan secara bersamaan (Gong et al., 2020; Trenerry et al., 2021).

Masalah kebijakan Jawa Tengah bukan ketiadaan digitalisasi. Sebaliknya, Jawa Tengah telah membangun fondasi yang relatif kuat. Dokumen RPJMD 2025–2029 mencatat Indeks SPBE 2024 sebesar 4,42 dan menyebut Jawa Tengah sebagai provinsi dengan capaian terbaik nasional. Infrastruktur, arsitektur, layanan digital, portal layanan, sistem pengaduan, serta kebijakan data telah berkembang. Karena itu, rekomendasi yang hanya meminta pemerintah 'membangun sistem digital' akan kurang tepat dan berisiko mengulang kebijakan yang sudah tersedia.

Yang perlu diperkuat adalah hubungan antara kapasitas ASN, kualitas desain layanan, dan outcome yang dirasakan masyarakat. Data layanan menunjukkan variasi kualitas antar-unit. PUSDATARU, misalnya, mencatat IKM 82,25 pada Semester I 2025 dan 91 pada Semester II 2025. Pada DP3AKB, IKM Semester II 2024 sebesar 87,5, tetapi waktu pelayanan, persyaratan, dan prosedur menjadi tiga unsur dengan nilai terendah. Ini mengindikasikan bahwa tingginya kapasitas digital tidak boleh diukur hanya dari keberadaan aplikasi atau indeks kematangan sistem; pengalaman pengguna dan ketepatan proses layanan harus menjadi ukuran hilir.

Pada sisi ekosistem masyarakat, IMDI Jawa Tengah 2024 berada pada 47,42. Pilar Keterampilan Digital relatif lebih tinggi (61,47), tetapi Pilar Pemberdayaan hanya 28,28. Temuan ini memperkuat argumen bahwa kemampuan digital perlu dikonversi menjadi pemanfaatan yang produktif dan bernilai. Dalam konteks pemerintahan, prinsip yang sama berlaku: kemampuan ASN menggunakan teknologi harus berujung pada layanan yang lebih cepat, tepat, transparan, mudah diakses, dan responsif.

DESKRIPSI MASALAH

Objek penelitian adalah organisasi pelayanan publik Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan Structural Equation Modeling (SEM), sehingga fokusnya bukan sekadar menggambarkan tingkat kompetensi digital, melainkan menguji jalur pengaruh antar-variabel. Responden berjumlah 262 ASN yang berasal dari 12 instansi pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Teknik sampling yang digunakan adalah proportional random sampling. Kuesioner tertutup menggunakan skala *Likert* 1–7. Empat konstruk yang diukur terdiri atas digital competence (5 item), smart digital service (4 item), service quality (4 item), dan employee performance (5 item). Analisis dilakukan dengan AMOS 26, disertai uji reliabilitas, validitas, CFA, normalitas, *goodness-of-fit*, dan pengujian hipotesis.

Karakteristik responden yang dilaporkan dalam artikel menunjukkan 150 responden laki-laki, 110 responden berusia 31–40 tahun, dan 160 responden berpendidikan sarjana. Artikel menyebut responden berasal dari 12 instansi, tetapi tidak membuka rincian jumlah responden per OPD dalam naskah yang dipublikasikan. Karena itu, policy brief ini tidak mengada-adakan distribusi per OPD. Informasi ini penting agar bukti penelitian tetap digunakan secara proporsional dan transparan.

Tabel 1. Variabel dan Instrumen Penelitian

No	Konstruk Variabel	Jumlah Item	Sumber Pengukuran
1.	Digital competence	5 item	Touron et al. (2018)
2.	Smart digital service	4 item	Velsberg et al. (2020)
3.	Service quality	4 item	Gayatri et al. (2013)
4.	Employee performance	5 item	Astuti et al. (2023); Miftachul Mujib et al. (2023)

Hasil penelitian pada 262 ASN Pemerintah Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi digital memberikan pengaruh positif terhadap terbentuknya ***Smart Digital Service***, yang selanjutnya meningkatkan kualitas pelayanan publik dan berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Namun demikian, penelitian juga menemukan bahwa **Smart Digital Service tidak secara langsung meningkatkan kinerja pegawai**, melainkan harus terlebih dahulu mampu meningkatkan kualitas layanan yang diterima masyarakat. Dengan kata lain, **kualitas pelayanan menjadi faktor mediasi yang menentukan keberhasilan transformasi digital**. Temuan ini memberikan pesan penting bahwa transformasi digital tidak cukup diukur dari jumlah aplikasi atau layanan elektronik yang tersedia. Keberhasilan digitalisasi dinilai berdasarkan sejauh mana layanan tersebut mampu meningkatkan kepuasan masyarakat, mempercepat proses, meningkatkan transparansi, dan memperkuat akuntabilitas pemerintah daerah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di lingkungan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi informasi, tetapi juga oleh kesiapan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana utama pelayanan publik. Kompetensi digital menjadi fondasi yang memungkinkan implementasi *Smart Digital Service* berjalan secara optimal, sehingga mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Temuan juga menegaskan bahwa transformasi digital perlu dipandang sebagai suatu proses yang terintegrasi, dimulai dari penguatan kapasitas sumber daya manusia, pengembangan layanan digital yang berkualitas, hingga terciptanya tata kelola pemerintahan yang adaptif, inovatif, serta berorientasi pada masyarakat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diterjemahkan ke dalam suatu kerangka implementasi kebijakan yang menggambarkan hubungan antara kompetensi digital ASN, implementasi layanan digital, kualitas pelayanan publik, dan peningkatan kinerja organisasi.

REKOMENDASI KEBIJAKAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat lima implikasi strategis yang dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah.

Tabel 2. Keterkaitan Temuan Penelitian dengan Implikasi Kebijakan yang Mengakselerasi Tata Kelola Pemerintahan Berintegritas dan Kolaboratif

No	Hubungan	Hasil statistik	Implikasi
1.	Kompetensi Digital → Smart Digital Service	Signifikan, p<0,05	ASN yang mampu memecahkan masalah dan intensif menggunakan teknologi lebih mampu menghasilkan layanan digital yang cerdas.
2.	Smart Digital Service → Kualitas Pelayanan	Signifikan, p<0,05	Kolaborasi digital, efektivitas, efisiensi, dan transparansi memperkuat kualitas layanan.
3.	Smart Digital Service → Kinerja ASN	Tidak signifikan, p=0,076	Digitalisasi layanan saja tidak cukup untuk menaikkan kinerja pegawai.
4.	Kualitas Pelayanan → Kinerja ASN	Signifikan, p<0,05	Kinerja meningkat ketika kualitas layanan yang diberikan semakin baik.
5.	Kompetensi Digital → Kualitas Pelayanan melalui Smart Digital Service	Signifikan, p<0,05	Kompetensi menjadi bernilai ketika diterjemahkan ke dalam layanan digital dan menghasilkan kualitas layanan.
6.	Kompetensi Digital → kinerja Melalui Smart Digital Service	Tidak signifikan, p=0,08	Jalur langsung melalui layanan digital belum cukup; diperlukan kualitas layanan sebagai mekanisme penting.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penguatan kompetensi digital ASN merupakan investasi strategis dalam kerangka nasional Pemerintahan Digital yang menempatkan kapabilitas digital, budaya digital,

organisasi/struktur digital, proses digital, dan infrastruktur digital sebagai area intervensi yang mendukung *digital services*. Policy brief ini menempatkan kompetensi ASN terutama pada kapabilitas dan budaya digital, tetapi menghubungkannya secara eksplisit dengan proses dan layanan yang dialami warga.

Dengan pendekatan tersebut, hasil penelitian ini dapat menjadi *evidence-based policy* bagi Pemerintah Provinsi Jawa Tengah dalam melakukan penyesuaian, akselerasi dan meningkatkan outcome dari implementasi kebijakan. Pada Tabel 3 berikut prioritas kebijakan yang dapat diimplementasikan dan diukur berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan.

Tabel 3. Rekomendasi Kebijakan berdasarkan Hasil Penelitian

Prioritas	Penyesuaian kebijakan	Aktor utama	Outcome yang diukur
1. Screening kompetensi digital ASN	Petakan kompetensi digital melalui data pendidikan, pelatihan, hasil CAT, rekam kinerja dan asesmen yang sudah tersedia; pisahkan kebutuhan kompetensi digital dari kompetensi sosial-manajerial.	BKD; BPSDM; OPD	Kesenjangan kompetensi digital per rumpun jabatan/OPD dan peningkatan skor kompetensi.
2. Integrasikan ke IDP dan TNA	Jadikan hasil screening sebagai input Individual Development Plan dan Training Needs Analysis; pelatihan dipilih berdasarkan gap, bukan sekadar kuota peserta.	BKD; BPSDM; OPD	Persentase gap kompetensi yang ditutup dan perubahan kinerja pascapelatihan.
3. Percepat integrasi aplikasi dan data	Bukan membuat aplikasi baru; percepat interoperabilitas, SSO, pertukaran data, keamanan, sarpras, anggaran, dan standardisasi layanan yang sudah ada.	Diskominfo; OPD; Bappeda	Penurunan duplikasi aplikasi, peningkatan integrasi data, reliabilitas layanan, dan waktu penyelesaian.
4. Tambahkan Indeks Kepuasan Layanan Digital	Kembangkan pengukuran pengalaman pengguna pada layanan digital: kemudahan, kejelasan informasi, waktu/respons, keberhasilan transaksi, aksesibilitas, keamanan, dan penanganan aduan.	Diskominfo; OPD; unit layanan	Skor kepuasan layanan digital, completion rate, waktu respons, dan penyelesaian aduan.
5. Ubah ukuran keberhasilan pelatihan	Jumlah peserta/sertifikat tetap menjadi output, tetapi indikator utama diarahkan pada perubahan kompetensi, kualitas layanan, produktivitas dan kinerja.	BKD; BPSDM; OPD	Kenaikan kualitas layanan dan kinerja setelah intervensi.
6. Perkuat governance dan dukungan sumber daya	Pastikan arsitektur, anggaran, sarpras, keamanan, SDM, dan change management mendukung layanan digital secara konsisten.	Bappeda; Diskominfo; BKD; BPSDM; Inspektorat	Kematangan pemerintah digital dan konsistensi capaian outcome lintas OPD.

Upaya untuk mendorong kebijakan tersebut dapat diimplementasikan secara efektif, diperlukan pembagian peran yang jelas antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pendekatan kolaboratif ini akan memastikan bahwa transformasi digital tidak hanya menjadi tanggung jawab perangkat yang mengelola teknologi informasi, tetapi menjadi agenda bersama seluruh perangkat daerah sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Tabel 4. Implementasi Kebijakan Berdasarkan Organisasi Perangkat Daerah (OPD)

Aktor	Peran Prioritas	Ukuran Outcome
BKD	Screening kompetensi, IDP/TNA, talent & career management	Gap kompetensi digital tertutup; kompetensi terkait kinerja meningkat.
BPSDM	Kurikulum, pelatihan berbasis gap, asesmen pascapelatihan	Perubahan kompetensi dan transfer ke pekerjaan.
Diskominfo	Integrasi aplikasi/data, arsitektur, keamanan, digital service	Reliabilitas, interoperabilitas, completion rate, kepuasan digital.
Bappeda	Integrasi ke perencanaan, penganggaran, dan indikator pembangunan	Program dan anggaran terhubung dengan outcome.
Inspektorat	Audit/tata kelola, risiko, evaluasi implementasi	Kepatuhan, mitigasi risiko, dan efektivitas pengendalian.

Agar rekomendasi kebijakan tersebut dapat menghasilkan perubahan yang terukur, implementasi perlu dilakukan secara bertahap dengan memanfaatkan kebijakan, sistem, dan kelembagaan yang telah tersedia di Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Fokusnya bukan membangun kebijakan baru, melainkan melakukan penajaman dan percepatan melalui pemetaan kompetensi digital ASN, integrasi hasil pemetaan ke dalam *Training Needs Analysis* (TNA) dan *Individual Development Plan* (IDP), percepatan integrasi layanan dan data, serta penguatan pengukuran kualitas layanan digital.

Tabel 5. *Roadmap* Implementasi 2026-2029

Tahap	Fokus	Kegiatan Kunci	Indikator
2026 – Baseline	Screening & alignment	Pemetaan kompetensi digital; inventaris aplikasi/data; baseline kepuasan layanan digital; pemetaan IDP/TNA.	Baseline kompetensi, layanan, integrasi, dan kepuasan tersedia.
2027 – Acceleration	Gap closing & integration	Pelatihan berbasis gap; integrasi layanan prioritas; perbaikan UX; penguatan sarpras dan keamanan.	Gap kompetensi turun; layanan prioritas terintegrasi; kepuasan naik.
2028 – Outcome	Performance linkage	Hubungkan hasil layanan digital dengan kinerja OPD/ASN; evaluasi dampak; replikasi praktik baik.	Peningkatan kualitas layanan dan kinerja terukur.
2029 – Institutionalization	Continuous improvement	Masukkan outcome digital ke manajemen kinerja, talent management, perencanaan dan penganggaran rutin.	Perbaikan berkelanjutan menjadi mekanisme rutin.

Bukti penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital ASN merupakan fondasi, tetapi bukan titik akhir. Kompetensi digital meningkatkan kemampuan menghasilkan smart digital service; smart digital service memperbaiki kualitas pelayanan; dan kualitas pelayanan menjadi jalur yang penting menuju peningkatan kinerja. Karena pengaruh langsung smart digital service terhadap kinerja tidak signifikan, kebijakan tidak boleh berhenti pada digitalisasi proses.

Untuk Jawa Tengah, rekomendasi paling realistis adalah memperdalam dan mempercepat kebijakan yang sudah ada. Pergeseran dari SPBE menuju Pemerintah Digital pada 2026 justru memberi momentum untuk mengintegrasikan kompetensi digital, layanan, data, proses bisnis, dan kinerja ke dalam satu siklus outcome. Fokus kebijakan seharusnya sederhana: ASN yang lebih kompeten, layanan digital yang lebih mudah dan responsif, serta kinerja pemerintah yang dapat dibuktikan melalui hasil yang dirasakan masyarakat.

REFERENSI

Fatimah, H. S., Sriningsih, S., Pascayanti, Y., & Yusuf, F. (2023). Digital divide solutions and public service policy implementation in Indonesia after the Covid-19 pandemic. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, *6*(08), 3801–3818. https://doi.org/10.47191/jefms/v6-i8-30

Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, *37*(3), 101487. https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487

Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, *12*, 620766. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766

Winarni, D., Fathan, I. N., & Arofah, R. U. (2023). Analysis of the level of E-Government implementation and factors that influence it (Empirical Study of Regional Government in Central Java). *Jurnal Akuntansi ISSN*, *13*(3), 237–251.

Wirtz, B. W., Müller, W. M., & Schmidt, F. W. (2021). Digital public services in smart cities–An empirical analysis of lead user preferences. *Public Organization Review*, *21*(2), 299–315. https://doi.org/10.1007/s11115-020-00492-3