

TRANSFORMASI DIGITAL DALAM REKAPITULASI FORUM KONSULTASI PUBLIK

DIGITAL TRANSFORMATION IN THE RECAPITULATION OF PUBLIC CONSULTATION FORUMS

Medina Nur Amanda^{1*}, Iyep Saefulrahman², Tiyan Rahmanul Hakim¹

¹Administrasi Pemerintahan, Universitas Padjadjaran, Indonesia

²Departemen Ilmu Pemerintahan, Universitas Padjadjaran, Indonesia

*Korespondensi: Medina Nur Amanda. Email: medina21002@mail.unpad.ac.id

(Diterima: 08-07-2025; Ditelaah: 21-07-2025; Disetujui: 09-09-2025)

ABSTRACT

Digital transformation is an urgent necessity in public service governance to reduce administrative burdens, improve accuracy, and strengthen accountability. This study examines the recapitalization process of the Public Consultation Forum (Forum Konsultasi Publik/FKP) at the Ministry of Administrative and Bureaucratic Reform, with the unit of analysis focusing on the Deputy Assistant for Community Participation Empowerment (Asdep PPM). The objectives are to analyze the existing recap process, identify the barriers to digitalization, and formulate a strategic model aligned with the principles of the Electronic-Based Government System (SPBE). This research employs a qualitative approach with a case study design, utilizing in-depth interviews, process observation, and document analysis. The findings reveal that digital systems based on online forms, automated spreadsheets, and centralized storage improve efficiency, accuracy, and data traceability while enhancing transparency and accountability. The challenges identified include infrastructure limitations, human resource readiness, regulatory synchronization, organizational resistance, and information security concerns. Applying Kurt Lewin's change management theory, the study highlights that the success of digital transformation depends on a consistent unfreeze-change-refreeze process within the bureaucracy. The study concludes that digitalization of FKP recap not only accelerates government responses to public input but also strengthens evidence-based policymaking, enhances citizen participation, and fosters an adaptive bureaucratic culture. The proposed strategic model can be replicated in other public service sectors to accelerate the nationwide implementation of SPBE in Indonesia.

Keywords: Digital Transformation; Public Governance; Public Service

ABSTRAK

Transformasi digital merupakan kebutuhan mendesak dalam tata kelola pelayanan publik untuk mengurangi beban administratif, meningkatkan akurasi, dan memperkuat akuntabilitas. Penelitian ini mengkaji proses rekapitulasi Forum Konsultasi Publik (FKP) pada Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, dengan unit analisis Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat (Asdep PPM). Tujuan penelitian adalah menganalisis mekanisme rekapitulasi FKP, mengidentifikasi hambatan digitalisasi, serta merumuskan model strategis yang selaras dengan prinsip Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Metode yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem digital berbasis formulir daring, spreadsheet otomatis, dan penyimpanan terpusat mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, dan keterlacakan data, sekaligus memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Hambatan yang muncul meliputi keterbatasan infrastruktur, kesiapan SDM, sinkronisasi regulasi, resistensi budaya kerja, serta keamanan data. Analisis teori manajemen perubahan Kurt Lewin mengungkap bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada proses unfreeze-change-refreeze yang konsisten dalam birokrasi. Dampaknya, digitalisasi rekapitulasi FKP tidak hanya mempercepat respons pemerintah terhadap masukan masyarakat, tetapi juga memperkuat legitimasi kebijakan publik berbasis data, meningkatkan partisipasi, serta membangun budaya kerja birokrasi yang adaptif. Model strategis ini berpotensi direplikasi di sektor pelayanan publik lainnya untuk mempercepat penerapan SPBE di Indonesia.

Kata kunci: Transformasi Digital; Tata Kelola Pemerintahan; Pelayanan Publik

PENDAHULUAN

Pelayanan publik yang berkualitas, transparan, akuntabel, dan responsif merupakan tuntutan utama dalam tata kelola pemerintahan modern. Di Indonesia, amanat ini secara tegas diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang mewajibkan penyelenggara layanan melibatkan masyarakat dalam penyusunan kebijakan pelayanan. Seiring perkembangan teknologi, pemerintah mendorong percepatan transformasi digital melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang mengharuskan pemanfaatan teknologi informasi secara terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas layanan publik. Landasan normatif ini diperkuat dengan Peraturan Menteri PANRB Nomor 14 Tahun 2017 tentang Pedoman Penyusunan Survei Kepuasan Masyarakat serta PermenPANRB Nomor 29 Tahun 2022 tentang Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Penyelenggara Pelayanan Publik, yang menekankan perlunya evaluasi layanan berbasis partisipasi masyarakat dan data yang valid.

Dalam kerangka kebijakan tersebut, Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) memiliki mandat strategis dalam membentuk dan mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia. Melalui Deputy Pelayanan Publik, khususnya Asisten Deputy Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat (Asdep PPM), pemerintah mendorong partisipasi aktif masyarakat melalui Forum Konsultasi Publik (FKP). FKP merupakan wadah dialog partisipatif yang mempertemukan masyarakat dengan penyelenggara layanan untuk membahas kualitas, kendala, dan inovasi pelayanan publik. Pelaksanaan FKP di kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah menghasilkan laporan yang setiap

tahun dikompilasi oleh Asdep PPM sebagai bahan revidu dan rekapitulasi.

Namun, hingga saat ini proses rekapitulasi hasil revidu FKP masih dilakukan secara manual menggunakan *Google Docs*. Metode ini memunculkan berbagai permasalahan, antara lain keterlambatan analisis data, risiko kesalahan input, ketidakkonsistenan format laporan, dan sulitnya integrasi data lintas instansi. Kondisi ini tidak hanya menjadi kendala teknis, tetapi juga mencerminkan adanya kesenjangan antara praktek administrasi di lapangan dan semangat transformasi digital yang diusung SPBE.

Fenomena tersebut sejalan dengan temuan (Widiatmoko et al., 2023) yang menunjukkan bahwa penerapan *e-government* dapat mendorong inklusivitas dan memperluas partisipasi publik, (Arkaan et al., 2024) menegaskan bahwa *e-governance* berperan penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, sementara (Praratya et al., 2024) menambahkan bahwa pemanfaatan media sosial dapat menciptakan dialog digital yang responsif dan transparan antara pemerintah dan warga. (Araby, 2024) menjelaskan bahwa partisipasi warga dalam *e-governance* hanya akan efektif jika didukung oleh sistem digital yang kolaboratif dan terintegrasi. (Djatkiko et al., 2025) menekankan bahwa transformasi digital mampu memperkuat inklusi sosial selama kebijakan yang diterapkan berpihak pada kepentingan publik. (Maureira et al., 2024) bahkan menyoroti pentingnya keberadaan perantara digital (*digital intermediaries*) yang dapat menjembatani akses masyarakat terhadap layanan *e-government*, sedangkan (Rychwalska et al., 2021) dan (Lo et al., 2022) memperkuat argumentasi perlunya tata kelola data publik yang aman, terbuka, dan efisien.

Permasalahan empiris dalam rekapitulasi FKP yang dilakukan secara manual memiliki dampak signifikan

terhadap kualitas pengambilan keputusan. Keterlambatan dalam pemrosesan data dapat menghambat respons pemerintah terhadap keluhan dan masukan masyarakat. Ketidakeragaman format laporan membuat analisis komparatif sulit dilakukan, sementara risiko kesalahan input dapat mengurangi akurasi data yang menjadi dasar kebijakan publik. Situasi ini menegaskan bahwa rekapitulasi manual tidak lagi memadai untuk memenuhi kebutuhan tata kelola pelayanan publik yang cepat, adaptif, dan berbasis bukti.

Dalam konteks tersebut, transformasi digital dalam rekapitulasi FKP menjadi kebutuhan strategis. Digitalisasi bukan sekadar memindahkan proses manual ke media elektronik, tetapi membangun sistem terintegrasi yang mampu mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data secara *real-time*, menyediakan visualisasi yang mudah diakses, menjamin keamanan dan keterbukaan informasi, serta memperkuat partisipasi masyarakat melalui umpan balik yang transparan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses rekapitulasi FKP yang berjalan saat ini, mengidentifikasi hambatan penerapan digitalisasi, serta merumuskan rekomendasi sistem rekapitulasi digital yang adaptif, efisien, dan selaras dengan prinsip Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Lebih jauh, penelitian ini dimaksudkan untuk menghasilkan model strategis yang tidak hanya memperbaiki efektivitas teknis rekapitulasi, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, serta mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang responsif, adaptif, dan berbasis data sesuai dengan tujuan digital governance.

MATERI DAN METODE

Penelitian ini berlandaskan pada pemahaman mengenai *digital governance* sebagai pendekatan tata kelola pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan transparansi,

partisipasi, akuntabilitas, dan efektivitas layanan publik. Menurut (Susaningsih et al., 2024), *digital governance* tidak hanya berperan sebagai alat bantu administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, kolaborasi lintas sektor, serta integrasi layanan publik yang saling mendukung.

Pandangan (Maharani et al., 2024) menekankan bahwa *digital governance* berfungsi sebagai katalis inovasi birokrasi. Teknologi dimanfaatkan untuk memangkas hambatan administratif, mempercepat proses layanan, serta membangun pola pikir birokrasi yang terbuka terhadap perubahan (*digital mindset*). Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya menjadi modernisasi teknis, tetapi juga perubahan budaya kerja.

Zulmasyhur et al., (2024) melihat *digital governance* sebagai proses adaptif yang harus terus menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi dan dinamika kebutuhan masyarakat. Literasi digital publik menjadi faktor penentu keberhasilan, karena sistem digital hanya efektif jika diimbangi dengan kemampuan masyarakat dalam mengakses dan memanfaatkan teknologi secara tepat.

Sementara itu, (Setyawati & Fitriati, 2023) menggarisbawahi pentingnya desain sistem digital yang ramah pengguna (*user friendly*), aman, dan terintegrasi lintas platform. Keberhasilan tata kelola digital juga sangat bergantung pada mekanisme umpan balik (*feedback loop*) yang responsif, sehingga kebijakan dan layanan dapat disesuaikan dengan kebutuhan riil masyarakat.

Menurut (Waliyondi et al., 2025), keberhasilan *digital governance* tidak dapat dipisahkan dari pengelolaan data (*data governance*) yang baik. Hal ini mencakup kualitas, keamanan, dan validitas data yang digunakan dalam layanan publik, termasuk pengaturan akses, perlindungan privasi, dan penerapan standar interoperabilitas agar data dapat dimanfaatkan secara akurat oleh berbagai instansi.

Avianti & Syahrir, (2020) memberikan perspektif bahwa transformasi digital dalam pemerintahan harus memperkuat nilai-nilai demokrasi, seperti keterbukaan, partisipasi, dan akuntabilitas. Tantangan yang dihadapi adalah mengatasi kesenjangan digital (*digital divide*), agar pemanfaatan teknologi tidak justru memperbesar ketimpangan layanan antara kelompok masyarakat yang melek teknologi dan yang belum.

Kerangka normatif penelitian ini mengacu pada Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang menetapkan enam prinsip:

1. Efektivitas, yakni pemanfaatan teknologi untuk mencapai tujuan pemerintahan secara optimal.
2. Efisiensi, dengan mengurangi pemborosan sumber daya melalui integrasi layanan.
3. Keterpaduan, yang mendorong sinergi lintas instansi dalam pelayanan publik.
4. Interoperabilitas, memastikan sistem dan data dapat saling berkomunikasi.
5. Keamanan, melindungi data dan informasi dari ancaman.
6. Keberlanjutan, memastikan layanan digital dapat diakses secara terus-menerus.

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Fokus kajian diarahkan pada proses digitalisasi rekapitulasi Forum Konsultasi Publik (FKP) yang dilakukan oleh Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi proses, dan analisis dokumen terkait.

Proses analisis mengadopsi kerangka *change management* dari Kurt Lewin (1947) dalam (Hussain et al., 2018) yang meliputi tiga tahap: *unfreeze* (membangun kesadaran akan perlunya perubahan), *change* (mengimplementasikan inovasi digital), dan *refreeze* (melembagakan perubahan menjadi prosedur tetap). Pendekatan ini

dipilih untuk memahami dinamika perubahan organisasi dalam mengadopsi *digital governance* dan memastikan perubahan yang dihasilkan bersifat berkelanjutan.

Validitas temuan diperkuat dengan triangulasi sumber dan metode, sementara analisis data dilakukan secara induktif untuk mengidentifikasi pola, tema, dan implikasi kebijakan yang relevan dalam konteks penguatan tata kelola digital pemerintahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Empiris Mekanisme Rekapitulasi FKP Sebelum Transformasi Digital

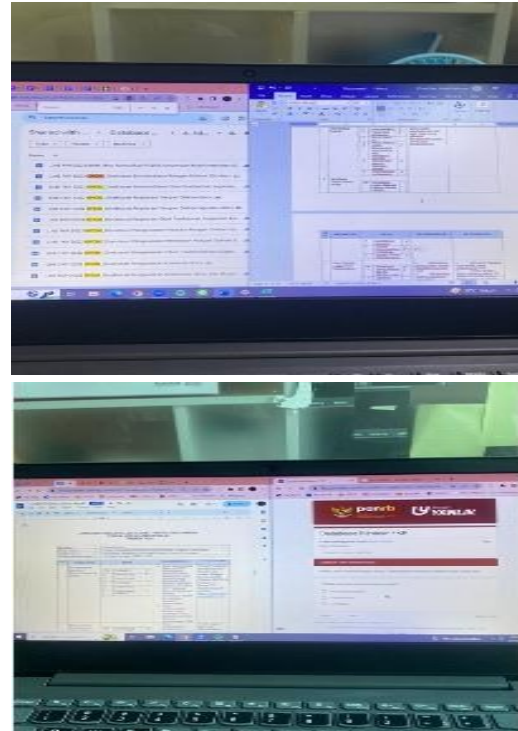
Forum Konsultasi Publik (FKP) yang dikelola oleh Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat (Asdep PPM) hingga tahun 2022 masih menerapkan mekanisme rekapitulasi yang sepenuhnya manual. Berdasarkan temuan lapangan, proses ini melibatkan sepuluh staf Asdep PPM yang masing-masing bertanggung jawab memeriksa 41 hingga 47 laporan dari Unit Pelaksana Program (UPP). Laporan yang masuk kemudian dipindahkan secara manual ke dalam format Laporan Hasil Evaluasi (LHE) sebelum direkapitulasi kembali menggunakan *Google Docs*. Proses panjang ini pada akhirnya menghasilkan 417 entri FKP pada tahun 2022.

Pendekatan manual ini memang menjamin seluruh laporan FKP terkumpul, namun dibalik itu tersembunyi beban kerja administratif yang sangat besar dan ketergantungan penuh pada input manusia. Setiap tahap yang mengandalkan pengetikan ulang memperbesar risiko kesalahan format, redundansi data, dan keterlambatan pengolahan informasi. (Nurhidayat et al., 2024) melalui kajian *E-Participation Index* menegaskan bahwa peningkatan infrastruktur *e-government* tidak serta-merta meningkatkan partisipasi publik apabila tidak dibarengi dengan

integrasi data yang memadai dan regulasi yang mendukung. Situasi serupa juga terlihat dalam rekapitulasi manual FKP, di mana ketidakmampuan sistem untuk berkomunikasi secara langsung antar platform menimbulkan hambatan terhadap prinsip interoperabilitas.

Keterbatasan metode manual ini juga berdampak pada aspek keamanan data. (Fadrial et al., 2024) menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh tingkat keamanan data digital. Proses rekapitulasi manual yang tidak memiliki lapisan keamanan berlapis membuka peluang terjadinya kebocoran dan manipulasi data, yang pada gilirannya dapat menggerus kepercayaan publik. Hal ini sejalan dengan temuan (Arkaan et al., 2024) dan (Widiatmoko et al., 2023) yang menegaskan bahwa kepercayaan publik merupakan pilar utama dalam implementasi *digital governance*, dan kualitas pengelolaan data menjadi penentu utama terbangunnya kepercayaan tersebut.

Dalam perspektif teori perubahan Kurt Lewin (1947), kondisi yang terjadi pada tahap ini menggambarkan fase *unfreeze*, di mana organisasi mulai menyadari bahwa sistem yang berlaku tidak lagi efektif dan perlu digantikan oleh mekanisme yang lebih adaptif. Secara normatif, mekanisme manual ini juga belum selaras dengan prinsip-prinsip Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Prinsip efektivitas sulit terpenuhi karena pengolahan data memakan waktu lama. Efisiensi pun rendah karena banyak sumber daya terbuang untuk pekerjaan berulang. Keterpaduan dan interoperabilitas antar unit tidak berjalan karena sistem yang digunakan tidak terhubung secara langsung. Bahkan aspek keamanan data belum terjamin, sementara keberlanjutan layanan juga tidak optimal karena sangat bergantung pada ketersediaan dan kapasitas tenaga kerja manual.



Gambar 1 – Proses Input Database Review Laporan FKP UPP K/L/D 2022

Sumber: Penelitian, 2023

Gambar di atas, memperlihatkan pegawai melakukan proses pencatatan, rekapitulasi, dan pengolahan data Forum Konsultasi Publik secara manual dengan membuka beberapa dokumen dan formulir digital pada layar komputer secara berdampingan. Proses manual ini dalam pelaksanaannya memerlukan pengoperasian beberapa aplikasi sekaligus (*multitasking*) secara paralel, seperti membuka dokumen di Google Docs/Sheets dan mengisi formulir pada sistem internal, sehingga menuntut koordinasi tinggi dan berpotensi menambah beban kerja administratif. Kondisi ini sejalan dengan pernyataan (Shin et al., 2024) yang menekankan bahwa teknologi digital seharusnya mengurangi hambatan administratif, bukan justru menambah beban kerja.

Kelemahan proses manual juga tergambar pada format LHE yang digunakan. Gambar 2 menunjukkan contoh format LHE manual yang diisi oleh staf sebelum data direkapitulasi. Format ini masih mengandalkan pengetikan ulang dan tidak memiliki mekanisme validasi otomatis,

sehingga sangat rentan terhadap kesalahan ketik dan ketidaksesuaian format.

NO	INDIKATOR	HASIL	REKOMENDASI	KETERANGAN										
1.	Kelengkapan Laporan Penyelenggaraan FKP	<table border="1"> <tr> <td>No. Dokumen Laporan FKP</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>2. Berita Acara</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>3. Dokumentasi</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>4. Daftar Hadir</td> <td>✓</td> </tr> <tr> <td>5. Dokumentasi lainnya</td> <td>✓</td> </tr> </table>	No. Dokumen Laporan FKP	✓	2. Berita Acara	✓	3. Dokumentasi	✓	4. Daftar Hadir	✓	5. Dokumentasi lainnya	✓	<p>a. Dokumen pelaporan sudah memuat keterangan yang pada lampiran SE Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2022 tentang FKP di Izansi Perencana</p> <p>b. Pelaksanaan FKP sudah memenuhi seluruh persyaratan yang ditetapkan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku</p>	<p>- Format template pelaporan dan lampiran SE Menteri PANRB Nomor 19 Tahun 2022 dapat diunduh melalui situs: https://bit.ly/MaansSE-FKP2022</p>
No. Dokumen Laporan FKP	✓													
2. Berita Acara	✓													
3. Dokumentasi	✓													
4. Daftar Hadir	✓													
5. Dokumentasi lainnya	✓													

Gambar 2 – Contoh Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Manual

Sumber: Penelitian, 2023

Gambar tersebut memperlihatkan cuplikan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Penyelenggaraan Forum Konsultasi Publik tahun 2022 yang masih disusun secara manual melalui Google Docs. Dokumen ini berbentuk tabel evaluasi yang memuat kolom berisi substansi temuan utama asesmen, deskripsi temuan, perbaikan yang diperlukan, serta tindak lanjut yang direncanakan. Setiap bagian diisi secara manual oleh petugas berdasarkan hasil rekapitulasi dan observasi, termasuk mencantumkan peraturan terkait, waktu pelaksanaan, dan rekomendasi perbaikan. Meskipun penggunaan *Google Docs* memfasilitasi kolaborasi daring, proses ini tetap tergolong manual karena tidak memiliki integrasi langsung dengan sumber data asli.

Ketiadaan interaksi langsung antar platform memperbesar risiko redundansi dan memperlambat proses verifikasi data. Kondisi tersebut bertentangan dengan model GLASS yang diperkenalkan oleh (Lo et al., 2022), yang menempatkan interoperabilitas dan kontrol data pada warga negara sebagai inti dari tata kelola digital yang efektif. Dengan demikian, situasi ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada proses LHE masih belum optimal, karena beban administratif

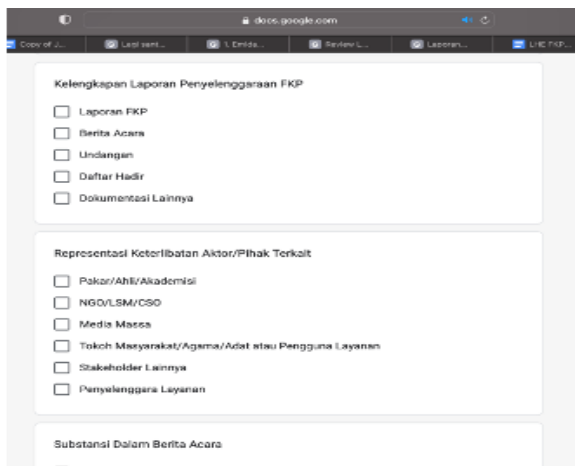
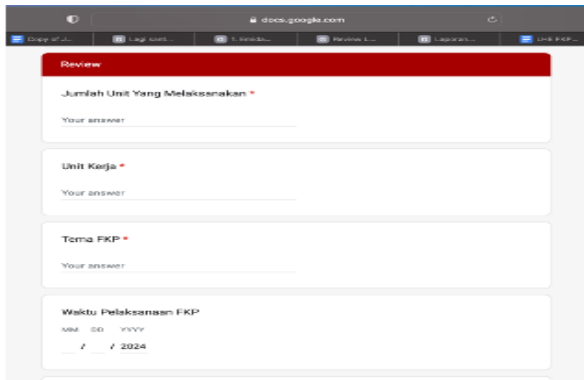
tetap tinggi dan efisiensi verifikasi data belum tercapai.

Indikator dalam Laporan Hasil Evaluasi (LHE) penyelenggaraan Forum Konsultasi Publik (FKP) mencakup empat aspek utama, yaitu: (1) kelengkapan penyelenggaraan laporan FKP, yang meliputi dokumen pendukung seperti laporan FKP, berita acara, undangan, daftar hadir, dan dokumentasi lainnya; (2) representasi keterlibatan aktor atau pihak terkait, yang mencakup partisipasi dari pakar, akademisi, NGO/LSM/CSO, media massa, tokoh masyarakat, tokoh agama, tokoh adat, pengguna layanan, serta stakeholder dan penyelenggara layanan lainnya; (3) substansi dalam berita acara, yang berfokus pada identifikasi masalah, usulan rekomendasi perbaikan, dan jangka waktu penyelesaian; serta (4) hasil tindak lanjut FKP sebelumnya, yang memuat laporan tindak lanjut atas kegiatan FKP tahun sebelumnya maupun FKP tahun berjalan (2022) jika sudah direalisasikan.

Pengumpulan data awal dilakukan menggunakan *Google Form*, yang berisi isian mengenai jumlah unit pelaksana, unit kerja, tema FKP, waktu pelaksanaan, kelengkapan dokumen, keterlibatan pihak terkait, substansi berita acara, hingga tindak lanjut kegiatan. Meskipun *Google Form* mempermudah pengisian secara daring, ketiadaan integrasi langsung dengan sistem rekapitulasi membuat data yang terkumpul tetap harus dipindahkan secara manual ke *Google Docs* oleh petugas.

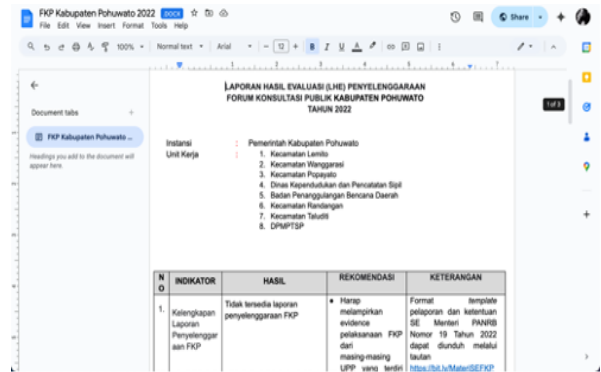
Hasil akhir dari proses manual ini dapat dilihat pada gambar berikut ini, yang menampilkan rekapitulasi laporan FKP di *Google Docs*. Ratusan entri disusun dalam satu dokumen daring, sehingga memudahkan kolaborasi real-time antar staf Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat (Asdep PPM) untuk memeriksa kesesuaian laporan FKP yang disampaikan oleh Unit Penyelenggara Pelayanan Publik (UPP) dengan indikator yang ditetapkan Kementerian PANRB.

Rekapitulasi ini juga digunakan untuk merancang bimbingan teknis berikutnya dan mengidentifikasi kelebihan serta kekurangan laporan dari seluruh Kementerian, Lembaga, dan Pemerintah Daerah.



Gambar 3 – Tampilan Rekapitulasi di Google Docs Tahun 2022
Sumber: Penelitian, 2025

Gambar di atas memperlihatkan tampilan rekapitulasi laporan FKP yang telah dikompilasi di Google Docs. Dokumen ini berfungsi sebagai basis data tunggal bagi staf Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat (Asdep PPM) untuk menilai kepatuhan setiap laporan terhadap indikator LHE yang telah ditetapkan. Format penyusunan yang seragam memudahkan pembacaan dan analisis visual, namun sifatnya yang berupa dokumen teks panjang membuat navigasi antar entri menjadi kurang efisien, terutama ketika volume data mencapai ratusan baris.



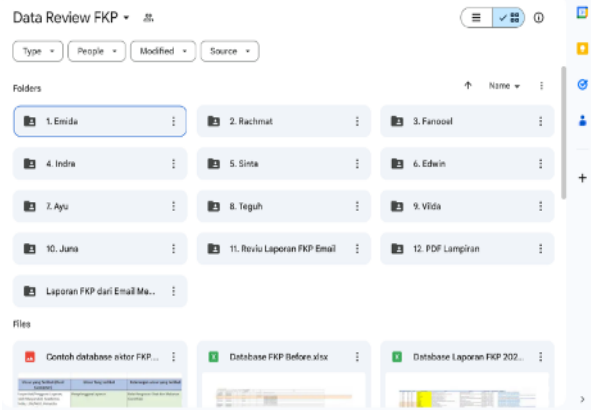
Gambar 4 – Laporan Umum FKP Tahun 2022
Sumber: Penelitian, 2023

Gambar tersebut menampilkan Laporan Hasil Evaluasi (LHE) Penyelenggaraan Forum Konsultasi Publik (FKP) Kabupaten Pohuwato Tahun 2022. Pada bagian awal tercantum identitas instansi, yaitu Pemerintah Kabupaten Pohuwato, beserta daftar unit kerja pelaksana FKP yang mencakup tujuh kecamatan serta beberapa perangkat daerah, seperti dinas kependudukan, badan penanggulangan bencana daerah, dan DPMPTSP.

Format laporan menggunakan tabel dengan empat kolom utama: Indikator, Hasil, Rekomendasi, dan Keterangan. Contoh yang terlihat pada gambar menunjukkan indikator “Kelengkapan Laporan Penyelenggaraan FKP” dengan temuan bahwa sebagian unit kerja belum menyerahkan laporan sesuai persyaratan. Rekomendasi yang diberikan adalah agar pelaksana segera melengkapi dokumen sesuai format dan template yang telah ditentukan oleh Kementerian PANRB, dengan panduan teknis yang tercantum di kolom keterangan.

Dari sisi fungsional, format ini memudahkan standarisasi penilaian antar unit, namun secara operasional masih menunjukkan beban administratif yang besar karena proses pengisian, verifikasi, dan konsolidasi dilakukan secara manual. Ketidadaan sistem integrasi menyebabkan setiap entri harus diinput, diperiksa, dan disinkronkan ulang,

yang meningkatkan risiko inkonsistensi data serta memperlambat tindak lanjut.



Gambar 5. File Kumpulan Data Hasil Review Laporan Forum Konsultasi Publik Tahun 2022
Sumber: Penelitian

Gambar “File Kumpulan Data Hasil Review” menampilkan tampilan Google Drive yang digunakan sebagai repositori pusat untuk menyimpan seluruh hasil review laporan Forum Konsultasi Publik (FKP). Struktur penyimpanan dibagi ke dalam beberapa folder yang dinamai berdasarkan nama reviewer atau penanggung jawab, seperti “1. Emida”, “2. Rachmat”, hingga “12. PDF Lampiran”.

Selain folder, terdapat pula sejumlah file langsung di dalam drive, seperti *Contoh database aster FKP*, *Database FKP Before.xlsx*, dan *Database Laporan FKP 202...* yang menunjukkan adanya format dan basis data yang digunakan sebelum serta sesudah proses review.

Penggunaan Google Drive di sini berfungsi sebagai media kolaborasi dan berbagi data antar anggota tim secara daring, memungkinkan setiap reviewer untuk mengunggah, memperbarui, dan mengakses dokumen sesuai penugasannya. Namun, meskipun memfasilitasi akses bersama, model penyimpanan ini masih bersifat terfragmentasi karena bergantung pada pengelompokan per individu tanpa sistem integrasi otomatis antar file. Hal ini berpotensi menimbulkan duplikasi data, memperlambat konsolidasi hasil review, dan mempersulit pencarian informasi secara

cepat, terutama ketika jumlah dokumen semakin besar.

Selain itu, penggunaan *Google Docs* dalam konteks ini menimbulkan tantangan strategis pada aspek pengelolaan data publik. Keterbatasan fitur seperti pencarian lanjutan, pemfilteran data terstruktur, dan *audit trail* mengakibatkan proses verifikasi memerlukan waktu tambahan dan bergantung pada ketelitian manual petugas. Absennya pengaturan hak akses yang terperinci juga membuka risiko modifikasi yang tidak terpantau. Kondisi ini bertolak belakang dengan prinsip tata kelola digital yang direkomendasikan (OECD, 2025a), yang menekankan pentingnya keamanan berlapis, kontrol akses berbasis peran, dan pencatatan histori perubahan sebagai prasyarat transparansi dan akuntabilitas.

Keseluruhan uraian ini memperlihatkan bahwa sebelum adanya transformasi digital, mekanisme rekapitulasi FKP masih menghadapi kendala signifikan baik dari segi efektivitas, efisiensi, keterpaduan, interoperabilitas, maupun keamanan data. Kelemahan-kelemahan tersebut menjadi dasar yang kuat bagi perlunya perubahan menuju sistem digital yang lebih terintegrasi, transparan, dan akuntabel.

Transformasi Digital dalam Rekapitulasi Forum Konsultasi Publik (FKP)

Perubahan signifikan dalam tata kelola rekapitulasi Forum Konsultasi Publik (FKP) mulai diimplementasikan sejak tahun 2023, di mana metode manual yang sebelumnya digunakan digantikan oleh sistem digital berbasis spreadsheet yang terintegrasi. Transformasi ini merupakan bagian dari strategi penerapan e-Government sebagaimana diamanatkan oleh Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menekankan efektivitas, efisiensi, keterpaduan, interoperabilitas, keamanan, dan keberlanjutan layanan publik.

Upaya ini juga sejalan dengan pandangan (Maharani et al., 2024) yang menekankan bahwa digital governance berfungsi sebagai katalis inovasi birokrasi, bukan sekadar adopsi teknologi, melainkan juga pembentukan *digital mindset* dalam organisasi. (Zulmasyhur et al., 2024) menambahkan bahwa keberhasilan digitalisasi bergantung pada literasi digital publik dan adaptasi birokrasi terhadap kebutuhan masyarakat yang dinamis.

Transformasi digital rekapitulasi FKP diinisiasi oleh Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat (Asdep PPM) dengan beralih dari pengolahan manual berbasis *Microsoft Word* dan *Google Docs* menuju penggunaan *Google Form* (GForm) dan spreadsheet otomatis. Perubahan ini mengurangi beban kerja administratif, meminimalkan risiko kesalahan input (*human error*), serta mempercepat proses analisis dan pelaporan.

Rekapitulasi data Forum Konsultasi Publik (FKP) secara manual jelas tidak sejalan dengan prinsip SPBE yang tertuang dalam PerPres No. 95 Tahun 2018. Proses input manual yang rentan kesalahan dan lambat menyebabkan ketidakefisienan, dan menghambat keberlanjutan serta interoperabilitas data antar sistem pemerintahan, seperti unit kerja, provinsi, hingga kementerian. Hal ini sejalan dengan penelitian Amaliah et al., (2025) tentang studi komparatif penerapan e-Government di berbagai negara ASEAN, yang menunjukkan bahwa infrastruktur digital dan partisipasi publik berperan penting dalam mendorong kepercayaan publik. Selain itu, OECD (2025) dalam *Government at a Glance* menekankan bahwa *digital public infrastructure*, termasuk data register dan *digital identity* harus terjamin aman, interoperable, dan dibangun di atas platform bersama, agar mendukung pelayanan publik yang efisien dan terintegrasi. Tanpa digitalisasi, data FKP tidak dapat diarsipkan secara berkelanjutan dan sulit digunakan kembali untuk analisis longitudinal atau *benchmarking*.

Lebih dari itu, akuntabilitas dan transparansi juga melemah dalam sistem manual. Jejak audit digital tidak tercipta, akses oleh publik dan pemangku kepentingan terbatas, dan pencatatan perubahan data tidak terdokumentasi secara sistematis. OECD, (2025) dalam laporan *Effectively Managing Investments in Digital Government* mencatat bahwa ketiadaan audit trail dan minimum security meningkatkan risiko mismanajemen dan kebocoran data publik. *Laporan World Bank (Interoperability: Towards a Data-Driven Public Sector)* juga menyoroti bahwa arsitektur digital yang tidak saling terkolaborasi menghambat pengambilan kebijakan cepat dan berbasis data ([International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2022](#)).

Oleh karena itu, digitalisasi rekapitulasi FKP bukan sekadar perbaikan teknis, namun sebuah langkah strategis untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang modern, akuntabel, dan aman selaras dengan nilai SPBE. Adopsi arsitektur digital terintegrasi, sistem validasi otomatis, dan dashboard analitis dapat menjadikan proses input lebih cepat, data lebih akurat, dan seluruh alur rekapitulasi dapat dipertanggungjawabkan sepenuhnya. Ini sejalan dengan konsep *Digital Public Infrastructure* dan rekomendasi OECD tentang interoperabilitas dan *cybersecurity* yang menjadi fondasi bagi pemerintahan digital yang manusiawi dan terpercaya.

Sebagai bagian dari upaya penerapan *e-Government*, kegiatan rekapitulasi data dalam forum konsultasi publik telah mengalami perbaikan signifikan, khususnya melalui penerapan sistem review laporan secara digital pada tahun 2023 dan 2024. Melalui inovasi ini, rekapitulasi data yang sebelumnya dilakukan secara manual kini telah dilakukan secara otomatis menggunakan sistem yang terintegrasi langsung dengan spreadsheet digital. Dengan sistem ini, seluruh data yang masuk dari berbagai unit kerja atau peserta forum dapat tersentral secara real-time, meminimalkan risiko kesalahan input, serta mempercepat proses analisis dan pelaporan. Inisiatif ini mencerminkan implementasi nyata dari Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis

Elektronik (SPBE), yang menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi informasi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efisien, efektif, dan transparan. Langkah ini tidak hanya meningkatkan akurasi data dan efisiensi kerja, tetapi juga memperkuat akuntabilitas lembaga dalam penyelenggaraan forum konsultasi publik berbasis data yang kredibel dan terintegrasi.

Dalam upaya mendukung penerapan *e-Government*, salah satu langkah strategis yang dilakukan oleh Asisten Deputy Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat adalah digitalisasi proses rekapitulasi data Forum Konsultasi Publik (FKP). Sebelumnya, proses rekapitulasi dilakukan secara manual menggunakan Microsoft Word, yang sangat memungkinkan terjadinya berbagai permasalahan seperti ketidaktepatan data, lambatnya pembuatan pelaporan, dan risiko tinggi akan terjadinya human error. Oleh karena itu, Asisten Deputy Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat mulai mengadopsi sistem berbasis digital menggunakan platform *Google Form* (GForm) sebagai alat pengumpulan dan rekapitulasi data. Perubahan ini dapat dianalisis melalui pendekatan Teori Perubahan Organisasi yang dikembangkan oleh Kurt Lewin, yang terdiri dari tiga tahap: *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*. Pada tahap *unfreeze*, Asisten Deputy Partisipasi Pemberdayaan Masyarakat terlebih dahulu menyadarkan para staf akan kelemahan sistem lama dan pentingnya transformasi digital. Hal ini dilakukan melalui sosialisasi dan diskusi internal yang menekankan efisiensi dan akurasi data sebagai manfaat utama dari sistem digital. Selanjutnya, pada tahap *change*, dilakukan implementasi penggunaan *Google Form* dalam kegiatan rekapitulasi data laporan pelaksanaan Forum Konsultasi Publik (FKP). Proses ini mencakup pemberian arahan kepada staf pengisi data, uji coba sistem, serta pemberian dukungan teknis selama masa transisi. Perubahan tidak hanya bersifat teknologis, namun juga menyangkut perubahan pola kerja dan kebiasaan birokrasi menuju sistem yang lebih terbuka dan berbasis teknologi.

Terakhir, pada tahap *refreeze*, penggunaan *Google Form* mulai di

institusionalisasi sebagai bagian dari prosedur tetap (SOP) dalam kegiatan rekapitulasi data Forum Konsultasi Publik (FKP). Asisten Deputy Partisipasi Pemberdayaan Masyarakat juga membangun sistem monitoring dan evaluasi untuk memastikan keberlanjutan serta efektivitas sistem digital yang telah diterapkan. Melalui pendekatan ini, diharapkan penerapan *e-Government* tidak hanya menjadi respons sementara, tetapi menjadi budaya kerja baru dalam tata kelola administrasi pelayanan publik yang lebih modern, efisien, dan akuntabel.

Kegiatan rekapitulasi data menggunakan system mulai diterapkan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi khususnya Asisten Deputy Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat pada tahun 2023. Skema pelaporan pelaksanaan dan tindak lanjut Forum Konsultasi Publik (FKP) mengalami sedikit perubahan yaitu:

1. Unit Pelayanan Publik (UPP) Menyusun laporan dan tindak lanjut FKP dan mengirimkan laporan kepada Biro/Bagian Organisasi.
2. Biro/Bagian Organisasi mengkompilasi laporan FKP (Lampiran laporan milik UPP berupa tautan ke dalam google drive).
3. Kementerian PAN RB memberikan rekomendasi atas laporan yang disusun oleh K/L/D.



Gambar 6. Google Drive Asisten Deputy Pembedayaan Partisipasi Masyarakat untuk Pelaporan SKM dan FKP dari K/L/D

Sumber : Presentasi Asisten Deputy Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat, 2024

Dengan perubahan tahapan pelaporan FKP tersebut, data pelaporan Forum Konsultasi Publik yang dilaksanakan oleh K/L/D otomatis tersimpan dan terdata di spreadsheet yang dimiliki oleh Asisten Deputi Pemberdayaan Masyarakat (PPM). Rekapitulasi data tidak lagi memerlukan pemindahan data dan pengecekan secara manual oleh staf Asisten Deputi PPM yang memungkinkan kegiatan rekapitulasi data FKP lebih minim adanya kesalahan (*human error*) dan juga efektivitas waktu pengerjaan yang lebih cepat.

Setelah dilakukan rekapitulasi data by sistem materi hasil review Forum Konsultasi Publik pada tahun 2023 memiliki informasi lebih detail dibandingkan materi *review* FKP pada tahun 2022 terkait jumlah Unit Pelayanan Publik yang telah melaksanakan Forum Konsultasi Publik (FKP). Rekapitulasi data Forum Konsultasi Publik (FKP) kini berlangsung lebih efisien dan andal berkat penerapan sistem digital berbasis spreadsheet sejak 2023, yang menggantikan metode manual sebelumnya. Pendekatan ini sejalan dengan temuan studi Benlhcene et al., (2024) yang menunjukkan bahwa penggunaan layanan digital yang *real-time* dan terintegrasi secara signifikan meningkatkan partisipasi warga dan mengurangi kesalahan input. Selain itu, Saeed (2025) menyoroti bahwa desain antarmuka sistem *e-government* yang ramah pengguna, aman, dan terintegrasi seperti *Google Form* dapat meningkatkan efektivitas, kepercayaan, dan keberlanjutan penggunaan sistem publik digital. Perubahan ini juga memperkuat akuntabilitas dan transparansi lembaga. Berdasarkan studi Afyah (2024) penggunaan platform digital secara otomatis mengaktifkan jejak audit (*audit trail*), memungkinkan pemeriksaan data yang lebih mudah, serta meningkatkan kepercayaan publik terhadap penyelenggara negara.



Gambar 7. Sebaran pelaksanaan FKP tahun 2023 dan Hasil Tindak Lanjut tahun 2022

Sumber : Presentasi Asisten Deputi Partisipasi Pemberdayaan Masyarakat, 2024

Dari hasil rekapitulasi data secara otomatis atau melalui sistem dapat diketahui lebih mudah persentase K/L/D yang melaksanakan Forum Konsultasi Publik tahun 2023 dan hasil tindak lanjut tahun 2022.



Gambar 8. Hasil Review Forum Konsultasi Publik Lingkup Provinsi Jawa Tengah

Sumber : Presentasi Asisten Deputi Pemberdayaan Partisipasi Masyarakat, 2024

Koordinasi lintas unit kerja dan percepatan analisis data FKP berbasis sistem digital sejalan dengan temuan Niet et al., (2022), yang menjelaskan bahwa platform digital harus mampu menjaga nilai-nilai publik seperti keberlanjutan, keamanan, dan kendali atas teknologi. Dalam konteks layanan publik, pengelolaan data digital yang baik dapat memperkuat kendali pemerintah, mempermudah pengambilan keputusan, serta meningkatkan transparansi dan kualitas layanan secara menyeluruh. Dengan demikian, otomatisasi rekapitulasi FKP tidak hanya mencerminkan komitmen terhadap implementasi SPBE, tetapi juga membentuk fondasi baru berupa birokrasi yang responsif, mudah diaudit, dan berorientasi pada data berdasarkan bukti empiris dan prinsip *e-government modern*.

Hambatan dan Tantangan dalam Transformasi Digital Rekapitulasi FKP

Meskipun transformasi digital pada proses rekapitulasi Forum Konsultasi Publik (FKP) telah membawa berbagai kemajuan signifikan, proses ini tidak lepas dari sejumlah hambatan dan tantangan yang perlu dikelola dengan strategi yang tepat. Hambatan tersebut muncul dari berbagai dimensi, mulai dari teknis, sumber daya manusia (SDM), hingga aspek regulasi dan budaya organisasi.

Secara teknis, keterbatasan infrastruktur digital masih menjadi persoalan di beberapa unit pelaksana, terutama di wilayah yang belum memiliki konektivitas internet yang stabil dan perangkat pendukung yang memadai. Kondisi ini selaras dengan temuan Nurhidayat *et al.* (2024) melalui analisis E-Participation Index, yang menunjukkan bahwa meskipun infrastruktur e-government telah dibangun, keberhasilannya sangat bergantung pada pemerataan kualitas jaringan dan perangkat di seluruh daerah. Dalam konteks ini, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebenarnya telah menegaskan prinsip keterpaduan dan interoperabilitas. Namun, penerapannya seringkali terhambat karena perbedaan kapasitas teknis antar instansi dan ketidaksinkronan format data.

Selain itu, tantangan besar juga terletak pada aspek sumber daya manusia. Transformasi digital tidak hanya memerlukan ketersediaan teknologi, tetapi juga kompetensi aparatur dalam memanfaatkan sistem tersebut secara optimal. (Afiyah, 2024) menegaskan bahwa keberhasilan adopsi e-government sangat dipengaruhi oleh kesiapan SDM, mulai dari literasi digital hingga kemampuan analisis data. Berdasarkan hasil observasi, masih ditemukan staf yang mengalami kesulitan beradaptasi dengan penggunaan Google Form dan spreadsheet digital, terutama pada tahap input data yang memerlukan

ketelitian tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pendampingan teknis menjadi prasyarat penting agar proses digitalisasi berjalan konsisten dan efektif.

Dari sisi regulasi dan tata kelola, meskipun SPBE dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik telah memberikan kerangka hukum yang jelas, pelaksanaannya kerap menghadapi masalah pada mekanisme tindak lanjut hasil FKP. Sebagaimana diungkapkan Gholipour *et al.* (2023), kurangnya respons pemerintah terhadap masukan publik dapat menurunkan kepercayaan masyarakat dan memengaruhi partisipasi dalam forum-forum konsultatif. Dalam praktiknya, meskipun sistem rekapitulasi sudah berbasis digital, penyusunan rekomendasi tindak lanjut masih membutuhkan proses verifikasi manual yang memakan waktu. Hambatan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara proses pengumpulan data yang sudah efisien dan tahapan pengambilan keputusan yang belum sepenuhnya terdigitalisasi.

Budaya organisasi juga menjadi tantangan tersendiri. (Praratya *et al.*, 2024) menekankan bahwa strategi digital pada birokrasi harus didukung oleh kesiapan budaya yang menerima inovasi dan perubahan. Pada tahap awal implementasi, resistensi terhadap sistem baru terlihat dari kecenderungan sebagian staf untuk tetap menggunakan metode manual sebagai cadangan. Hal ini dapat dipahami melalui kerangka teori Kurt Lewin, khususnya pada fase change, di mana adaptasi memerlukan dukungan komunikasi internal yang intensif dan pemberian bukti manfaat nyata dari perubahan tersebut.

Dari perspektif keamanan data, tantangan muncul terkait dengan proteksi informasi yang tersimpan secara digital. (Fadrial *et al.*, 2024) menekankan bahwa kualitas pelayanan publik digital sangat bergantung pada keamanan data. Platform yang digunakan, seperti Google Form dan spreadsheet online, memang menawarkan

kemudahan akses, tetapi tetap memerlukan pengaturan hak akses dan perlindungan terhadap potensi kebocoran informasi. PermenPANRB Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi SPBE mengatur bahwa setiap sistem pemerintahan berbasis elektronik harus dilengkapi dengan manajemen keamanan informasi, termasuk mekanisme audit trail yang terintegrasi.

Selain tantangan internal, terdapat pula hambatan yang bersifat eksternal, yaitu tingkat partisipasi publik yang belum merata. Studi (Benlahcene et al., 2024) menunjukkan bahwa meskipun sistem digital meningkatkan kemudahan akses, partisipasi publik dapat terhambat oleh faktor literasi digital masyarakat dan kepercayaan terhadap proses pemerintahan. Pada konteks FKP, hal ini terlihat dari perbedaan jumlah laporan yang masuk antar daerah, yang kemungkinan dipengaruhi oleh persepsi publik terhadap efektivitas forum dan tindak lanjut yang diberikan.

Dengan demikian, hambatan dan tantangan dalam transformasi digital rekapitulasi FKP mencakup keterbatasan infrastruktur, kesiapan SDM, sinkronisasi regulasi, budaya organisasi, keamanan data, dan tingkat partisipasi publik. Seluruh faktor ini saling berkaitan dan memengaruhi keberhasilan implementasi e-government dalam kerangka SPBE. Penanganan tantangan tersebut membutuhkan pendekatan holistik yang menggabungkan peningkatan kapasitas teknis, penguatan tata kelola, serta strategi komunikasi yang mendorong partisipasi aktif seluruh pemangku kepentingan.

Peran Strategis Transformasi Digital dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Berbasis SPBE

Transformasi digital dalam proses rekapitulasi Forum Konsultasi Publik (FKP) memiliki peran strategis dalam memperkuat tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel,

inklusif, dan berbasis data. Inovasi ini tidak hanya berfungsi sebagai pembaruan teknis, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang mengubah paradigma birokrasi menuju tata kelola pemerintahan modern yang berlandaskan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Implementasi ini sekaligus memperkuat mandat Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang mewajibkan keterlibatan masyarakat dalam evaluasi layanan publik berbasis data yang valid.

7. Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi Birokrasi

Integrasi Google Form, spreadsheet otomatis, dan repositori data terpusat di Google Drive secara signifikan mempercepat siklus pengumpulan, verifikasi, dan analisis data. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Benlahcene et al., 2024) yang menunjukkan bahwa alur kerja digital real-time pada e-Government mampu menekan *human error* dan meningkatkan kecepatan pemrosesan data. Dari sisi regulasi, hal ini merealisasikan prinsip efektivitas dan efisiensi SPBE dengan memastikan output yang optimal menggunakan sumber daya minimal.

2. Penguatan Transparansi dan Akuntabilitas

Penerapan *audit trail* dan keterlacakan setiap perubahan data memperkuat akuntabilitas serta meningkatkan kepercayaan publik, sebagaimana ditekankan oleh (Afiyah, 2024) dan (Setyarto et al., 2025). Yang menegaskan pentingnya transparansi dalam meningkatkan legitimasi lembaga publik. Prinsip tersebut juga konsisten dengan PermenPAN RB Nomor 29 Tahun 2022 yang menekankan perlunya monitoring dan evaluasi kinerja berbasis data yang dapat diverifikasi.

Jika ditinjau melalui kerangka teori perubahan Kurt Lewin, fase *unfreeze* ditandai dengan kesadaran birokrasi akan lemahnya sistem manual yang sulit

ditelusuri dan rentan kesalahan. Pada fase *change*, implementasi audit trail serta sistem keterlacakan digital mulai dijalankan untuk memastikan setiap data memiliki rekam jejak yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Selanjutnya, fase *refreeze* menegaskan pelembagaan mekanisme ini menjadi prosedur baku, sehingga praktik transparansi dan akuntabilitas tidak lagi bersifat sementara, melainkan menjadi budaya kerja baru dalam tata kelola pemerintahan..

3. Mendorong Partisipasi Publik yang Lebih Inklusif

Pemanfaatan platform digital memungkinkan partisipasi yang lebih luas dari masyarakat di berbagai wilayah, termasuk daerah dengan keterbatasan geografis. (Djatkiko et al., 2025) menegaskan bahwa transformasi digital memperkuat inklusi sosial selama platform didesain untuk menjangkau kelompok rentan. Namun, (Zulmasyhur et al., 2024) mengingatkan bahwa literasi digital publik menjadi faktor penentu keberhasilan, sehingga program pelatihan dan edukasi teknologi menjadi komponen penting dalam strategi implementasi SPBE.

Dalam perspektif teori perubahan Kurt Lewin, fase *unfreeze* terlihat ketika pemerintah menyadari bahwa mekanisme manual membatasi keterlibatan publik secara merata dan menciptakan kesenjangan partisipasi. Pada fase *change*, adopsi platform digital seperti formulir daring dan sistem terintegrasi mulai membuka akses lebih luas serta memberikan ruang partisipasi yang lebih inklusif. Akhirnya, fase *refreeze* dicapai ketika pemanfaatan teknologi partisipatif ini dilembagakan melalui kebijakan tetap dan diperkuat dengan peningkatan literasi digital masyarakat, sehingga partisipasi publik yang inklusif menjadi bagian dari budaya baru tata kelola pemerintahan.

4. Interoperabilitas dan Keterpaduan Lintas Instansi

Digitalisasi rekapitulasi FKP mendukung prinsip keterpaduan dan interoperabilitas sebagaimana diatur dalam Pasal 4 huruf c dan d Perpres 95/2018. Sinkronisasi data secara real-time antara kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah mengurangi *data silos* dan memperkuat koordinasi kebijakan lintas sektor, sejalan dengan panduan (data.worldbank.org, 2023) tentang sektor publik berbasis data (*data-driven public sector*).

Ditinjau dari kerangka teori perubahan Kurt Lewin, fase *unfreeze* muncul ketika birokrasi menyadari bahwa sistem manual yang terfragmentasi menghambat koordinasi dan memperlambat pengambilan keputusan. Pada fase *change*, digitalisasi rekapitulasi FKP mulai diterapkan melalui integrasi platform data yang memungkinkan interoperabilitas antarinstansi secara real-time. Selanjutnya, fase *refreeze* diwujudkan dengan melembagakan interoperabilitas ini sebagai standar operasional, sehingga keterpaduan lintas instansi bukan lagi sekadar inovasi teknis sementara, melainkan menjadi budaya kerja birokrasi yang berorientasi pada kolaborasi dan pengambilan keputusan berbasis data.

5. Penguatan Keamanan dan Tata Kelola Data Publik

Transformasi digital menuntut penerapan tata kelola data yang ketat melalui pengaturan hak akses, enkripsi, dan perlindungan informasi. (Fadrial et al., 2024) menekankan bahwa keamanan data menjadi faktor kunci kepercayaan publik dalam *e-Government*, sementara (Lo et al., 2022) menyoroti pentingnya kontrol data publik oleh pemerintah. Regulasi terkait, yaitu PermenPANRB Nomor 59 Tahun 2020, secara tegas mengatur kewajiban penerapan manajemen keamanan informasi yang terintegrasi.

Dalam kerangka teori perubahan Kurt Lewin, fase *unfreeze* muncul ketika organisasi menyadari risiko serius dari

sistem manual maupun digital tanpa lapisan keamanan yang memadai, seperti potensi kebocoran atau manipulasi data. Pada fase *change*, birokrasi mulai mengadopsi sistem perlindungan informasi, termasuk pengaturan hak akses, enkripsi, dan audit trail digital untuk memastikan keamanan. Akhirnya, fase *refreeze* diwujudkan ketika mekanisme keamanan tersebut dilembagakan menjadi standar operasional tetap, sehingga perlindungan data publik tidak hanya bersifat teknis sementara, tetapi menjadi bagian dari budaya kerja birokrasi yang transparan, akuntabel, dan terpercaya.

8. Perubahan Budaya Kerja Birokrasi

Transformasi digital juga berperan sebagai katalis perubahan budaya kerja birokrasi. (Maharani et al., 2024) menyatakan bahwa digital governance membentuk *digital mindset* yang adaptif dan inovatif. Dalam kerangka manajemen perubahan Kurt Lewin, tahap *refreeze* menjadi penting untuk melembagakan sistem digital sebagai prosedur baku (*standard operating procedure*) dan mengurangi resistensi terhadap inovasi.

Secara keseluruhan, transformasi digital rekapitulasi FKP memperlihatkan bagaimana teknologi dapat menjadi pendorong utama reformasi tata kelola pemerintahan berbasis SPBE. Dengan dukungan regulasi yang kuat, strategi penguatan literasi digital, dan pengelolaan perubahan yang efektif, model ini dapat direplikasi untuk berbagai layanan publik lainnya guna mewujudkan pemerintahan yang responsif, transparan, dan akuntabel.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Penelitian ini membuktikan bahwa transformasi digital dalam rekapitulasi Forum Konsultasi Publik (FKP) memberikan perubahan signifikan terhadap tata kelola pemerintahan. Digitalisasi tidak sekadar menggeser proses manual ke platform daring, melainkan membangun sistem terintegrasi yang mengoptimalkan

pengumpulan, pengolahan, dan analisis data secara real-time. Kondisi ini memperkuat prinsip transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi publik.

Hasil penelitian menunjukkan relevansi dengan teori perubahan Kurt Lewin, di mana tahap *unfreeze* tampak pada kesadaran birokrasi terhadap keterbatasan sistem manual, tahap *change* diwujudkan melalui penerapan formulir daring, spreadsheet otomatis, dan penyimpanan terpusat, sementara tahap *refreeze* menguatkan pelembagaan digitalisasi sebagai budaya kerja baru birokrasi. Dengan kerangka normatif Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai landasan, penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital berperan sebagai instrumen reformasi birokrasi yang sistemik, adaptif, dan berorientasi data.

Implikasi

1. Teoretis

Penelitian ini memperkaya literatur *digital governance* dan *change management* dengan menunjukkan bagaimana teori Kurt Lewin dapat diaplikasikan pada transformasi birokrasi di sektor publik negara berkembang.

2. Sosial dan Budaya

Pemanfaatan platform digital memperluas inklusi partisipasi publik, mendorong peningkatan literasi digital, dan membentuk relasi yang lebih konstruktif antara pemerintah dan warga negara.

3. Ekonomi

Digitalisasi menekan biaya operasional dan meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, sehingga memungkinkan pengalihan anggaran pada program pembangunan prioritas.

4. Politik dan Tata Kelola

Transformasi digital memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan legitimasi lembaga publik, serta mendukung kebijakan berbasis data dan

respons cepat terhadap kebutuhan masyarakat.

5. Hukum dan Regulasi

Temuan penelitian memberikan dasar empiris untuk memperkuat regulasi terkait keamanan informasi, keterbukaan data publik, serta integrasi sistem lintas instansi sesuai amanat SPBE.

Dengan demikian, model transformasi digital rekapitulasi FKP dapat dijadikan acuan nasional dalam mempercepat implementasi SPBE, sekaligus mewujudkan birokrasi yang lebih terbuka, adaptif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang responsif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiyah, S. (2024). The Impact of E-Government Services, Citizen Participation, and Transparency on Public Trust in Government. *Global International Journal of Innovative Research*, 2(6), 1246-1261. <https://doi.org/10.59613/global.v2i6.200>
- Amaliah, W. A. R., Haliah, H., & Nirwana, N. (2025). Comparative Study on E-Government Implementation: Lessons from Developed and Developing Countries. *DIJMS: Dinasti International Journal of Management Science*, 6(4), 1063-1073. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/dijms.v6i4.4570>
- Araby, M. A. A. Al. (2024). Transforming Citizen Engagement In E- Governance Framework: A Conceptual Analysis. *JAKPP: Jurnal Analisis Kebijakan Dan Pelayanan Publik*, 10(2), 213-236.
- Arkaan, G. A., Indira, M., & Suhendar, P. (2024). Building Public Trust Through E-Governance Strategy : A Case Study in DKI Jakarta , Indonesia. *Social Impact Journal*, 3(2), 32-41.
- Avianti, I., & Syahrir, S. (2020). *Digital Governance. Inovasi dengan etika dan integritas*. PT. Kaptain Komunikasi Indonesia.
- Benlahcene, A., Awang, H., Mansor, N. S., Nadzir, M. M., Yamin, F. M., & Haruna, I. U. (2024). Citizens' E-participation through E-government services: a systematic literature review. *Cogent Social Sciences*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2415526>
- data.worldbank.org. (2023). *World Bank Open Data*.
- Djatmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. *Sustainability (Switzerland)*, 17(7), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su17072908>
- Fadrial, R., Simanjuntak, H. T. R. F., Wirman, W., & Wibowo, W. S. (2024). FOSTERING TRUST THROUGH BYTES: UNRAVELLING THE IMPACT OF E-GOVERNMENT ON PUBLIC TRUST IN INDONESIAN. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 19(15).
- Hussain, S. T., Lei, S., Akram, T., Haider, M. J., Hussain, S. H., & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(3), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
- International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (2022). *EQUITABLE GROWTH, FINANCE & INSTITUTIONS INSIGHT. Interoperability: Towards a Data-Driven Public Sector*. In www.worldbank.org. <https://doi.org/10.1596/38520>
- Lo, O., Buchanan, W. J., Chrysoulas, C., Sayeed, S., Papadopoulos, P., & Pitropakis, N. (2022). GLASS: A Citizen-Centric Distributed Data-Sharing Model within an e-Governance Architecture. *Sensors (Basel, Switzerland)*. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/s22062291> Academic
- Maharani, D., Rahmawati, A., Putri, V. F. D., & Fauzy, M. R. (2024). Implementasi Pelayanan Publik Berbasis Digital. *Karimah Tauhid*, 3(11), 12143-12155. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid>

v3i11.15337

- Maureira, S. T., Mayor, U., Olivares, A., & Mayor, U. (2024). The Missing Link: Identifying Digital Intermediaries in E-. *General Economics Cornell University*, 1–29. <https://doi.org/https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.10846>
- Niet, I. A., Dekker, R., & van Est, R. (2022). Seeking Public Values of Digital Energy Platforms. *Science Technology and Human Values*, 47(3), 380–403. <https://doi.org/10.1177/01622439211054430>
- Nurhidayat, Nurmandi, A., & Congge, U. (2024). Bridging the digital divide: analyzing public participation in Indonesia's e-government through the e-participation index. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 14(2), 481–498. <https://doi.org/https://doi.org/10.26618/ojip.v14i2.14435>
- OECD. (2025a). *Effectively Managing Investments in Digital Government An OECD Policy Framework* (Issue 76).
- OECD. (2025b). Government at a Glance. In *OECD*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190645410.003.0002>
- Praratya, A., Sukmayadi, V., & Kamil, D. N. G. (2024). Fostering Digital Dialogue: A Case Study of Government Social Media Initiatives in Advocating Social Participation. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 40(2), 362–379. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2024-4002-21>
- Rychwalska, A., Goodell, G., & Roszczynska-Kurasinska, M. (2021). Data management for platform-mediated public services: Challenges and best practices. *Surveillance and Society*, 19(1), 22–36. <https://doi.org/10.24908/ss.v19i1.13986>
- Saeed, S. (2025). Digital Transformation in Governmental Public Service Provision and Usable Security Perception in Saudi Arabia. *Information (Switzerland)*, 16(3). <https://doi.org/10.3390/info16030247>
- Setyarto, D. B., Alimuddin, Mulyaningsih, & Judijanto, L. (2025). The role of e-government in increasing transparency and accountability of public administration in the digital era. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 9(2), 1771–1783. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.4908>
- Setyawati, D. N., & Fitriati, R. (2023). Digital Governance Dalam Keterbukaan Informasi Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 14(1), 48. <https://doi.org/10.31258/jkp.v14i1.8217>
- Shin, B., Floch, J., Rask, M., Bæck, P., Edgar, C., Berditchevskaia, A., Mesure, P., & Branlat, M. (2024). A systematic analysis of digital tools for citizen participation. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101954. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101954>
- Susaningsih, C., Gibran, A. S., & Ardiansyah, A. (2024). Implementasi e-government pada sektor pelayanan publik sebagai upaya pencegahan kejahatan kerah biru "implementation of e-government in the public service sector as a strategy for preventing blue-collar crime." *JAIID: Journal of Administration and International Development*, 4(2), 29–39.
- Waliyondi, G., Maruapey, M. H., & Saprudin, S. (2025). Implementasi Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas Administrasi Publik di Rumah Tahanan Kelas I Depok. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(4), 2545–2555. <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i4.1532>
- Widiatmoko, C., Simarmata, R. P., Gunadi, G. A., Amazihono, M., & Watimena, J. S. (2023). E-Government as A Tool to Increase Public Participation in Public Decision Making. *ARRUS Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(3), 272–278. <https://doi.org/10.35877/soshum1809>
- Zulmasyhur, Setiawan, H. D., & L. W., N. P. (2024). Peningkatan Tata Kelola Melalui Transformasi Digital. *Jurnal Governansi*, 10(1), 127–136. <https://doi.org/10.30997/jgs.v10i1.11544>

