Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 05, No. 02, Mei 2026, pp. 104-125
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v5i2.903

DiSH(Digital Service Hub): Model Transformasi Pelayanan Publik di Lingkungan Pemerintahan Kecamatan Lembang

Siti Widharetno Mursalim[1], Rizqan Fajar[2], Yuannida[3]

sitiwidharetno@poltek.stialanbandung.ac.id

Abstrak

Transformasi dalam pelayanan publik kerap mengalami kegagalan akibat pendekatan generik yang mengabaikan keragaman kapabilitas sumber daya manusia, keterbatasan infrastruktur, serta konteks sosiolinguistik lokal. Penelitian ini bertujuan merancang sekaligus mengimplementasikan model *Learning Management System* (LMS) sederhana, inovatif, rendah biaya, dan berbasis konteks lokal (DiSH). Model ini dirancang dengan mengintegrasikan dimensi teknis dan sosio-kultural guna meningkatkan pelayanan publik. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui *Participatory Action Research* (PAR) dan dipadukan dengan uji eksperimental sederhana di Kecamatan Lembang. Data diperoleh melalui observasi partisipatif, *focus group discussion*, analisis dokumen, jurnal refleksi, serta evaluasi hasil implementasi. Analisis tematik dilakukan dengan triangulasi sumber dan metode untuk menjamin validitas. Temuan penelitian ini menyoroti peningkatan keterampilan digital aparatur publik melalui DiSH dengan capaian efisiensi waktu pelayanan hingga peningkatan indikator kinerja layanan. DiSH juga menawarkan kerangka LMS replikabel bagi kecamatan lain di Indonesia dengan karakteristik serupa. Penelitian ini menghasilkan model DiSH sebagai kerangka LMS sederhana berbasis konteks lokal yang menegaskan pentingnya desain sosioteknis kontekstual dalam mendukung keberhasilan transformasi digital sektor publik.

Kata kunci : *Learning Management System,* Pelayanan Publik, Transformasi

Abstract

Transformations in public service delivery frequently fail due to generic approaches that overlook the heterogeneity of human resource capabilities, infrastructure constraints, and local sociolinguistic contexts. This study aims to design and implement a simple, innovative, low-cost, and locally contextualized Learning Management System (LMS) model (DiSH). The model is developed by integrating technical and socio-cultural dimensions to enhance public service delivery. The research employs a qualitative approach through Participatory Action Research (PAR), complemented by a simple experimental trial conducted in Lembang Subdistrict.

[1,2,3] STIA LAN Bandung

Data were collected through participant observation, focus group discussions, document analysis, reflective journals, and evaluation of implementation outcomes. Thematic analysis was carried out with source and method triangulation to ensure validity. The findings highlight improvements in the digital skills of public officials through DiSH, with achievements ranging from gains in service time efficiency to increases in service performance indicators. DiSH also offers a replicable LMS framework for other subdistricts in Indonesia with similar characteristics. This study produces the DiSH model as a simple, locally grounded LMS framework that underscores the importance of contextual socio-technical design in supporting the success of digital transformation in the public sector.

***Keywords**: Learning Management System, Public Service Delivery, Transformation*

Pendahuluan

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara, seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, dan responsif. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam sektor publik tidak lagi dipahami sebagai modernisasi perangkat kerja, melainkan sebagai proses perubahan sistemik yang mencakup desain kelembagaan, proses bisnis, serta pola interaksi antara pemerintah dan warga negara (Mergel et al., 2019; Oktapiani, 2025). Namun, berbagai kajian menegaskan bahwa transformasi digital sektor publik sering kali tidak mencapai hasil yang diharapkan ketika diterapkan secara generik tanpa mempertimbangkan kapasitas organisasi dan konteks lokal (Dunleavy et al., 2006; Yusuf Seputro et al., 2021).

Di Indonesia, transformasi digital pemerintahan diarahkan melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang bertujuan meningkatkan kualitas tata kelola dan pelayanan publik. Implementasi SPBE telah mendorong digitalisasi berbagai layanan administrasi di tingkat pusat dan daerah, seperti layanan kependudukan, perizinan, dan informasi publik (Asep Hikmat et al., 2023). Meski demikian, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi tersebut belum sepenuhnya menghasilkan integrasi

layanan yang komprehensif dan masih menunjukkan ketimpangan antarwilayah, terutama di tingkat pemerintahan lokal (Subhan & Sartika Ika, 2025; Mutiarin et al., 2024).

Praktik *e-government* di berbagai instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, telah menunjukkan beberapa kemajuan. Berbagai layanan seperti pendaftaran kependudukan, perizinan usaha, hingga pembayaran pajak kini dapat diakses secara daring. Studi kasus di beberapa kota, seperti Surabaya, menunjukkan bahwa komitmen kuat terhadap transformasi digital dapat memodernisasi administrasi publik secara signifikan (Pepayosa Sembiring & Prathama, 2025). Namun, kemajuan ini belum merata dan masih dihadapkan pada sejumlah tantangan fundamental. Salah satu tantangan utama dalam praktik digitalisasi pelayanan publik adalah fragmentasi layanan digital. Banyak instansi pemerintah mengembangkan sistem dan aplikasi secara sektoral, berdiri sendiri, dan minim interoperabilitas. Akibatnya, warga harus berinteraksi dengan berbagai platform berbeda untuk mengakses layanan yang sebenarnya saling berkaitan, sehingga menurunkan efisiensi birokrasi dan kualitas pengalaman pengguna (Kusuma Habibie, 2019). Kondisi ini mencerminkan lemahnya orkestrasi layanan, dominasi ego sektoral, serta ketiadaan arsitektur layanan dan standar data yang terpadu (The OECD Digital Government Policy Framework, 2020; Mutiarin et al., 2024).

Fragmentasi ini mencerminkan tantangan yang lebih dalam terkait ego sektoral, interoperabilitas sistem yang rendah, dan ketiadaan standar data yang seragam. Kondisi ini tidak hanya menghambat efisiensi operasional pemerintah, tetapi juga gagal mewujudkan visi pelayanan publik yang terintegrasi dan berpusat pada warga (*citizen-centric*). Paradigma pelayanan masih bersifat *government-centric*, di mana warga harus memahami struktur birokrasi untuk dapat mengakses layanan, bukan sebaliknya, di mana pemerintah yang proaktif menyediakan layanan terpadu sesuai dengan

kebutuhan hidup (*life events*) warga. Lebih lanjut, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada faktor determinan organisasi dan manajerial, termasuk budaya birokrasi yang adaptif dan kepemimpinan yang visioner (Oktapiani, 2025).

Di sisi lain, isu kesenjangan digital (digital divide) masih menjadi tantangan krusial dalam penyelenggaraan pelayanan publik berbasis digital di Indonesia. Perbedaan akses infrastruktur, tingkat literasi digital, serta kemampuan adaptasi teknologi berpotensi menciptakan eksklusi layanan, terutama di wilayah dengan karakteristik sosial dan ekonomi yang beragam (Rumakat, 2025; Munir Phil Irfan Nursetiawan et al., 2023). Dalam konteks ini, digitalisasi pelayanan publik tidak hanya dituntut efisien, tetapi juga inklusif dan kontekstual agar tidak memperlebar ketimpangan sosial (Djatmiko et al., 2025).

Kecamatan Lembang, sebagai salah satu wilayah administratif di Kabupaten Bandung Barat, menghadapi dinamika pelayanan publik yang relatif kompleks. Selain memiliki kepadatan penduduk yang tinggi, wilayah ini juga berfungsi sebagai kawasan pariwisata dan agribisnis strategis di Jawa Barat. Kondisi tersebut menuntut pelayanan publik yang cepat, adaptif, dan mampu merespons kebutuhan masyarakat yang beragam. Namun, keterbatasan kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN), variasi tingkat literasi teknologi, serta pola kerja birokrasi yang masih konvensional menjadi kendala nyata dalam optimalisasi pelayanan publik berbasis digital.

Menjawab tantangan tersebut, diperlukan pendekatan transformasi digital yang tidak hanya berfokus pada pengembangan aplikasi atau infrastruktur teknologi, tetapi juga pada pembangunan ekosistem layanan digital yang terintegrasi dan berbasis konteks lokal. Dalam kerangka ini, konsep Digital Service Hub (DiSH) dikembangkan sebagai model yang memadukan dimensi teknis, organisasi, dan sosiokultural dalam satu kesatuan sistem layanan. DiSH tidak diposisikan sebagai sekadar portal

layanan atau super-app, melainkan sebagai pusat orkestrasi layanan digital sebagai titik akses tunggal (*single point of access*) untuk berbagai layanan publik sekaligus ruang pembelajaran organisasi di tingkat kecamatan. Model ini dirancang untuk meruntuhkan silo-silo birokrasi dengan mengintegrasikan data dan proses bisnis dari berbagai instansi pemerintah. Dengan demikian, masyarakat dapat memperoleh pengalaman layanan yang mulus, personal, dan efisien tanpa perlu berinteraksi dengan banyak entitas pemerintah secara terpisah. Konsep DiSH sejalan dengan kerangka reformasi birokrasi dan transformasi digital yang inklusif untuk peningkatan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh (Asep Hikmat et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian mendalam mengenai potensi adaptasi dan implementasi model DiSH dalam konteks Indonesia menjadi sangat relevan dan mendesak.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi relevan untuk mengkaji bagaimana model DiSH dapat dirancang dan diimplementasikan di Kecamatan Lembang, serta sejauh mana model tersebut berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik dan kesiapan transformasi digital di tingkat pemerintahan kecamatan.

Tinjauan Pustaka

Transformasi digital dalam administrasi publik telah berkembang sebagai konsep kunci dalam studi tata kelola pemerintahan modern. Dunleavy et al. (2006) memperkenalkan gagasan digital-era governance yang menekankan integrasi proses, reintegrasi fungsi pemerintahan, dan orientasi pada kebutuhan pengguna layanan. Perkembangan selanjutnya menempatkan transformasi digital bukan sekadar pemanfaatan teknologi informasi, tetapi sebagai perubahan sistemik yang mencakup struktur organisasi, proses pengambilan keputusan, serta relasi antara negara dan warga negara (Mergel et al., 2019). Dalam kerangka ini, teknologi dipahami sebagai enabler perubahan, bukan tujuan akhir dari reformasi administrasi publik.

Dalam konteks implementasi, e-government dipandang sebagai tahap awal transformasi digital sektor publik. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa e-government berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi administrasi, transparansi, dan aksesibilitas layanan publik. Namun demikian, literatur juga mencatat bahwa implementasi e-government sering berkembang secara parsial dan sektoral, terutama di negara berkembang, sehingga menghasilkan sistem layanan yang terfragmentasi dan kurang terintegrasi (Subhan & Sartika Ika, 2025; Mutiarin et al., 2024). Fragmentasi ini menyebabkan rendahnya interoperabilitas data dan proses, serta menghambat terwujudnya pelayanan publik yang berorientasi pada warga (citizen-centric).

Isu fragmentasi layanan digital dalam administrasi publik sering dikaitkan dengan lemahnya koordinasi antarlembaga dan dominasi ego sektoral. OECD (2020) menegaskan bahwa kegagalan integrasi sistem digital pemerintah bukan terutama disebabkan oleh keterbatasan teknologi, melainkan oleh kapasitas kelembagaan yang rendah dalam mengelola kolaborasi lintas organisasi. Studi Kusuma Habibie (2019) menunjukkan bahwa pembangunan aplikasi secara mandiri oleh unit organisasi memperburuk kompleksitas layanan dan menurunkan kualitas pengalaman pengguna. Oleh karena itu, literatur administrasi publik menekankan pentingnya orkestrasi layanan dan arsitektur digital terpadu sebagai prasyarat transformasi digital yang efektif.

Selain faktor struktural, kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan determinan penting keberhasilan transformasi digital pemerintahan. Kompetensi digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga kapasitas adaptif, kolaboratif, dan strategis dalam memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi publik. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi digital ASN menjadi hambatan utama dalam implementasi inovasi digital, terutama di tingkat pemerintahan

lokal, di mana perubahan pola kerja sering kali tidak diiringi dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia.

Dalam literatur administrasi publik, pengembangan kompetensi ASN diposisikan sebagai bagian dari *proses organizational learning*. Pembelajaran organisasi memungkinkan birokrasi publik beradaptasi terhadap dinamika lingkungan dan perubahan teknologi secara berkelanjutan. Mergel et al. (2019) menegaskan bahwa transformasi digital yang tidak disertai dengan mekanisme pembelajaran organisasi berisiko bersifat simbolik dan tidak menghasilkan dampak substantif terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, pengembangan kapasitas aparatur perlu dirancang secara sistematis, kontekstual, dan berorientasi pada kebutuhan organisasi.

Learning Management System (LMS) berkembang sebagai salah satu instrumen pembelajaran organisasi dalam sektor publik. LMS memungkinkan pengelolaan pelatihan aparatur secara lebih fleksibel dan terdokumentasi. Namun, Putri et al. (2025) menunjukkan bahwa banyak LMS di lingkungan pemerintahan kurang efektif karena desainnya tidak kontekstual dan terlalu berorientasi pada pelatihan teknis. Literatur terkini kemudian menekankan pentingnya pendekatan sosioteknis dalam transformasi digital, yang memadukan sistem teknologi dengan sistem sosial dan organisasi (Djatmiko et al., 2025). Dalam kerangka ini, konsep Digital Service Hub (DiSH) dipandang sebagai model integratif yang menghubungkan orkestrasi layanan digital dengan penguatan kompetensi ASN dan pembelajaran organisasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian terapan (*applied research*) dalam ranah administrasi publik. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai dinamika transformasi digital pelayanan publik, khususnya terkait kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN), kebutuhan pelatihan, serta

proses perancangan dan implementasi model Digital Service Hub (DiSH) di tingkat kecamatan. Penelitian terapan digunakan karena tujuan penelitian tidak hanya menjelaskan fenomena, tetapi juga menghasilkan solusi praktis berupa model pelatihan digital berbasis Learning Management System (LMS) yang kontekstual dan aplikatif bagi peningkatan kualitas pelayanan publik.

Penelitian ini menerapkan pendekatan *Participatory Action Research* (PAR) dengan melibatkan ASN sebagai subjek sekaligus aktor perubahan dalam proses transformasi digital. Informan penelitian dipilih melalui teknik purposive sampling berdasarkan keterlibatan dan relevansinya terhadap pelayanan publik dan inisiatif digital di Kecamatan Lembang. Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder yang dikumpulkan untuk memastikan kelengkapan informasi serta mendukung proses validasi melalui triangulasi data.

Hasil dan Pembahasan

Kecamatan Lembang, sebagai salah satu entitas administrasi di bawah Kabupaten Bandung Barat, memiliki karakteristik unik yang memengaruhi dinamika pelayanan publiknya. Berdasarkan data tahun 2024, kecamatan ini memiliki populasi yang signifikan, mencapai 199.756 jiwa dengan tingkat kepadatan 2.090,37 jiwa/km^2. Wilayah ini tidak hanya berfungsi sebagai pusat pemerintahan bagi 16 desa di bawahnya, tetapi juga sebagai destinasi wisata utama di Jawa Barat. Karakteristik ganda ini sebagai pusat layanan administrasi bagi populasi padat dan etalase pariwisata daerah menciptakan spektrum kebutuhan layanan publik yang kompleks dan beragam.

Dari sisi demografi aparatur, Kantor Kecamatan Lembang diisi oleh Aparatur Sipil Negara (ASN) dengan rentang usia dan latar belakang pendidikan yang bervariasi. Komposisi ini mencerminkan struktur birokrasi pada umumnya, di mana terdapat kombinasi antara aparatur senior yang kaya akan pengalaman prosedural konvensional dan aparatur generasi lebih muda yang cenderung

lebih adaptif terhadap teknologi. Perbedaan generasi ini sering kali berimplikasi pada tingkat literasi dan adopsi digital yang tidak seragam. Aparatur senior mungkin memiliki pemahaman mendalam tentang tata kelola pemerintahan namun menghadapi tantangan dalam mengoperasikan perangkat lunak atau platform digital baru. Sebaliknya, aparatur yang lebih muda mungkin lebih cakap secara teknis tetapi memerlukan pendalaman pemahaman mengenai regulasi dan proses bisnis pemerintahan yang kompleks.

1. Kondisi Faktual Kompetensi Digital ASN di Kecamatan Lembang

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi digital Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kecamatan Lembang berada pada tingkat yang belum merata dan masih didominasi oleh kemampuan dasar. Sebagian besar ASN telah mampu memanfaatkan perangkat komputer dan aplikasi perkantoran untuk mendukung tugas administratif rutin, seperti penyusunan surat, pengelolaan arsip digital sederhana, serta komunikasi formal melalui surat elektronik. Kemampuan ini menunjukkan bahwa digitalisasi pada level individual telah berlangsung, namun masih terbatas pada fungsi administratif yang bersifat prosedural.

Pada level operasional pelayanan publik, pemanfaatan teknologi digital belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam alur kerja pelayanan. ASN cenderung menggunakan aplikasi atau sistem informasi pelayanan secara parsial, yakni hanya pada tahapan tertentu yang diwajibkan, sementara tahapan lain masih dilakukan secara manual atau semi-manual. Akibatnya, proses pelayanan publik belum berjalan secara end-to-end berbasis digital, dan potensi efisiensi yang ditawarkan teknologi belum sepenuhnya terealisasi.

Penelitian juga menemukan adanya ketimpangan kompetensi digital antar ASN yang cukup signifikan. Beberapa ASN memiliki kemampuan yang relatif lebih baik dan berperan sebagai “aktor kunci” dalam pengoperasian sistem digital. Ketergantungan terhadap individu-individu tertentu ini menciptakan

kerentanan organisasi, karena keberlangsungan pelayanan publik sangat dipengaruhi oleh kehadiran dan ketersediaan ASN tersebut. Ketika ASN kunci tidak berada di tempat, proses pelayanan berpotensi melambat atau bahkan terhenti. Fenomena ini mencerminkan lemahnya pemerataan kompetensi digital dalam organisasi kecamatan.

Dari sisi pemahaman sistem, sebagian ASN masih memandang teknologi digital sebagai alat administratif tambahan, bukan sebagai instrumen strategis untuk menyederhanakan proses kerja dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Orientasi penggunaan teknologi lebih bersifat compliance-driven, yaitu sekadar memenuhi kewajiban administratif atau instruksi pimpinan, daripada problem-solving driven. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital di Kecamatan Lembang masih berada pada tahap digitalisasi prosedural, belum mencapai transformasi cara kerja dan budaya organisasi.

Aspek budaya organisasi juga memengaruhi kondisi kompetensi digital ASN. Pola kerja birokratis yang hierarkis dan berbasis rutinitas membuat sebagian ASN cenderung berhati-hati dalam mencoba cara kerja baru berbasis digital. Resistensi terhadap perubahan tidak selalu muncul secara eksplisit, tetapi tercermin dalam rendahnya inisiatif untuk mengeksplorasi fitur sistem, mengusulkan perbaikan proses, atau memanfaatkan teknologi secara kreatif. Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan transformasi digital tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga kultural dan psikologis.

Selain itu, keterbatasan dukungan pembelajaran berkelanjutan turut memengaruhi rendahnya penguatan kompetensi digital ASN. Pelatihan yang pernah diikuti ASN umumnya bersifat satu arah, berjangka pendek, dan tidak selalu terhubung langsung dengan kebutuhan kerja sehari-hari. Akibatnya, pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan tidak sepenuhnya terinternalisasi dalam praktik pelayanan publik. Hal ini memperkuat temuan bahwa pengembangan kompetensi digital ASN belum terkelola sebagai bagian dari pembelajaran organisasi yang sistematis.

Jurnal Identitas Administrasi Publik Universitas Muhammadiyah Bandung
Vol. 05, No. 02, Mei 2026, pp. 104-125
E-ISSN: 2775-6262, P-ISSN: 2775-541X, DOI: 10.52496/identitas.v5i2.903

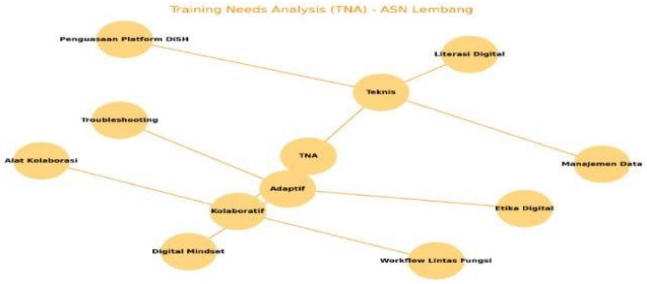
Dalam perspektif administrasi publik, kondisi faktual ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tuntutan pelayanan publik berbasis digital dengan kapasitas kelembagaan kecamatan. Teknologi telah tersedia dalam bentuk aplikasi dan sistem, namun kapasitas organisasi untuk mengelola dan memanfaatkannya secara optimal masih terbatas. Kesenjangan ini mengindikasikan bahwa transformasi digital pelayanan publik tidak dapat diselesaikan hanya dengan penyediaan teknologi, melainkan memerlukan intervensi yang terencana dalam pengembangan kompetensi ASN dan perubahan pola kerja organisasi.

Temuan pada subbab ini menjadi dasar penting bagi analisis kebutuhan pelatihan ASN pada bagian selanjutnya. Dengan memahami kondisi faktual kompetensi digital ASN secara mendalam, penelitian ini menegaskan bahwa intervensi transformasi digital di Kecamatan Lembang harus diarahkan pada penguatan kapasitas aparatur secara menyeluruh dan berkelanjutan, bukan sekadar peningkatan keterampilan teknis sesaat.

2. TNA (Training Needs Analysis)

Berdasarkan analisis kondisi faktual kompetensi ASN dan identifikasi tantangan yang ada, analisis kebutuhan pelatihan atau *Training Needs Analysis* (TNA) dirumuskan untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan model DiSH secara efektif.

Gambar 1. Training Needs Analysis



TNA ini mengidentifikasi area-area kritis yang memerlukan intervensi pelatihan, yang dikelompokkan ke dalam tiga domain utama: kompetensi teknis, kompetensi adaptif, dan kompetensi kolaboratif.

a. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Teknis (Technical Skills)

Area ini merupakan fondasi yang paling mendesak untuk ditangani. Pelatihan harus dirancang secara berjenjang untuk mengakomodasi tingkat kemahiran ASN yang beragam.

- **Literasi Digital Fundamental:** Bagi ASN yang masih berada di level pemula, diperlukan pelatihan dasar yang mencakup pengoperasian komputer dan internet tingkat lanjut, manajemen file dan folder digital secara sistematis, serta penggunaan aplikasi perkantoran secara lebih optimal (misalnya, fitur *mail merge* di Word, rumus dasar dan *pivot table* di Excel). Pelatihan ini juga harus mencakup aspek keamanan siber dasar, seperti cara membuat kata sandi yang kuat, mengenali upaya *phishing*, dan praktik terbaik dalam berbagi informasi secara daring.
- **Penguasaan Platform DiSH dan Aplikasi Layanan:** Ini adalah inti dari pelatihan teknis. ASN harus dilatih secara intensif untuk mengoperasikan platform DiSH yang akan dikembangkan. Pelatihan tidak boleh hanya sebatas "klik di sini, ketik di situ", tetapi harus mencakup pemahaman menyeluruh tentang alur proses bisnis dari awal hingga akhir (*end-to-end*). Ini termasuk modul untuk *front office* (cara menerima dan memverifikasi permohonan digital, berkomunikasi dengan warga melalui platform) dan *back office* (cara memproses permohonan, mengelola basis data, dan menghasilkan laporan). Simulasi dan studi kasus berdasarkan jenis layanan riil di Kecamatan Lembang (misalnya, simulasi pengajuan IUMK) harus menjadi metode utama.

- **Manajemen Data dan Informasi Digital:** ASN perlu dibekali keterampilan untuk mengelola data secara akurat dan efisien dalam lingkungan digital. Ini mencakup teknik input data yang benar, pemahaman tentang pentingnya validasi data, serta cara mengakses dan menyajikan informasi dari basis data untuk keperluan laporan atau analisis sederhana. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan integritas data dalam sistem DiSH, yang merupakan prasyarat untuk layanan yang andal.

b. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Adaptif (Adaptive Skills)

Kompetensi ini berfokus pada perubahan pola pikir dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis dan berbasis teknologi.

- **Pola Pikir Digital (Digital Mindset):** Pelatihan ini bertujuan untuk mengubah persepsi ASN terhadap teknologi, dari sekadar alat menjadi enabler untuk inovasi dan efisiensi. Materi harus mencakup pemahaman tentang manfaat transformasi digital bagi pelayanan publik, pentingnya pendekatan yang berpusat pada warga (*citizencentric*), serta pengembangan sikap proaktif dalam belajar dan menggunakan teknologi baru. Tujuannya adalah mengurangi resistensi terhadap perubahan dan membangun budaya kerja yang adaptif.
- **Pemecahan Masalah Teknis Dasar (Basic Troubleshooting):** Mengingat keterbatasan dukungan teknis di tingkat kecamatan, ASN perlu diberdayakan untuk menangani masalah-masalah teknis sederhana secara mandiri. Pelatihan ini bisa mencakup cara mengidentifikasi penyebab masalah (misalnya, koneksi internet, *cache browser*, *error* aplikasi umum) dan langkahlangkah solutif dasar sebelum perlu melakukan eskalasi ke tim teknis. Ini akan meningkatkan resiliensi operasional layanan digital.

- **Etika dan Komunikasi Digital:** Berinteraksi dengan masyarakat melalui platform digital memerlukan keterampilan komunikasi yang berbeda. ASN perlu dilatih tentang cara memberikan layanan yang empatik dan profesional melalui teks (email, *chat*), menjaga privasi data warga, dan menangani keluhan atau umpan balik secara konstruktif dalam platform digital.

c. Kebutuhan Pelatihan Kompetensi Kolaboratif (Collaborative Skills)

Model DiSH dibangun di atas prinsip integrasi dan kolaborasi. Oleh karena itu, kompetensi untuk bekerja sama dalam lingkungan digital sangatlah vital.

- **Manajemen Alur Kerja Digital Lintas Fungsi:** Pelatihan ini harus mensimulasikan bagaimana sebuah permohonan layanan diproses secara kolaboratif oleh beberapa seksi melalui platform DiSH. ASN dari seksi yang berbeda harus dilatih bersama untuk memahami peran dan tanggung jawab masingmasing dalam alur kerja digital yang terintegrasi. Ini akan membantu memecah silo dan meningkatkan koordinasi.
- **Pemanfaatan Alat Kolaborasi Digital:** Di luar platform DiSH itu sendiri, ASN dapat diperkenalkan dengan alat-alat kolaborasi modern seperti kalender bersama, platform manajemen tugas, atau media komunikasi internal untuk meningkatkan efisiensi koordinasi tim. Tujuannya adalah untuk membiasakan ASN dengan cara kerja yang lebih transparan dan terkoordinasi.

TNA ini menggarisbawahi bahwa pelatihan untuk implementasi DiSH harus bersifat holistik. Tidak cukup hanya melatih keterampilan teknis, tetapi juga harus secara simultan membangun pola pikir yang tepat dan kemampuan kolaboratif yang kuat untuk memastikan teknologi baru tersebut dapat diadopsi secara berkelanjutan dan memberikan dampak

maksimal pada peningkatan kualitas pelayanan publik di Kecamatan Lembang.

3. Strategi Implementasi

Implementasi program pelatihan yang komprehensif memerlukan pendekatan yang terencana dan bertahap untuk meminimalkan risiko, membangun momentum, dan memastikan keberlanjutan. Strategi implementasi akan dibagi menjadi tiga fase utama: persiapan dan *pilot project*, implementasi penuh, serta pelembagaan dan keberlanjutan.

a. Fase 1: Persiapan dan Pilot Project (Bulan 1-3)

Fase awal ini krusial untuk menguji model pelatihan dalam skala kecil dan mengumpulkan umpan balik untuk penyempurnaan.

- **Pembentukan Tim Kerja**: Membentuk tim kerja khusus yang terdiri dari perwakilan bagian SDM, TI, dan unit pelayanan kunci untuk mengelola dan mengawasi jalannya program pelatihan.
- **Sosialisasi dan Manajemen Perubahan**: Melakukan sosialisasi intensif kepada seluruh ASN mengenai tujuan, manfaat, dan jadwal program pelatihan. Komunikasi yang transparan dari pimpinan sangat penting untuk membangun dukungan dan mengurangi resistensi terhadap perubahan.
- **Seleksi Unit untuk Pilot Project**: Memilih satu atau dua unit pelayanan sebagai proyek percontohan. Unit yang dipilih idealnya memiliki variasi tugas dan tingkat kompetensi ASN yang representatif.
- **Pelaksanaan Pilot Project**: Melaksanakan pelatihan untuk ASN di unit percontohan sesuai dengan kurikulum yang telah dirancang. Selama fase ini, tim kerja akan melakukan observasi intensif, mengumpulkan umpan balik harian dari peserta dan instruktur, serta mengidentifikasi kendala teknis maupun non-teknis.

- **Evaluasi dan Penyesuaian Model**: Setelah *pilot project* selesai, dilakukan evaluasi menyeluruh. Hasil evaluasi digunakan untuk menyempurnakan kurikulum, metode penyampaian, dan fungsionalitas LMS di platform DiSH sebelum diluncurkan dalam skala penuh.

b. Fase 2: Implementasi Penuh dan Skalabilitas (Bulan 4-12)

Setelah model terbukti efektif melalui *pilot project*, program pelatihan diperluas untuk mencakup seluruh ASN di Kecamatan Lembang.

- **Peluncuran Bertahap**: Pelatihan akan diluncurkan secara bertahap berdasarkan unit kerja atau klaster fungsional. Pendekatan ini lebih mudah dikelola dibandingkan melatih seluruh ASN secara serentak, yang dapat mengganggu jalannya pelayanan publik.
- **Program Mentoring dan Champion Digital**:

Mengidentifikasi ASN dari *pilot project* yang menunjukkan kemajuan pesat dan antusiasme tinggi untuk menjadi *digital champion*. Mereka akan bertindak sebagai mentor bagi rekanrekannya, membantu menjawab pertanyaan teknis sehari-hari, dan menjadi agen perubahan di unit kerja masing-masing.

- **Monitoring dan Dukungan Berkelanjutan**: Tim kerja dan dukungan teknis harus selalu siaga untuk membantu ASN yang mengalami kesulitan. Sesi *refreshment* atau klinik digital dapat diadakan secara berkala untuk membahas tantangan spesifik yang dihadapi.

c. Fase 3: Pelembagaan dan Keberlanjutan (Bulan 13 dan seterusnya)

Tujuan fase ini adalah menjadikan pengembangan kompetensi digital sebagai bagian integral dari budaya organisasi, bukan sekadar program sesaat.

- **Integrasi ke dalam Sistem Manajemen Kinerja**: Indikator kompetensi digital dimasukkan ke dalam Sasaran Kinerja Pegawai (SKP). Ini memberikan insentif bagi ASN untuk terus belajar dan menerapkan keterampilan baru.

- **Pembaruan Kurikulum Berkala**: Dunia digital terus berkembang. Kurikulum pelatihan harus ditinjau dan diperbarui setidaknya setahun sekali untuk memastikan materi tetap relevan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelayanan.
- **Program Pelatihan untuk ASN Baru**: Modul pelatihan kompetensi digital fundamental dan fungsional menjadi bagian wajib dari program orientasi bagi setiap ASN baru yang bertugas di Kecamatan Lembang. Dengan demikian, standar kompetensi dapat dijaga secara konsisten dari waktu ke waktu. Pendekatan ini juga penting untuk mengatasi tantangan yang sering muncul akibat kurangnya regulasi pendukung yang jelas untuk pengembangan kompetensi digital.

Untuk memastikan bahwa investasi waktu dan sumber daya dalam program pelatihan ini memberikan hasil yang diinginkan, perlu ditetapkan Indikator Kinerja Utama (*Key Performance Indicators* - KPIs) yang jelas, terukur, dan relevan.

Berikut indikator yang akan dievaluasi secara periodik untuk mengukur efektivitas model pelatihan:

1. Indikator Tingkat Individu (Kompetensi dan Perilaku)

- **Peningkatan Skor Pengetahuan**: Perbandingan skor *pre-test* dan *post-test* untuk setiap modul pelatihan. Targetnya adalah peningkatan rata-rata skor minimal 80% setelah pelatihan.
- **Tingkat Penyelesaian Pelatihan**: Persentase ASN yang berhasil menyelesaikan seluruh modul yang diwajibkan sesuai dengan perannya. Target: 95% tingkat penyelesaian.
- **Aplikasi Keterampilan dalam Tugas Harian**: Diukur melalui observasi dan penilaian kinerja oleh atasan langsung. Contohnya, penurunan tingkat kesalahan (*error rate*) dalam input data atau penggunaan fitur-fitur canggih dalam aplikasi perkantoran.

- **Tingkat Adopsi Sistem Baru**: Persentase ASN yang secara aktif menggunakan platform DiSH dan sistem digital lainnya dalam pekerjaan sehari-hari, diukur melalui log aktivitas sistem.

2. **Indikator Tingkat Organisasi (Kinerja Pelayanan Publik)**
   - **Efisiensi Waktu Pelayanan**: Penurunan waktu rata-rata yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu jenis layanan (misalnya, pembuatan surat keterangan). Data ini dapat ditarik langsung dari sistem DiSH. Target: penurunan waktu pelayanan sebesar 30% dalam satu tahun pertama.
   - **Peningkatan Produktivitas**: Peningkatan jumlah permohonan layanan yang dapat diproses oleh seorang ASN per hari atau per minggu.
   - **Penurunan Penggunaan Kertas**: Mengukur pengurangan penggunaan kertas untuk proses administrasi internal dan pelayanan sebagai indikator efisiensi dan adopsi proses digital.
   - **Tingkat Kepuasan Masyarakat**: Peningkatan skor survei kepuasan masyarakat terhadap kecepatan, transparansi, dan kemudahan akses layanan publik. Target: peningkatan skor kepuasan sebesar 20%.
3. **Indikator Budaya dan Keberlanjutan**
   - **Peningkatan Kolaborasi Digital**: Peningkatan penggunaan alat kolaborasi digital untuk rapat dan pengerjaan tugas bersama antar unit.
   - **Jumlah Inovasi Layanan**: Munculnya usulan atau inisiatif inovasi proses bisnis berbasis digital dari ASN sebagai tanda tumbuhnya *digital mindset*.
   - **Tingkat Ketergantungan pada Dukungan Teknis**: Penurunan jumlah permintaan bantuan teknis untuk masalah-masalah dasar, yang menandakan meningkatnya kemandirian digital ASN.

Dengan memantau indikator-indikator ini secara sistematis, pimpinan Kecamatan Lembang dapat membuat keputusan berbasis data untuk terus menyempurnakan program pengembangan kompetensi dan memastikan bahwa transformasi digital berjalan ke arah yang efektif dan efisien.

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi digital ASN di Kecamatan Lembang belum merata dan didominasi oleh kemampuan dasar. Ketimpangan kompetensi antar ASN, ketergantungan pada individu tertentu, serta keterbatasan pembelajaran berkelanjutan menjadi faktor utama yang menghambat efektivitas pelayanan publik berbasis digital. Selain aspek teknis, tantangan transformasi digital juga dipengaruhi oleh faktor budaya organisasi dan pola kerja birokratis yang belum sepenuhnya adaptif terhadap perubahan.

Analisis kebutuhan pelatihan (*Training Needs Analysis*) menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital ASN harus mencakup dimensi teknis, adaptif, dan kolaboratif secara simultan. Pelatihan yang hanya berfokus pada penguasaan aplikasi tidak cukup untuk mendorong perubahan praktik pelayanan publik. Diperlukan pendekatan pembelajaran yang kontekstual, berkelanjutan, dan terintegrasi dengan kebutuhan kerja aparatur di tingkat kecamatan.

Implementasi model Digital Service Hub (DiSH) sebagai platform pembelajaran dan orkestrasi layanan digital menunjukkan potensi positif dalam menjembatani kesenjangan kompetensi digital ASN dan mengurangi fragmentasi layanan. DiSH tidak hanya berfungsi sebagai media pelatihan berbasis Learning Management System (LMS), tetapi juga sebagai ruang pembelajaran organisasi yang mendorong kolaborasi, refleksi, dan perubahan pola kerja aparatur. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pelayanan publik lebih ditentukan oleh penguatan

kapasitas aparatur dan desain organisasi yang kontekstual daripada sekadar penyediaan teknologi.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat perspektif sosioteknis dalam administrasi publik yang menempatkan manusia, teknologi, dan organisasi sebagai satu kesatuan yang saling terkait. Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital pelayanan publik di tingkat kecamatan dapat dilakukan secara bertahap, berbiaya relatif rendah, dan berbasis konteks lokal melalui model DiSH.

Saran kedepannya, Pemerintah Kecamatan Lembang dapat mengintegrasikan pengembangan kompetensi digital ASN ke dalam sistem kerja dan perencanaan kinerja organisasi secara berkelanjutan. Model Digital Service Hub (DiSH) perlu diposisikan tidak hanya sebagai program pelatihan sementara, tetapi sebagai platform pembelajaran organisasi yang mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik secara berkesinambungan. Pengembangan kebijakan pengelolaan ASN perlu mengarah pada penguatan pembelajaran organisasi, dengan memasukkan kompetensi digital dan kemampuan adaptif sebagai bagian dari indikator kinerja dan pengembangan karier aparatur.

Daftar Rujukan

Buku

Munir Phil Irfan Nursetiawan, F. M., Yuniana Cahyaningrum, Ms., Hermi Oppier, Mk., Si Soni Suardi, M., Anny Riwayati, C., Ade Putra Ode Amane, Ms., Wahira, Ms., Ferri Wicaksono, Mp., & Irwan Tahir, M. M. (2023). *KEBIJAKAN PUBLIK DI ERA DIGITAL* (A. Riwayati, Ed.).

OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework* (OECD Public Governance Policy Papers, Vol. 02). https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en

E-Book

Asep Hikmat, C. H., Musran Munizu, C., Afni Nooraini, C., Sundari, Ms., Salamatul Afiyah, M., Anny Riwayati, Ms., & Cynthia Febri Sri Indarti, Ms. (2023). *TRANSFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK MENGHADAPI ERA DIGITAL*. www.sonpedia.com

Jurnal

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). https://doi.org/10.3390/su17072908

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead - Long live digital-era governance. In *Journal of Public Administration Research and Theory* (Vol. 16, Number 3, pp. 467–494). https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

Kusuma Habibie, D. (2019). *CITIZEN-CENTRIC E-GOVERMENT PELAYANAN PUBLIK*. https://www.researchgate.net/publication/251485069

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, *36*(4). https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

Mutiarin, D., Lawelai, H., Sadat, A., Nastia, Wijaya, A. A. M., & Sa'ban, L. M. A. (2024). Interoperability Governance: An Analysis of the Impact of Digitization of Public Services on Local Government. *Journal of Local Government Issues*, *7*(2), 111–128. https://doi.org/10.22219/logos.v7i2.30388

Oktapiani, M. (2025). *DIGITAL LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION IN THE PUBLIC SECTOR* (Vol. 17, Number 3).

Pepayosa Sembiring, A. L., & Prathama, A. (2025). TRANSFORMASI DIGITAL PELAYANAN PUBLIK: STUDI KASUS APLIKASI ASSiK DI KOTA SURABAYA. *Sawala Jurnal Administrasi Negara*, *13*, 2025. https://doi.org/10.30656/sawala.v13i1.tz8z6447

Putri, S. A., Khalid, M., Putri, M., & Fahmi, Z. (2025). Kajian literature review:Inovasi Digital dan Audit Sistem Informasi dalam Pengelolaan Kepegawaian Daerah oleh BKPSDM. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(2), 4178–4188. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1197

Rumakat, L. Q. M. (2025). Analisis Efektivitas Pelayanan Publik dalam Penerapan Sistem Administrasi Berbasis Elektronik di Pemerintah Daerah. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, *4*(2), 4282–4289. https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1193

Subhan, & Sartika Ika. (2025). Tantangan dan Strategi Implementasi SPBE dalam Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia. *Ranah Research*, *7*. https://doi.org/10.38035/rrj.v7i6

Yusuf Seputro, H., Somalinggi, E., Khotimah, K., Nabilah Hanun Zakkiyah, A., Nor Faizah, S., Tri Widya Astutik, I., & Royani Musafa, F. (2021). Dampak Sosioteknologi dan Perkembangan Komunikasi Era Digital di Daerah Pedalaman. In *Simposium Nasional Perpajakan* (Vol. 1, Number 1).