



Friedrich
Ebert
Stiftung

CfDS

2025

POLICY FRAMEWORK

Transformasi Institusional Berbasis Kecerdasan Artifisial di Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan



Executive Summary



Digital transformation and the use of artificial intelligence are reshaping how institutions operate, including government, not only in terms of efficiency and automation, but also in how problems are understood and policies are formulated. However, in many countries, artificial intelligence is still predominantly applied at the administrative level, meaning that its transformational potential for public policy has not yet been fully realized. Moreover, in the absence of adequate policy safeguards and governance frameworks, artificial intelligence carries the risk of reinforcing bias, weakening accountability, and widening disparities in access to public services. In the Indonesian context, particularly in the area of human development and cultural affairs, this underscores the reality that digital infrastructure alone is insufficient. Without coherent policy frameworks, sound data governance, and targeted talent development, artificial intelligence risks exacerbating inequality and reproducing bias against vulnerable groups, rather than serving as an instrument of social justice.

Within this landscape, the Coordinating Ministry for Human Development and Cultural Affairs occupies a strategic position as the anchor for policy coordination across nine ministries and seven agencies responsible for education, health, family affairs, culture, youth development, and disaster resilience. This mandate of coordination, synchronization, and control faces persistent challenges, including fragmented data and information systems, program duplication, and slow, manual monitoring processes, all of which constrain timely, precise, and accountable decision-making. This policy framework introduces the concept of a Smart Ministry for the Coordinating Ministry for Human Development and Cultural Affairs based on artificial intelligence as a response to these challenges. It is not merely about digitizing existing processes, but about fundamentally reshaping the way a coordinating ministry operates by designing its workflows from the outset to be data-driven, analytics-enabled, and cross-sectoral in nature, in line with the broader shift from e-government toward digital government.

The framework rests on three core pillars. The first is the strengthening of digital policy instruments as the normative foundation for the use of artificial intelligence. The second is the development of secure and integrated digital infrastructure. The third is the enhancement of civil servant competencies through learning entitlements, upskilling and reskilling programs, and the establishment of a Digital Policy and Innovation Lab as a space for policy experimentation and digital solution testing. Its operational backbone is the National Human Development Integrated Dashboard, a unified data platform that consolidates priority programs in human development and

cultural affairs across ministries and agencies in order to support coordination, synchronization, and control functions in a real-time and effective manner. The dashboard is reinforced by a range of priority and flagship digital initiatives within each Deputy and Echelon I work unit, positioning artificial intelligence as an enabler for sharper policy design and program implementation.

The implementation of this framework is guided by governance principles that are human-centered and non-discriminatory, uphold privacy by design and personal data protection, promote interoperability and standardization, and reinforce transparency, accountability, and public participation. Transformation cannot be achieved in isolation. Accordingly, a stakeholder engagement strategy encompassing internal units within the Coordinating Ministry for Human Development and Cultural Affairs, line ministries and agencies, academic partners, private sector partners, international organizations, and civil society is designed to foster ownership, trust, and sustained support. A phased roadmap covering the short, medium, and long term ensures that the development of governance arrangements, infrastructure, and human capacity proceeds in a measurable manner, while proactively addressing technical, organizational, regulatory, security, and data privacy risks.

In this context, the transformation of the Coordinating Ministry for Human Development and Cultural Affairs into an artificial intelligence-based Smart Ministry is not merely an internal institutional agenda, but a strategic contribution to strengthening governance across the Indonesian government. If successful, this model can be replicated by other coordinating ministries and line ministries as a reference for data-driven and technology-enabled governance that aligns with Indonesia's commitment to the Sustainable Development Goals, particularly the objective of building effective, transparent, and inclusive institutions. Artificial intelligence is clearly positioned as a means rather than an end, serving as a tool to deliver more precise policies, more inclusive public services, and a more equitable approach to human development.





Daftar Isi

1

Pendahuluan

8

Peran Strategis Kementerian Koordinator
Bidang Pembangunan Manusia dan
Kebudayaan

15

Kerangka Teoretis dan Praktik Terbaik
Internasional

20

Transformasi Institusional Kemenko PMK

27

Prinsip dan Mekanisme Tata Kelola

31

Peta Jalan dan Dampak yang Diharapkan

34

Manajemen Risiko dan Strategi Mitigasi

37

Kesimpulan dan Rekomendasi

Pendahuluan



Latar Belakang

Perubahan besar dalam dunia kerja dan tata kelola pemerintahan yang didorong oleh kehadiran teknologi digital, khususnya Kecerdasan Artifisial (KA), sedang mengubah cara lembaga negara merancang dan menjalankan fungsinya. Kehadiran ini seperti pedang bermata dua. Di satu sisi, Transformasi digital tidak hanya berdampak pada efisiensi birokrasi, tetapi juga mendorong cara baru dalam merumuskan dan menjalankan kebijakan publik. Integrasi teknologi digital, termasuk KA, dapat mendorong efisiensi kinerja pemerintahan yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan kebijakan berbasis data, serta turut memperkuat kepercayaan masyarakat.¹ Di sisi lain, tanpa kerangka kebijakan dan kapasitas institusional yang memadai, pemanfaatan KA berisiko memperdalam ketimpangan, mereproduksi bias terhadap kelompok rentan, dan justru mengaburkan akuntabilitas pengambilan keputusan di sektor publik.

Perubahan besar dalam dunia kerja dan sistem pemerintahan saat ini menuntut kemampuan adaptasi yang lebih cepat, khususnya melalui pemanfaatan teknologi digital dan KA. Ini dibuktikan dari hasil Laporan *Digital Government Index* pada tahun 2023 yang menyebutkan bahwa walaupun sudah 70% negara mengadopsi KA, hanya 33% yang memanfaatkannya untuk merancang kebijakan. Artinya, meski pemanfaatan KA semakin meluas, dampak transformasionalnya bagi sektor publik belum sepenuhnya tercapai (OECD, 2023).² Artinya, sebagian besar pemerintahan masih berada pada tahap penggunaan KA untuk fungsi operasional dan administratif, belum sampai pada transformasi cara berpikir dan proses pengambilan keputusan. Bagi Indonesia yang tengah mendorong transformasi digital pemerintahan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan agenda terkait digital *government* lainnya, kondisi ini menjadi pengingat bahwa investasi infrastruktur digital saja tidak cukup; diperlukan kerangka kebijakan, tata kelola, serta pengembangan talenta yang secara eksplisit mengarahkan pemanfaatan KA bagi perumusan kebijakan dan menjalankan fungsi-fungsi institusi publik.

Dari perspektif pembangunan manusia, pemanfaatan KA di sektor publik tidak boleh hanya dilihat sebagai upaya meningkatkan efisiensi administratif, tetapi sebagai instrumen untuk menghadirkan keadilan, mengurangi kesenjangan, dan memperluas akses layanan bagi kelompok yang selama ini tertinggal. Itu berarti desain, pengembangan, dan implementasi KA harus berorientasi pada manusia, peka terhadap konteks sosial-budaya Indonesia, serta secara sadar memitigasi risiko bias terhadap kelompok rentan seperti masyarakat miskin, perempuan,

¹ OECD. (2025). Government at a Glance 2025. Dari https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c.html

² OECD. (2023). 2023 OECD Digital Government Index: Results and Key Findings. OECD Public Governance Policy Papers.

penyandang disabilitas, anak, lansia, dan kelompok rentan lainnya. Tanpa orientasi ini, transformasi digital justru berpotensi memperkuat ketimpangan yang sudah ada.

Di tingkat kelembagaan, tantangan utama yang dihadapi adalah fragmentasi data, sistem, dan proses kerja lintas kementerian dan pemerintah daerah. Ribuan aplikasi dan basis data yang dibangun secara sektoral dan tidak saling terhubung membuat pengambilan keputusan menjadi lambat, tidak konsisten, dan sulit dipertanggungjawabkan. Dalam konteks ini, Indonesia memerlukan arsitektur pemerintahan digital yang terintegrasi, di mana standar interoperabilitas, kualitas data, keamanan, dan perlindungan data pribadi menjadi rujukan bersama. Dengan demikian, teknologi KA hanya dapat memberikan nilai tambah yang maksimal jika berdiri di atas fondasi data yang terpadu, dapat diandalkan, dan dikelola secara aman.

Arsitektur Pemerintahan Digital (*Digital Government Architecture/DGA*) akan mengoperasionalkan kebijakan presisi dalam skala nasional dengan menetapkan standar interoperabilitas bersama, skema pertukaran data yang aman, serta sistem data yang dikelola kualitasnya dan patuh terhadap prinsip perlindungan data pribadi. Dalam konteks Indonesia, arah ini sejalan dengan Arsitektur SPBE Nasional yang diatur dalam Perpres No. 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik,³ yang mendefinisikan integrasi proses bisnis, data dan informasi, infrastruktur, aplikasi, serta keamanan SPBE sebagai satu kerangka terpadu untuk mewujudkan layanan digital pemerintah yang terintegrasi.

Di sisi lain, terdapat kebutuhan mendesak untuk mengatasi fragmentasi data dan layanan lintas kementerian yang masih mengakibatkan duplikasi input, keterlambatan indikator, serta lemahnya orkestrasi program sehingga menghambat penargetan yang presisi dan efektivitas intervensi. Untuk menjawab tantangan ini, prinsip privasi, keamanan, dan keterlacakan (*auditability*) perlu dirancang sejak awal, sekaligus memastikan kepatuhan terhadap Undang-Undang No. 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP).

Kelemahan pada dimensi talenta juga menjadi salah satu faktor penghambat utama pemanfaatan KA yang strategis. Banyak inisiatif pelatihan digital dan KA di sektor publik masih bersifat *ad-hoc*, terputus dari kebutuhan jabatan, dan belum terikat dalam kerangka kompetensi yang jelas. Diperlukan kerangka pengembangan talenta digital dan KA yang terpadu, yang mendefinisikan peran-peran kunci, standar kompetensi, dan jalur pembelajaran yang berjenjang, mulai dari peningkatan literasi dasar bagi seluruh aparatur, penguatan kapasitas praktis bagi analis kebijakan dan pengelola program, hingga keahlian teknis mendalam bagi pengelola data,

³ Perpres No. 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional. Dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/233483/perpres-no-132-tahun-2022>

pengembang model, dan perancang tata kelola KA. Penguatan talenta ini menjadi faktor penentu agar KA tidak berhenti sebagai proyek teknologi, tetapi benar-benar mengubah cara institusi publik bekerja.

Agenda ganda berupa pembangunan arsitektur pemerintahan digital yang terintegrasi dan penguatan pembangunan manusia yang terstruktur, terukur dan berdampak nyata pada masyarakat Indonesia memerlukan lembaga koordinator yang mampu menyelaraskan mandat lintas kementerian, mengonsolidasikan fungsi data dan pemantauan, serta memastikan bahwa KA digunakan untuk memajukan keadilan dan pembangunan manusia. Dalam konteks Indonesia, peran ini secara khusus berada pada Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemenko PMK) yang berada di titik temu isu peningkatan kualitas keluarga, pendidikan, kesehatan, kebudayaan, serta penanggulangan bencana dan konflik sosial. Bagian berikut akan menguraikan mandat, struktur kelembagaan, dan program prioritas Kemenko PMK sebagai landasan bagi reformasi tata kelola pemerintahan yang berbasiskan KA dan berpusat pada pembangunan manusia.

Urgensi tersebut menempatkan konsep **Kemenko PMK Smart Ministry** berbasis KA sebagai kerangka transformasi kelembagaan yang perlu diperkenalkan secara jelas. *Smart Ministry* dalam konteks Kemenko PMK dipahami sebagai model kementerian koordinator yang mengintegrasikan teknologi digital dan KA ke dalam seluruh siklus kerja, mulai dari perencanaan, koordinasi, sinkronisasi, hingga pemantauan dan pengendalian kebijakan, dengan orientasi utama pada pembangunan manusia dan kebudayaan. Melalui pendekatan ini, data lintas sektor dikelola dalam arsitektur digital yang terintegrasi, selaras dengan kerangka SPBE nasional, sementara kapasitas ASN diperkuat agar mampu memanfaatkan KA untuk analisis, perencanaan, dan evaluasi kebijakan secara lebih presisi.

Dengan demikian, PMK *Smart Ministry* ditujukan bukan hanya untuk meningkatkan efisiensi koordinasi, tetapi juga untuk mentransformasikan cara negara menghadirkan layanan dan intervensi kebijakan pembangunan manusia yang lebih inklusif, adaptif, dan berbasis bukti. Harapannya, transformasi berbasis KA di Kemenko PMK tidak dapat dipandang semata sebagai agenda digitalisasi, tetapi sebagai strategi kelembagaan untuk menyatukan arsitektur pemerintahan digital, tata kelola data yang kuat, serta pengembangan talenta ASN yang cakap dan beretika dalam satu kerangka yang berpusat pada pembangunan manusia. Hanya melalui kombinasi tersebut, KA dapat menjadi *enabler* bagi kebijakan yang lebih presisi, layanan publik yang lebih inklusif, dan tata kelola yang lebih akuntabel.

Landasan Konseptual

Transformasi menuju *smart ministry* perlu didasari oleh pemahaman konseptual mengenai evolusi pemerintahan digital. OECD menarik garis pembeda antara *e-government* dan *digital government*. Yang dimaksud dengan *e-government* berfokus pada penyediaan layanan dan informasi secara daring, dan sering kali merupakan digitalisasi dari proses yang sudah ada. Sementara, *digital government* merujuk pada perubahan fundamental dalam cara kerja pemerintah, di mana teknologi digital menjadi inti dari strategi, kebijakan, dan proses untuk menciptakan nilai publik.⁴ Konsep ini menuntut perubahan dari model pemerintahan yang birokratis dan terkotak-kotak menjadi model yang lebih terintegrasi, kolaboratif, dan *agile*, yang kerap kali disebut sebagai *Government as a Platform*.

Dalam konteks kementerian koordinator, konsep *smart ministry* diartikan sebagai kemampuan institusi untuk menjalankan fungsi koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian secara cerdas dengan memanfaatkan analisis data tingkat lanjut dan teknologi KA. Hal tersebut bukan hanya tentang adopsi teknologi, tetapi juga tentang pembangunan budaya organisasi yang berorientasi pada data, di mana setiap keputusan kebijakan didukung oleh bukti dan analisis yang andal. KA berperan sebagai enabler utama dalam transformasi ini, memungkinkan otomatisasi proses, analisis prediktif dan preskriptif untuk merekomendasikan intervensi kebijakan yang paling efektif.⁵ Dengan demikian, KA tidak dipandang sebagai tujuan, melainkan sebagai alat pendukung untuk meningkatkan akurasi, kecepatan, dan kualitas koordinasi kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan.

Prinsip pendekatan yang berpusat pada manusia (*human-centered*) menjadi landasan etis sekaligus filosofis dalam transformasi ini. Sejalan dengan kerangka kerja yang diusung oleh United Nations Development Programme (UNDP),⁶ teknologi harus digunakan untuk memberdayakan manusia dan meningkatkan kesejahteraan, bukan sebaliknya. Oleh karenanya, setiap inisiatif transformasi digital, termasuk pembangunan *National Human Development Integrated Dashboard* (NHDID) Kemenko PMK, harus dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan, hak, dan pengalaman masyarakat sebagai penerima manfaat utama. Transformasi institusional Kemenko PMK harus pula memastikan bahwa penggunaan teknologi digital dan KA

⁴ OECD. (2020). OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. OECD Publishing. Dari <https://www.oecd.org/gov/digital-government/policy-framework-for-digital-government.htm>

⁵ Hanisch, C., Lindman, J., & Rossi, M. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101793. Dari <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101793>

⁶ United Nations Development Programme (UNDP). (2023). UNDP Digital Transformation Framework Concept Note. UNDP. Dari <https://www.undp.org/digital/publications/digital-transformation-framework>

senantiasa bertujuan untuk menciptakan layanan publik yang lebih inklusif, adil, dan dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, terutama kelompok rentan.

Tujuan Dan Ruang Lingkup

Dokumen kerangka kebijakan ini disusun dengan tujuan utama untuk menyediakan panduan strategis dan peta jalan bagi Kemenko PMK dalam melakukan transformasi institusional menuju *smart ministry*. Kerangka kebijakan bertujuan untuk menyelaraskan visi, strategi, dan inisiatif transformasi digital di lingkungan internal Kemenko PMK, serta dalam relasinya dengan kementerian/lembaga di bawah koordinasinya.

Secara spesifik, dokumen ini bertujuan untuk:

- 1 Menetapkan prinsip-prinsip dasar dan arsitektur tata kelola untuk transformasi digital yang berbasis KA;
- 2 Merumuskan tiga pilar utama transformasi yang mencakup: instrumen kebijakan, infrastruktur digital, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia; serta
- 3 Menguraikan implementasi inisiatif unggulan, yakni NHDID Kemenko PMK, sebagai akselerator koordinasi kebijakan pembangunan manusia dan kebudayaan.

Ruang lingkup kerangka kebijakan ini mencakup seluruh aspek transformasi institusional di Kemenko PMK yang terkait dengan pemanfaatan teknologi digital dan KA, di antaranya:

- Di tingkat internal, ruang lingkungannya meliputi: proses bisnis, pengembangan infrastruktur teknologi informasi, penguatan tata kelola data, dan peningkatan kompetensi aparatur sipil negara (ASN).
- Di tingkat eksternal, ruang lingkungannya mencakup mekanisme koordinasi, interoperabilitas data, dan kolaborasi berbasis platform digital dengan 9 (sembilan) kementerian dan 7 (tujuh) lembaga di bawah koordinasi Kemenko PMK.

Kerangka kebijakan ini berfokus pada penguatan fungsi koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian (SKP) sebagai mandat utama Kemenko PMK, dengan NHDID sebagai instrumen sentralnya.

Dokumen ini memiliki batasan dan asumsi. *Pertama*, kerangka kebijakan ini bersifat strategis dan tidak menguraikan detail teknis implementasi setiap inisiatif, yang akan dijabarkan

lebih lanjut dalam dokumen teknis turunan. *Kedua*, keberhasilan implementasi kerangka kebijakan ini sangat bergantung pada komitmen kepemimpinan yang kuat, alokasi sumber daya yang memadai, serta dukungan dan partisipasi aktif dari seluruh pemangku kepentingan terkait. *Ketiga*, diasumsikan bahwa kerangka kebijakan ini akan diadaptasi secara dinamis seiring dengan perkembangan teknologi, perubahan regulasi nasional, dan evaluasi berkala terhadap efektivitas implementasinya. Kerangka ini dirancang sebagai dokumen hidup yang akan terus disempurnakan untuk memastikan relevansinya dalam mencapai visi Kemenko PMK sebagai *smart ministry*.



Peran Strategis Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan



Mandat Koordinasi Kemenko PMK

Kemenko PMK memegang peran strategis dalam menyinergikan, mengarahkan, dan mengawal agenda pembangunan manusia dan kebudayaan Indonesia. Secara kelembagaan, Kemenko PMK bukan pelaksana program teknis, melainkan penggerak utama koordinasi lintas kementerian dan lembaga di bidang pendidikan, kesehatan, kebudayaan, kepemudaan, keluarga, hingga ketangguhan bencana. Melalui peran ini, Kemenko PMK memastikan bahwa berbagai kebijakan, program, dan anggaran dari kementerian dan lembaga terkait tidak berjalan sendiri-sendiri, tetapi saling mendukung untuk mencapai tujuan pembangunan manusia yang lebih berkualitas dan berkeadilan.

Dalam menjalankan mandatnya, Kemenko PMK mengoordinasikan sembilan kementerian yang menjadi tulang punggung pembangunan manusia, antara lain adalah:

- 1 | Kementerian Agama,
- 2 | Kementerian Kesehatan,
- 3 | Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi,
- 4 | Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah,
- 5 | Kementerian Pemuda dan Olahraga,
- 6 | Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak,
- 7 | Kementerian Kependudukan dan Pembangunan Keluarga (BKKBN),
- 8 | Kementerian Kebudayaan, serta
- 9 | Kementerian Haji dan Umrah.

Selain itu, Kemenko PMK juga mengoordinasikan tujuh lembaga, yaitu:

- 1 | Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB),
- 2 | Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP),
- 3 | Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM),
- 4 | Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal,
- 5 | Badan Pengelola Keuangan Haji,
- 6 | Badan Amil Zakat Nasional, dan
- 7 | Perpustakaan Nasional.

Konstelasi mitra koordinasi ini menunjukkan bahwa Kemenko PMK berada di pusat simpul kebijakan yang menyentuh siklus hidup masyarakat, dan memiliki peran strategis dalam membangun manusia unggul Indonesia.

Peran strategis Kemenko PMK semakin menonjol karena juga ditugaskan sebagai penanggung jawab 5 dari 7 Program Prioritas Presiden Republik Indonesia di bidang pembangunan manusia. Di sektor kesehatan, Kemenko PMK mengoordinasikan program **Pemeriksaan Kesehatan Gratis, peningkatan dan pembangunan rumah sakit dari kelas D ke C, serta penuntasan tuberkulosis (TBC)**. Di sektor pendidikan, Kemenko PMK mengawal program **Revitalisasi Sekolah** dan **Sekolah Unggul Garuda** yang berfokus pada peningkatan mutu infrastruktur, penguatan pembelajaran, dan pengembangan peserta didik yang berdaya saing global. Melalui mandat ini, Kemenko PMK berperan memastikan bahwa kinerja di dalamnya sejalan dengan Visi-Misi Presiden Republik Indonesia, dengan target yang jelas, pembagian peran antar kementerian yang terkoordinasi dengan baik, serta target yang terukur.

Sebagai kementerian koordinator, Kemenko PMK menjalankan fungsi SKP yang menjadi inti kerja kementerian koordinator. *Pertama*, Kemenko PMK melakukan koordinasi dan sinkronisasi perumusan, penetapan, dan pelaksanaan kebijakan di kementerian dan lembaga yang terkait dengan pembangunan manusia dan kebudayaan. *Kedua*, Kemenko PMK mengendalikan pelaksanaan kebijakan yang telah disepakati sehingga pelaksanaannya di lapangan tetap sejalan dengan arah dan tujuan nasional. *Ketiga*, Kemenko PMK mengoordinasikan pelaksanaan tugas, pembinaan, dan dukungan administrasi kepada seluruh unsur organisasi di lingkungan Kemenko PMK sendiri agar mampu menjalankan peran koordinatif secara efektif.

Selain menjalankan fungsi SKP, Kemenko PMK juga mengelola barang milik/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawabnya, melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan internal, serta menunaikan fungsi lain yang secara khusus diberikan oleh Presiden, termasuk penugasan strategis lintas sektor di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan. Hal ini menjadikan Kemenko PMK sebagai arsitek koordinasi kebijakan yang memastikan setiap program dan intervensi benar-benar bermuara pada peningkatan kualitas pembangunan manusia dan kebudayaan di Indonesia, serta menjadi landasan bagi transformasi menuju *smart ministry* berbasis KA yang lebih presisi, inklusif, dan berpusat pada manusia.

Tantangan Koordinasi Lintas Sektor

Meskipun memiliki mandat yang jelas, pelaksanaan fungsi koordinasi lintas sektor oleh Kemenko PMK dihadapkan pada serangkaian tantangan yang bersifat struktural dan operasional. Salah satu

tantangan utama adalah fragmentasi data dan sistem informasi yang tersebar di masing-masing kementerian dan lembaga.⁷ Setiap K/L cenderung membangun dan mengelola basis datanya sendiri dengan standar, format, dan definisi yang berbeda, menciptakan apa yang dikenal sebagai *silo data*.⁸ Kondisi ini secara signifikan menghambat upaya untuk mendapatkan gambaran komprehensif mengenai situasi pembangunan manusia, serta menyulitkan proses agregasi dan analisis data di level kementerian koordinator.

Fragmentasi data tersebut berimplikasi langsung pada munculnya tantangan lain, yaitu duplikasi program dan hambatan dalam pemantauan indikator kinerja. Tanpa adanya data yang terintegrasi, sulit untuk mengidentifikasi program-program dengan sasaran dan intervensi yang serupa di berbagai K/L, yang berpotensi menyebabkan inefisiensi pemanfaatan sumber daya. Selain itu, proses pengumpulan dan konsolidasi data secara manual dari berbagai sumber untuk memantau kemajuan program prioritas sering kali memakan waktu lama, sehingga informasi yang sampai ke tingkat pengambil keputusan di Kemenko PMK menjadi kurang relevan dan tidak dapat digunakan untuk intervensi cepat. Hambatan dalam pengambilan keputusan berbasis data ini menjadi isu krusial yang memperlemah efektivitas fungsi pengendalian.

Kebutuhan akan interoperabilitas dan integrasi sistem menjadi solusi fundamental untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut. Interoperabilitas, atau kemampuan sistem yang berbeda untuk saling berkomunikasi dan berbagi data, merupakan prasyarat teknis untuk mengatasi *silo data*. Sejalan dengan kerangka *Government as a Platform* dari OECD, pemerintah perlu membangun platform digital bersama yang memungkinkan pertukaran data yang lancar dan aman antar-institusi.⁹ Bagi Kemenko PMK, membangun sebuah platform data terintegrasi bukan hanya kebutuhan teknis, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk memperkuat fondasi koordinasi kebijakan yang berbasis bukti, akurat, dan tepat waktu.

Strategi Menuju Kemenko PMK *Smart Ministry* Berbasis KA

Transformasi birokrasi di Kemenko PMK menuju **PMK *Smart Ministry*** lahir dari kebutuhan untuk menjawab agenda besar digitalisasi tata kelola pemerintahan yang menjadi prioritas nasional. Pemerintah Indonesia secara resmi mendorong transformasi digital dan tata kelola data sebagai fondasi kunci pelaksanaan program prioritas presiden melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan agenda *digital government*.¹⁰ Sejalan dengan itu, Kemenko PMK, sebagai

⁷ Suryana, A.Y. 0000. Optimalisasi Pengelolaan Informasi di Era Digital Guna Menyukseskan Pembangunan Nasional. Lemhannas RI Library. Dari <http://lib.lemhannas.go.id/public/media/catalog/0010-092400000000017/swf/7792/03%20-%20Ade%20Yaya%20Suryana.pdf>

⁸ IBM. 2024. What are Data Silos? IBM Think. Dari <https://www.ibm.com/think/topics/data-silos>

⁹ OECD. 2025. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing. Dari https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/0efd0bcd-en.pdf

¹⁰ KemenPANRB. (2025). Smart Government Indonesia 2025. Dari <https://www.menpan.go.id/site/download/file/5882-smart-government-indonesia-2025>

kementerian koordinator yang memegang mandat koordinasi pembangunan manusia dan kebudayaan, perlu mengadopsi model kementerian koordinator yang bekerja secara lebih transparan, efisien, dan inklusif dengan bertumpu pada teknologi digital dan KA.

Secara konseptual, *Smart Ministry* dalam konteks Kemenko PMK dapat dipahami sebagai kementerian koordinator yang mengintegrasikan teknologi digital dan KA ke dalam seluruh siklus kerja, dimulai dari perencanaan, koordinasi, sinkronisasi, hingga pengendalian kebijakan, yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas keputusan dan layanan publik. Gagasan ini sejalan dengan kerangka *Smart Government* dan *digital government* yang dikembangkan Kementerian PANRB,¹¹ yang menempatkan data dan teknologi sebagai *enabler* untuk pemangkasan birokrasi, percepatan layanan, dan peningkatan akuntabilitas. Perlu diingat bahwa PMK *Smart Ministry* bukan sekadar memindahkan proses manual ke format digital, tetapi membangun ekosistem tata kelola yang berbasis data, analitik, dan otomatisasi cerdas, sambil tetap berorientasi pada kebutuhan masyarakat, prioritas pembangunan manusia, dan inklusivitas pada berbagai kelompok sesuai dengan mandat yang diberikan kepada Kemenko PMK.

Dorongan menuju *Smart Ministry* juga diperkuat oleh dinamika eksternal. Indonesia berhasil naik 13 peringkat dalam **UN E-Government Survey 2024**,¹² dari posisi 77 (2022) menjadi 64 (2024), yang mencerminkan kemajuan konkret dalam pengembangan *e-government* dan SPBE, sekaligus meningkatkan ekspektasi publik terhadap mutu layanan digital pemerintah. Dengan demikian, pemerintah harus melihat bahwa digitalisasi dan pemanfaatan KA bukan lagi pilihan, melainkan keniscayaan agar birokrasi dapat bekerja lebih efisien, presisi, dan produktif, serta mampu merespons kompleksitas isu pembangunan manusia dan kebudayaan. Dalam konteks ini, PMK *Smart Ministry* dibutuhkan untuk mengonsolidasikan berbagai inisiatif digital yang sudah berjalan menjadi kerangka transformasi institusional yang utuh, sehingga koordinasi kebijakan lintas sektor dapat dilakukan lebih cepat, berbasis bukti, dan berorientasi pada hasil pembangunan manusia dan kebudayaan yang nyata bagi masyarakat.

Secara strategis, Kemenko PMK *Smart Ministry* dibutuhkan untuk mencapai tiga tujuan utama. Pertama, meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja melalui simplifikasi SOP dan digitalisasi tata kelola berbasis KA, sehingga koordinasi lintas sektor dapat berlangsung lebih cepat dan minim duplikasi. Kedua, memperkuat budaya belajar dan kompetensi ASN melalui kebijakan *learning entitlement*, agar aparatur memiliki kapasitas digital dan literasi KA yang memadai untuk mengelola transformasi ini secara berkelanjutan. Ketiga, membangun birokrasi

¹¹ Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). 2025. Smart Government Indonesia 2025. Dari <https://www.menpan.go.id/site/download/file/5882-smart-government-indonesia-2025>

¹² KemenPANRB. (2024). Indonesia Naik 13 Peringkat pada UN E-Government Survey 2024, Menteri PANRB: Kolaborasi Akselerasi Transformasi Digital Pemerintah melalui SPBE. Dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/indonesia-naik-13-peringkat-pada-un-e-governmentsurvey-2024-menteri-panrb-kolaborasi-akselerasi-transformasi-digital-pemerintah-melalui-spbe>

yang adaptif, inovatif, dan resilien dalam menghadapi era KA menuju target PMK *Smart Ministry* 2026. Dengan demikian, *Smart Ministry* bukan hanya proyek teknologi, melainkan kerangka transformasi institusional yang menempatkan teknologi digital dan KA sebagai *enabler* bagi birokrasi yang lebih tanggap, adil, dan berpusat pada pembangunan manusia.

Kerangka Kebijakan Transformasi Institusional berbasis KA di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan di Kemenko PMK bertumpu pada penguatan tata kelola, teknologi, dan kapasitas manusia secara terpadu. Transformasi ini bukan semata digitalisasi proses, tetapi perubahan cara kerja institusi agar lebih adaptif, berbasis data, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks tersebut, Kemenko PMK mengembangkan tiga pilar utama sebagai dasar terwujudnya *Smart Ministry*: (1) instrumen kebijakan transformasi digital, (2) infrastruktur digitalisasi, dan (3) peningkatan kompetensi ASN Kemenko PMK.

a. Instrumen Kebijakan Digital



Pilar ini berfungsi sebagai fondasi normatif dan hukum bagi seluruh agenda pemanfaatan KA dan teknologi digital di lingkungan Kemenko PMK. Pilar ini mencakup penetapan rangkaian regulasi internal, seperti Keputusan Menko, Surat Edaran, Nota Dinas, dan instrumen kebijakan lain yang menjadi dasar operasional inisiatif *Smart Ministry*. Dengan adanya kerangka regulasi yang jelas, pemanfaatan KA dalam perencanaan, koordinasi, sinkronisasi, dan pengendalian kebijakan di bidang pembangunan manusia dan kebudayaan dapat berlangsung secara tertib, akuntabel, dan selaras dengan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik.

b. Infrastruktur Digital



Pilar ini menjadi tulang punggung teknis bagi transformasi institusional berbasis KA. Di dalamnya mencakup penguatan keamanan dan *compliance* digital sesuai standar keamanan siber, integrasi data lintas unit kerja untuk memperlancar alur data, analisis, dan pengambilan keputusan, serta pengembangan solusi *cloud* dan *on-premise* yang *scalable*, aman, dan efisien. Selain itu, sistem digital berbasis KA dirancang untuk membantu ASN Kemenko PMK dalam proses bisnis dan perumusan kebijakan yang semakin berbasis data dan bukti, khususnya di sektor pendidikan, kesehatan, kebudayaan, dan kesejahteraan sosial. Dengan infrastruktur

yang kokoh, KA dapat dimanfaatkan sebagai enabler yang memperkuat kemampuan koordinasi kebijakan antar-kementerian/lembaga.

c. Peningkatan Kompetensi ASN Kemenko PMK



Pilar ketiga ini memastikan bahwa transformasi digital dan pemanfaatan KA berjalan seiring dengan penguatan kapasitas manusia. Pilar ini mencakup penetapan hak belajar ASN pada jam kerja (misalnya sekitar empat jam/minggu) untuk mengikuti program *upskilling* eksternal maupun internal, penegasan komitmen partisipasi aktif ASN dalam berbagai kegiatan peningkatan kapasitas digital, serta inisiasi *Digital Policy & Innovation Lab* Kemenko PMK sebagai *sandbox* untuk menguji dan menyempurnakan kebijakan atau solusi digital sebelum dan selama implementasi. Di samping itu, penyusunan Peta Kompetensi ASN Kemenko PMK 2025–2026 yang diselaraskan dengan Peta Jalan KA Nasional memastikan bahwa pengembangan talenta aparatur berjalan terarah dan relevan dengan kebutuhan jangka panjang. Melalui kombinasi tiga pilar ini, transformasi institusional berbasis KA di Kemenko PMK diharapkan mampu menghasilkan birokrasi yang lebih lincah, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pembangunan manusia dan kebudayaan.

Pada akhirnya, keberhasilan transformasi menuju PMK *Smart Ministry* berbasis KA sangat bergantung pada tercapainya titik kritis perubahan atau *tipping point*, ketika inovasi birokrasi tidak lagi berdiri sebagai proyek terpisah, tetapi menjadi cara kerja baru yang dihidupi bersama. Tiga faktor penentu perlu diorkestrasi secara selaras, yaitu **“law of the few”** melalui peran kuat Eselon I, Eselon II, dan ASN kunci sebagai *champion* transformasi; **“stickiness factor”** melalui pengembangan PMK *Smart Ministry* yang konkret dan mudah dirasakan manfaatnya, contohnya melalui *National Human Development Integrated Dashboard* yang membantu pengambilan keputusan; serta **“power of context”** melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, membangun kepercayaan, dan memperluas koalisi dengan ekosistem mitra. Bila ketiga faktor ini bergerak bersama, transformasi berbasis KA di Kemenko PMK memiliki peluang besar untuk menyebar cepat, mengakar dalam budaya organisasi, dan menghasilkan dampak nyata bagi pembangunan manusia dan kebudayaan.

Kerangka Teoretis dan Praktik Terbaik Internasional



OECD *Digital Government Policy Framework*

Untuk memandu transformasi digital sektor publik, OECD telah mengembangkan Kerangka Kebijakan Pemerintahan Digital yang komprehensif. Kerangka kerja ini tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi pada perubahan fundamental dalam budaya, proses, dan tata kelola pemerintahan untuk menciptakan nilai publik.¹³ Kerangka ini didasarkan pada enam dimensi utama yang saling terkait, yang jika diterapkan secara holistik, dapat memandu institusi seperti Kemenko PMK dalam merancang transformasi yang sistematis dan berdampak. Dimensi ini memberikan lensa analitis untuk memahami berbagai aspek yang harus diperhatikan dalam perjalanan menuju *smart ministry*.

Keenam dimensi tersebut adalah: (1.) *Digital by Design* yang mendorong pemerintah untuk menggunakan teknologi digital sejak awal dalam merancang kebijakan dan layanan publik, bukan sekadar melapiskan teknologi di atas proses eksisting; (2.) *Data-driven Public Sector*, yang menekankan pentingnya pemanfaatan data sebagai aset strategis untuk pengambilan kebijakan berbasis bukti, perbaikan layanan publik, dan evaluasi kinerja; (3.) *Government as a Platform*, yang mengusulkan agar pemerintah menyediakan fondasi berupa data, standar, dan infrastruktur bersama yang dapat digunakan oleh berbagai lembaga untuk membangun layanan yang terintegrasi; (4.) *Open by Default*, yang mempromosikan transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik dengan mendorong transparansi dan keterbukaan informasi kepada publik; (5.) *User-Driven*, yang menempatkan kebutuhan dan pengalaman pengguna (dalam hal ini perumus kebijakan dan publik) sebagai pusat dari desain dan penyampaian layanan publik; (6.) *Proactiveness*, yang mendorong pemerintah untuk beralih dari model layanan yang reaktif menjadi proaktif.

Tabel 1. Dimensi OECD *Digital Government Policy Framework* dan Relevansinya bagi Kemenko PMK

Dimensi	Deskripsi	Relevansi
<i>Digital by Design</i>	Merancang ulang kebijakan dan layanan dengan teknologi digital sebagai inti, bukan sekadar digitalisasi proses eksisting.	Merancang proses pelaksanaan fungsi SKP yang sejak awal berbasis digital dan data terintegrasi, bukan sekadar mendigitalisasi rapat dan dokumen.

¹³ OECD. 2020. The OECD Digital Government Policy Framework. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.

<i>Data-driven Public Sector</i>	Memanfaatkan data sebagai aset strategis untuk pengambilan kebijakan berbasis bukti.	Fondasi utama NHDID untuk analisis lintas sektor, pemantauan <i>real-time</i> , dan rekomendasi kebijakan presisi.
<i>Government as a Platform</i>	Menyediakan infrastruktur, data, dan standar bersama untuk membangun layanan terintegrasi.	NHDID sebagai platform bersama untuk 9 Kementerian dan 7 Lembaga, dengan standar data dan API interoperabel.
<i>Open by Default</i>	Membuka data dan proses pemerintahan untuk transparansi dan partisipasi publik.	<i>Dashboard</i> terintegrasi untuk akuntabilitas program prioritas dan keterbukaan informasi publik.
<i>User-Driven</i>	Menempatkan kepentingan pengguna di pusat desain layanan.	Desain NHDID yang responsif terhadap informasi K/L, dengan desain <i>interface</i> yang intuitif.
<i>Proactiveness</i>	Mengantisipasi kebutuhan masyarakat dan memberikan layanan proaktif.	Sistem <i>early warning</i> berbasis KA untuk mengidentifikasi daerah/ kelompok rentan sebelum krisis terjadi.

Transformasi Institusional Dan Peningkatan Kapasitas

Transformasi digital pada hakikatnya adalah transformasi institusional. Teknologi hanyalah alat bantu, sedangkan perubahan yang sesungguhnya terjadi pada manusianya, proses kerjanya, dan budayanya. Maka, kerangka kebijakan ini juga mengacu pada konsep-konsep yang mapan dalam bidang pembangunan kapasitas institusional dan sumber daya manusia (*Human and Institutional Capacity Development/HICD*), sebagaimana yang banyak diadvokasikan oleh lembaga-lembaga pembangunan seperti UNDP dan World Bank. Transformasi institusional dilihat sebagai proses perubahan yang sistematis pada level organisasi untuk meningkatkan kinerja dan kemampuannya dalam mencapai tujuan strategis.¹⁴

¹⁴ United Nations Development Programme (UNDP). (2023). UNDP Digital Transformation Framework Concept Note. UNDP. Dari <https://www.undp.org/digital/publications/digital-transformation-framework>

Kerangka kerja HICD umumnya mengidentifikasi tiga level intervensi yang saling terkait. Pertama, pada level individu, yang berfokus pada peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi ASN maupun pegawai melalui program pelatihan, *upskilling*, dan *reskilling*. Kedua, pada level organisasi, intervensi ditujukan untuk memperbaiki proses bisnis, sistem manajemen, dan budaya kerja agar lebih adaptif, kolaboratif, dan inovatif. Ketiga, pada level lingkungan pendukung (*enabling environment*), fokusnya adalah pada perumusan kebijakan, regulasi, dan kepemimpinan yang kondusif bagi perubahan dan peningkatan kinerja. Pendekatan tiga level ini memastikan bahwa upaya peningkatan kapasitas tidak hanya berhenti pada pelatihan individu, tetapi juga menyentuh reformasi sistemik di tingkat organisasi dan kebijakan.

Dalam konteks Kemenko PMK, pendekatan ini berarti bahwa pilar peningkatan kapasitas ASN harus diintegrasikan secara erat dengan pilar reformasi kebijakan dan pembangunan infrastruktur. Program pelatihan teknologi bagi ASN akan menjadi lebih efektif jika didukung oleh perubahan proses bisnis yang menuntut penggunaan data dalam pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya, perubahan di level organisasi ini perlu diperkuat oleh kebijakan internal dan kepemimpinan yang secara konsisten mendorong dan memberikan apresiasi kepada budaya kerja berbasis data dan digital. Sinergi antara ketiga level inilah yang akan menghasilkan transformasi institusional yang berkelanjutan dan fundamental.

Tata Kelola Digital dan Tata Kelola Data

Seiring dengan kian sentralnya peran data dalam pemerintahan, konsep tata kelola digital dan tata kelola data menjadi makin krusial pula. Tata kelola digital merujuk pada norma, institusi, dan standar yang mengatur pengembangan dan penggunaan teknologi digital, sementara tata kelola data secara lebih spesifik mengatur bagaimana data dikumpulkan, disimpan, diakses, digunakan, dan dilindungi dalam suatu organisasi.¹⁵ Keduanya merupakan fondasi yang tak terpisahkan dari sebuah *data-driven public sector*. Tanpa tata kelola yang jelas, upaya pemanfaatan data berisiko terhambat oleh masalah kualitas, keamanan, privasi, dan ketidakpercayaan antarlembaga.

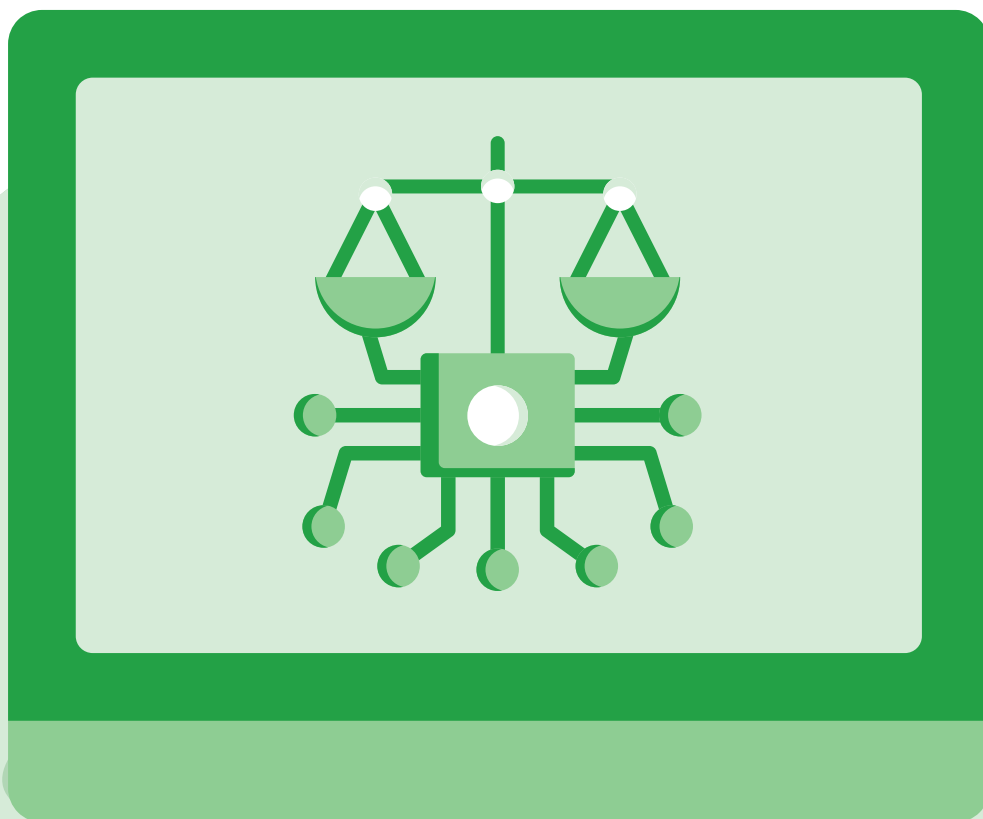
Kerangka tata kelola yang efektif untuk sektor publik biasanya mencakup beberapa komponen utama. Ini termasuk penetapan peran dan tanggung jawab yang jelas, penyusunan kebijakan dan standar data, pembentukan mekanisme bagi-pakai data, serta implementasi teknologi dan prosedur untuk memastikan keamanan dan kepatuhan terhadap privasi dan perlindungan data pribadi.¹⁶ Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa data dapat

¹⁵ IBM. 2024. What is Data Governance? IBM Think. Dari <https://www.ibm.com/think/topics/data-governance>.

¹⁶ Suleiman, A. and Audrine, P. 2022. Pengaturan Bersama dalam Perlindungan Data Pribadi: Potensi Peran Asosiasi Industri sebagai Organisasi Regulator Mandiri. Jakarta: Center for Indonesian Policy Studies.

dipercaya, mudah ditemukan, dapat diakses, dapat dioperasikan, dan dapat digunakan kembali (*findable, accessible, interoperable, and reusable - FAIR*),¹⁷ sehingga dapat secara efektif mendukung perumusan kebijakan berbasis bukti.

Bagi Kemenko PMK, membangun kerangka tata kelola data yang solid adalah prasyarat mutlak untuk keberhasilan NHDID dan visi *smart ministry*. Kemenko PMK dalam perannya sebagai koordinator, harus memimpin penyusunan kebijakan dan standar tata kelola data yang akan berlaku bagi seluruh K/L yang terlibat dalam ekosistem NHDID. Ini termasuk mendefinisikan protokol pertukaran data yang aman, menyusun panduan bersama untuk memastikan standardisasi data, dan membentuk suatu komite tata kelola data lintas K/L. Dengan demikian, Kemenko PMK tidak hanya mengoordinasikan program, tetapi juga mengoordinasikan aset data strategis yang menjadi dasar bagi seluruh upaya pembangunan manusia dan kebudayaan.



¹⁷ Wilkinson, M.D. et.al., 2016. The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific Data*, 3, 160018.

Transformasi Institusional Kemenko PMK



Arsitektur Pemerintahan Digital dan *National Human Development Integrated Dashboard*

Salah satu tantangan dalam menjalankan fungsi SKP adalah integrasi data dan kebijakan lintas sektoral. Kemenko PMK diharapkan dapat menentukan kebijakan atau strategi intervensi berdasarkan informasi dan data dari berbagai Kementerian dan Lembaga di bawah koordinasinya. Selain itu, tidak jarang berbagai isu dan permasalahan membutuhkan intervensi dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat sasaran, sementara data dan informasi yang didapatkan seringkali membutuhkan waktu yang lama, tidak sinkron, maupun tidak memiliki standar yang sama. Visi dan Misi Kemenko PMK sebagai *Smart Ministry* seperti disampaikan pada bab sebelumnya dipusatkan pada pembangunan sebuah dashboard terintegrasi, yaitu *National Human Development Integrated Dashboard* (NHDID).

NHDID merupakan sebuah *dashboard* terintegrasi yang mengintegrasikan semua program prioritas di bidang pengembangan manusia dan budaya ke dalam satu ekosistem yang dapat dioperasikan secara interoperabel, memungkinkan Kemenko PMK untuk menjalankan fungsi sinkronisasi, koordinasi, dan pengendaliannya secara efektif. *Dashboard* ini akan mengadopsi model yang mengintegrasikan data lintas lembaga melalui dasbor bertenaga KA untuk memperkuat pembuatan kebijakan berbasis bukti, mengurangi silo data, dan meningkatkan akuntabilitas antar lembaga. Selain itu, dalam menjalankan fungsi SKP-nya, NHDID dapat mendukung fungsi Kemenko PMK, yaitu:

- **Sinkronisasi:** Menyatukan data program prioritas dari berbagai Kementerian dan Lembaga dalam satu platform.
- **Koordinasi:** Memfasilitasi kolaborasi antar-pemangku kepentingan melalui informasi yang seragam dan *real-time*.
- **Pengendalian:** Memantau capaian indikator pembangunan manusia secara terintegrasi untuk memastikan kesesuaian dengan target RPJMN.

NHDID akan menjadi alat strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja Kemenko PMK melalui:

- **Descriptive Analytics:** Menjelaskan kondisi eksisting secara komprehensif.
- **Predictive Analytics:** Mengantisipasi tren dan arah kebijakan ke depan.
- **Prescriptive Analytics:** Memberikan rekomendasi kebijakan berbasis data.

- **Evidence-Based Policy:** Memperkuat argumentasi kebijakan di tingkat Menteri dan forum lintas sektor.

Dengan dashboard ini, Kemenko PMK tidak hanya menjadi penghubung antar-K/L, tetapi juga pusat pengendali kebijakan berbasis data yang mendukung pembangunan manusia dan kebudayaan secara holistik.

Unit Kerja Dan Program Prioritas Berbasis KA (*Flagship*)

Kemenko PMK memiliki 6 Unit Kerja Eselon (UKE) 1, yang terdiri dari Sekretaris Kementerian Koordinator (Setmenko) dan 5 Kedeputian yang menjalankan fungsi sinkronisasi, koordinasi, dan pengawasan terhadap isu-isu yang dimandatkan terkait pembangunan manusia dan kebudayaan. Lima kedeputian tersebut dengan cakupan bidang masing-masing adalah:

1 Kedeputian 1: Bidang Koordinasi Peningkatan Kualitas Keluarga Dan Kependudukan

- a. Ketahanan keluarga dan pembangunan kependudukan
- b. Perlindungan dan pemenuhan hak anak
- c. Pemenuhan hak, perlindungan, dan pemberdayaan perempuan
- d. Kesejahteraan lanjut usia dan penyandang disabilitas

2 Kedeputian 2: Bidang Koordinasi Peningkatan Kualitas Kesehatan

- a. Peningkatan akses dan mutu pelayanan kesehatan
- b. Peningkatan kapasitas dan ketahanan kesehatan
- c. Peningkatan sumber daya kesehatan
- d. Peningkatan gizi dan pencegahan *stunting*

3 Kedeputian 3: Bidang Koordinasi Peningkatan Kualitas Pendidikan

- a. Pendidikan anak usia dini dan dasar
- b. Pendidikan menengah dan tinggi
- c. Riset, teknologi, dan kemitraan industri
- d. Peningkatan kualitas sumber daya manusia pendidikan

4 Kedeputan 4: Bidang Koordinasi Penguatan Karakter Dan Jati Diri Bangsa

- a. Penguatan budi pekerti
- b. Bina keagamaan
- c. Pemberdayaan pemuda dan peningkatan prestasi bangsa
- d. Pemajuan dan pelestarian kebudayaan

5 Kedeputan 5: Bidang Koordinasi Penanggulangan Bencana Dan Konflik Sosial

- a. Pengurangan risiko bencana
- b. Penanganan bencana
- c. Rehabilitasi dan rekonstruksi
- d. Penanganan pascakonflik sosial

Berdasarkan bidang-bidang tersebut, program-program prioritas (*flagships*) Kemenko PMK dirancang sebagai etalase konkret bagaimana mandat koordinasi pembangunan manusia dan kebudayaan diterjemahkan menjadi inisiatif yang terukur di setiap UKE 1. Program prioritas Setmenko yaitu *Human Development Integrated Dashboard* menjadi tulang punggung tata kelola data dan analitik berbasis KA untuk seluruh isu PMK. *Flagship* dari para UKE 1 memiliki program-program turunan (*sub-flagship*), yaitu Sementara itu, masing-masing deputi menggerakkan *flagship* tematik yang menyentuh langsung kehidupan warga: mulai dari perlindungan kelompok rentan, kesehatan, mutu pendidikan, penguatan karakter di era digital, hingga ketangguhan menghadapi bencana. Keseluruhan *flagship* ini saling terkait sebagai satu ekosistem yang menghubungkan data, kebijakan, dan layanan di lapangan. Berikut adalah program-program prioritas tersebut beserta dengan *sub-flagship* masing-masing:

1 *Flagship* Setmenko: *National Human Development Integrated Dashboard*

Human Development Integrated Dashboard menjadi *backbone*/fondasi tata kelola data berbasis KA untuk pembangunan manusia. Program prioritas ini melakukan orkestrasi dengan mengkonsolidasi manajemen pengetahuan melalui integrasi dan interoperabilitas data, pengawasan dan sistem evaluasi, serta analisa prediktif.

a. **PMK Data Prime***

Sistem penyedia data lintas kementerian/lembaga dan pemangku kepentingan yang dirancang untuk memberi *insight* bagi perumusan kebijakan pembangunan manusia.

b. Smart PMK*

Platform digital terintegrasi untuk efisiensi proses bisnis internal dan transformasi manajemen Kemenko PMK menuju *Smart Ministry*.

c. Digital and Data Governance*

Fondasi kebijakan untuk tata kelola digital dan data, mencakup keamanan informasi, manajemen kualitas dan risiko, serta penerapan prinsip pemerintahan digital.

2 Flagship Deputy 1: Semua Setara

Program prioritas Semua Setara bertujuan untuk meningkatkan mobilitas dan perlindungan bagi kelompok rentan melalui kebijakan yang holistik, kampanye nasional, dan program strategis.

a. Cerdas, Efektif, Responsif, Inovatif, Akurat (CERIA)*

Sistem prediktif terpadu berbasis KA dan ML untuk membantu pemerintah merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran di bidang kesehatan, pendidikan, dan kesejahteraan anak usia dini.

b. Gerakan Nasional Anti Kekerasan terhadap Perempuan dan Anak (GN-AKPA)

Kolaborasi lintas sektor untuk mencegah dan menangani kekerasan terhadap perempuan dan anak melalui penguatan sistem pelaporan, layanan, dan kebijakan.

c. Selaras Bahasa Isyarat

Program peningkatan kesadaran bahasa isyarat, penguatan riset, dan fasilitasi komunikasi aktif antara penyandang disabilitas rungu dan masyarakat luas.

3 Flagship Deputy 2: Satu Kesehatan

Program prioritas Satu Kesehatan bertujuan mengharmonisasikan berbagai inisiatif agar tercapai derajat kesehatan optimal bagi manusia, hewan, dan lingkungan.

a. Sistem Informasi Zoonosis dan Emerging Infectious Disease (SIZE)*

Alat bantu berbagi dan melacak informasi penyakit zoonosis dan penyakit infeksi baru antar lembaga pemerintah.

b. Ekosistem Satu Kesehatan (EKSAK)

Rencana aksi nasional yang menghubungkan akademisi, pelaku usaha, dan pemerintah dalam tiga area utama: kesehatan lingkungan, pengendalian resistensi antimikroba, dan ketahanan pangan.

c. Pembudayaan Hidup Sehat

Program edukasi publik untuk mendorong gaya hidup sehat melalui aktivitas fisik, gizi seimbang, deteksi dini penyakit, dan lingkungan yang sehat.

4 Flagship Deputy 3: Edukasi Unggul

Program prioritas Edukasi Unggul diarahkan untuk memastikan pendidikan bermutu dapat diakses semua anak, sekaligus memfasilitasi talenta berbakat.

a. Peta Potensi Literasi, Numerasi, dan Talenta Anak (PELITA)*

Pengembangan sistem pengumpulan data terintegrasi untuk memetakan potensi siswa secara komprehensif.

b. Anak Unggul Indonesia

Implementasi intervensi strategis berbasis data untuk mengembangkan bakat dan potensi khusus siswa melalui kurikulum terdiferensiasi dan berbagai model pembelajaran.

c. Transformasi Edukasi Kelompok Rentan

Penguatan akses pendidikan bermutu bagi siswa dari kelompok rentan melalui kolaborasi multisektor dan peningkatan layanan pendidikan inklusif.

5 Flagship Deputy 4: Karakter Kita

Program prioritas Karakter Kita menekankan penguatan karakter anak, remaja, dan pemuda di era digital dengan memastikan digital wellness bagi semua.

a. Panduan Penguatan Karakter dan Jati Diri Bangsa*

Pusat informasi dan panduan digital berbasis 8 Karakter Utama Bangsa untuk mendukung orang tua dan pendidik dalam menguatkan karakter anak secara personal dan kontekstual.

b. Gerakan Nasional “Bijak dan Cerdas Ber-Digital dan Ber-AI”

Gerakan literasi untuk membangun kesadaran kolektif tentang praktik digital yang sehat dan penggunaan KA yang bertanggung jawab di kalangan orang tua, guru, generasi muda, dan masyarakat luas.

6 Flagship Deputy 5: Kita Tangguh

Program prioritas Kita Tangguh berfokus pada penguatan masyarakat dan kerjasama multistakeholders untuk meningkatkan ketangguhan masyarakat dalam menghadapi bencana dan konflik sosial.

a. Dashboard Tangguh*

Sistem *dashboard* terintegrasi berbasis data dan KA untuk mendukung pengambilan keputusan yang akurat dan cepat dalam manajemen bencana.

b. Budaya Tangguh

Program peningkatan kesadaran, pengetahuan, dan kepedulian masyarakat mengenai risiko bencana melalui kebijakan dan modul pembelajaran.

c. Kolaborasi Tangguh

Kolaborasi multi-pihak untuk memperkuat kapasitas nasional dalam pengurangan risiko bencana melalui kegiatan penguatan kapasitas dan pelatihan pelatih (*training of trainers*).

*program yang berbasis teknologi digital dan KA.

Mayoritas dari program prioritas ini memanfaatkan teknologi digital dan KA sebagai basis pelaksanaan program (program-program yang berbasis teknologi digital dan KA diletakkan di paling atas dan diberikan tanda bintang). Rangkaian *sub-flagship* digital ini tidak berdiri sendiri, tetapi menjadi sarana konkret untuk mengoperasionalkan visi PMK *Smart Ministry*, yakni birokrasi yang mengandalkan data dan KA sebagai enabler dalam pengambilan keputusan, penyusunan kebijakan, dan pemberian layanan publik yang lebih terarah, inklusif, dan berdampak bagi pembangunan manusia dan kebudayaan.

Dalam kerangka ini, KA diposisikan sebagai sarana, bukan tujuan akhir (*AI as the means, not the end*). Teknologi digital dan KA berperan sebagai enabler agar fungsi pokok dan mandat Kemenko PMK dalam menjalankan fungsi SKP bidang pembangunan manusia dan kebudayaan dapat dijalankan lebih efektif, transparan, dan responsif. Dengan menjadikan *sub-flagship* yang berbasis KA sebagai tulang punggung pencapaian dan sasaran kinerja, maka PMK *Smart Ministry* tumbuh bukan sebagai proyek teknologi yang berdiri sendiri, melainkan sebagai kerangka kerja menyeluruh untuk memastikan setiap mandat koordinasi Kemenko PMK ditopang oleh tata kelola data yang kuat, analitik yang tajam, dan perumusan kebijakan serta pengambilan keputusan yang semakin berorientasi pada keadilan sosial bagi seluruh warga.

Prinsip dan Mekanisme Tata Kelola



Prinsip Tata Kelola Transformasi

Implementasi kerangka kebijakan ini berdasarkan pada serangkaian prinsip dasar yang menjadi panduan etis dan operasional. Prinsip pertama, yakni *human-centered* dan non-diskriminasi, yang menegaskan bahwa teknologi dikembangkan untuk melayani dan memberdayakan manusia, serta harus dirancang untuk mencegah terjadinya bias atau diskriminasi terhadap kelompok rentan atau golongan masyarakat tertentu. Prinsip kedua adalah *privacy by design* dan perlindungan data pribadi, yang mewajibkan agar perlindungan privasi dan data pribadi diintegrasikan sejak awal dalam perancangan sistem elektronik, sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi. Prinsip ketiga ialah interoperabilitas dan standarisasi, yang menuntut agar seluruh sistem elektronik yang dibangun dapat saling berkomunikasi dan berbagi data berdasarkan standar yang telah disepakati guna menghindari fragmentasi sektoral. Prinsip keempat, transparansi dan akuntabilitas, yang mewajibkan adanya kejelasan mengenai bagaimana data digunakan, algoritma KA bekerja, dan penanggungjawab keputusan yang diambil berdasarkan sistem tersebut. Terakhir, prinsip partisipasi publik dan inklusivitas mendorong keterlibatan aktif dari masyarakat sipil, akademisi, dan sektor swasta dalam perancangan dan pengawasan implementasi transformasi digital dalam rangka memastikan agar hasilnya dapat benar-benar berdampak pada masyarakat.

Untuk menerjemahkan prinsip-prinsip tata kelola tersebut ke dalam tahapan implementasi, diperlukan unit koordinasi yang berada di bawah Sekretariat Kementerian Koordinator Bidang PMK. Unit ini akan berfungsi sebagai pusat orkestrasi untuk mengawal implementasi NHDID, *PMK Data Prime*, dan inisiatif strategis lainnya, serta dilakukannya audit dan penilaian dampak etis (*ethical impact assessment, EIA*) secara berkala.¹⁸ Unit ini akan didukung oleh tim fungsional dengan keahlian spesifik, yang meliputi: tim teknis yang bertanggungjawab atas pengelolaan infrastruktur dan data; tim etika dan legal yang memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip-prinsip etis; serta tim pengembangan kapasitas yang fokus pada perancangan dan pelaksanaan program pelatihan bagi ASN dan pegawai. Guna memastikan koordinasi yang efektif dengan K/L eksternal, perlu dibentuk forum koordinasi teknis sebagai wadah untuk membahas isu-isu teknis dan operasional. Selain itu, landasan hukum untuk pertukaran data akan diperkuat melalui penyusunan perjanjian bagi-pakai data (*data sharing*) yang mengikat bagi pihak yang terlibat.

¹⁸ UNESCO. "Ethical Impact Assessment." Global AI Ethics and Governance Observatory. 2023. Dari <https://www.unesco.org/ethics-ai/en/eia>

Strategi Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Keberhasilan transformasi institusional Kemenko PMK tidak dapat dicapai secara isolatif, melainkan membutuhkan keterlibatan aktif dan kolaborasi strategis dengan berbagai pemangku kepentingan. Strategi keterlibatan pemangku kepentingan menjadi komponen penting dalam kerangka tata kelola untuk memastikan bahwa transformasi digital mendapat dukungan yang berkelanjutan. Pemangku kepentingan utama dalam transformasi ini dapat dikategorikan menjadi empat kelompok, di antaranya:

- a. Pemangku Kepentingan Internal mencakup seluruh unit kerja di lingkungan Kemenko PMK, mulai dari kedeputan hingga staf pelaksana. Strategi keterlibatan untuk kelompok ini berfokus pada komunikasi internal, program sosialisasi dan pelatihan, serta pembentukan *champions* di setiap unit kerja yang akan menjadi agen perubahan dan memfasilitasi adopsi teknologi.
- b. Kementerian dan Lembaga yang berada di bawah koordinasi Kemenko PMK merupakan pemangku kepentingan kunci dalam ekosistem NHDID. Sembilan Kementerian dan tujuh Lembaga memiliki peran vital dalam menyediakan data dan memanfaatkan analisis dari NHDID. Strategi pelibatannya mencakup pelaksanaan forum koordinasi teknis lintas K/L berkala, penyusunan perjanjian bagi-pakai data, serta program pelatihan bersama untuk membangun pemahaman yang sama mengenai standar data dan prosedur pertukaran informasi.
- c. Mitra Eksternal meliputi lembaga akademik, sektor swasta (utamanya pengembang teknologi), organisasi internasional, dan lembaga donor. Universitas dan lembaga riser dapat berperan sebagai mitra dalam pengembangan model analisis berbasis KA, evaluasi dampak kebijakan, dan penyediaan program talenta digital serta kolaborasi riset. Sektor swasta dapat menjadi mitra dalam penyediaan solusi teknologi, transfer pengetahuan, dan inovasi. Sementara, organisasi internasional seperti lembaga PBB, World Bank, OECD, dapat memberikan dukungan teknis, *co-creation*, dan akses ke praktik terbaik global.
- d. Masyarakat Sipil dan Publik merupakan penerima manfaat akhir dari seluruh upaya transformasi ini. Keterlibatan masyarakat sipil, termasuk organisasi non-pemerintah yang bergerak di bidang pembangunan manusia, advokasi kebijakan, dan transparansi pemerintah, sangat penting untuk memastikan akuntabilitas dan efektivitas. Strategi keterlibatan mencakup konsultasi publik dalam perancangan kebijakan

kebijakan dan sistem, serta keterbukaan informasi. Dengan melibatkan masyarakat sipil melalui konsultasi publik, Kemenko PMK dapat memperoleh perspektif beragam dan memastikan bahwa transformasi digital benar-benar berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.



Peta Jalan dan Dampak yang Diharapkan



Implementasi kerangka kebijakan transformasi institusional ini akan dilaksanakan secara bertahap melalui sebuah peta jalan yang dirancang untuk menakar hasil dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Setiap tahapan memiliki fokus, target, dan serangkaian kegiatan yang akan dievaluasi berkala untuk memastikan relevansi dan efektivitas.

a. Jangka Pendek (Tahun Pertama dan Kedua)

Fase ini berfokus pada penyusunan struktur tata kelola, pengembangan dan pengesahan instrumen kebijakan digital, serta unit koordinasi transformasi digital. Pada fase ini, pembangunan infrastruktur dasar untuk NHDID akan dimulai, dan program *piloting* yang akan diimplementasikan pada program unggulan/*flagship* untuk menguji konsep dan teknologi. Secara paralel, program pelatihan dan peningkatan kapasitas ASN gelombang pertama akan diluncurkan untuk mempersiapkan sumber daya manusianya.

b. Jangka Menengah (Tahun Ketiga dan Keempat)

Fase ini merupakan wujud eskalasi dan ekspansi dari *piloting* NHDID. Kesepemahaman antara K/L akan menjadi prioritas untuk memastikan interoperabilitas data yang berkelanjutan. Di cakupan internal, perbaikan proses bisnis akan diimplementasikan di seluruh unit kerja Kemenko PMK. Selain itu, program peningkatan kapasitas akan diperluas untuk menjangkau seluruh ASN serta pegawai di luar lingkup Kemenko PMK.

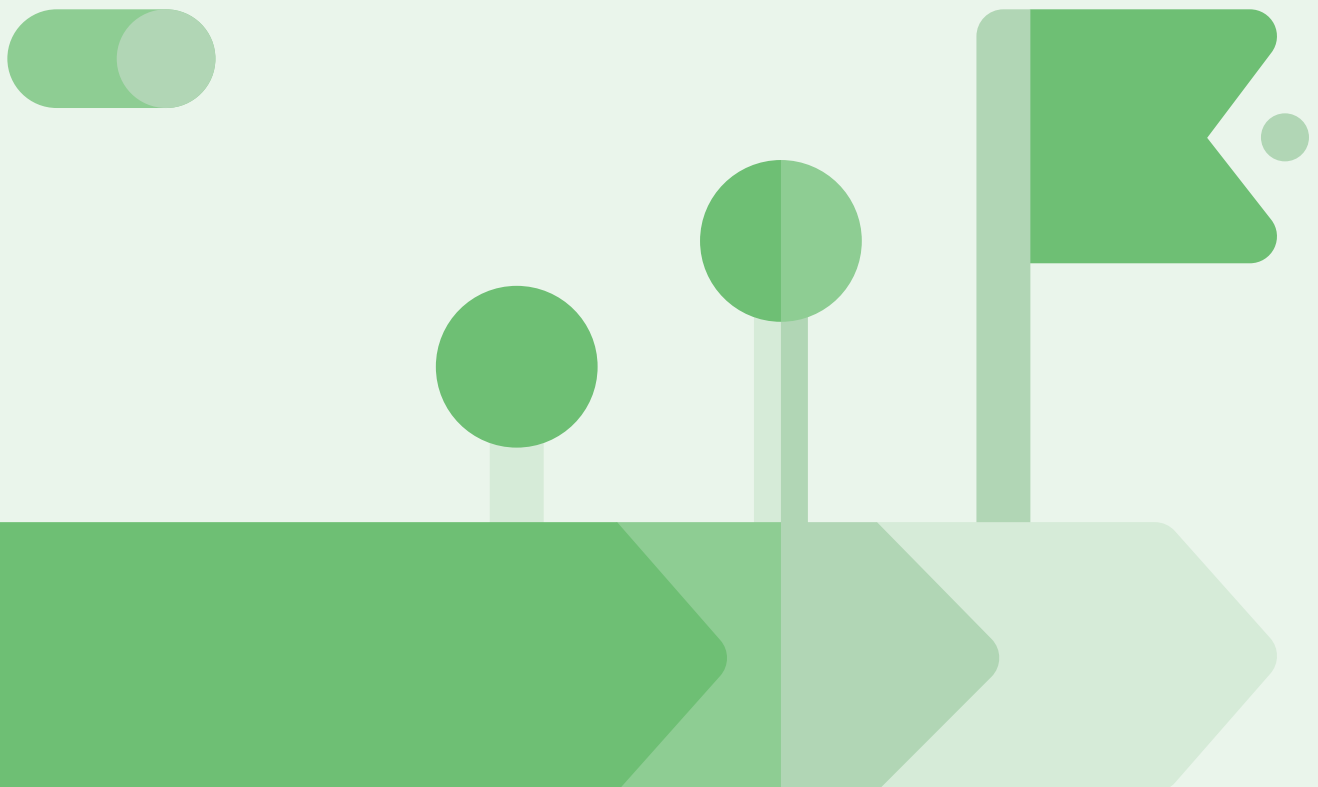
Dampak jangka menengah bersifat lebih operasional dan organisasional. Proses koordinasi antar K/L diharapkan menjadi lebih efisien, yang ditandai dengan berkurangnya waktu siklus koordinasi dan menurunnya tingkat duplikasi program. Presisi dalam penargetan intervensi program pembangunan manusia juga diharapkan meningkat, berkat ketersediaan data. Di dalam Kemenko PMK sendiri akan terjadi peningkatan signifikan dalam kapasitas dan kompetensi ASN di bidang literasi KA dan analisis data.

c. Jangka Panjang (Tahun Kelima dan seterusnya)

Fase ini berfokus pada optimalisasi, inovasi, dan pelembagaan. Sistem yang telah dibangun akan terus dievaluasi dan disempurnakan. Kemenko PMK akan mulai pemanfaatan teknologi baru berbasis KA. Pada fase ini, diharapkan transformasi

institusional telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pencapaian target RPJMN, dan praktik terbaik yang telah dikembangkan dapat didiseminasikan sebagai model bagi kementerian dan lembaga lainnya.

Dalam jangka panjang, dampak yang diharapkan bersifat lebih strategis dan transformatif. Keberhasilan transformasi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan Indeks Pembangunan Manusia dan pencapaian target-target pembangunan manusia lainnya dalam RPJMN. Di tingkat birokrasi, keberhasilan Kemenko PMK dapat menjadi pendorong bagi reformasi birokrasi baru yang bersih, adaptif, dan inovatif, yang mampu menghasilkan kebijakan publik yang lebih inklusif dan presisi.



Manajemen Risiko dan Strategi Mitigasi



Setiap transformasi institusional yang bersifat kompleks menyimpan risiko yang perlu diidentifikasi, dinilai, dan dimitigasi secara proaktif. Manajemen risiko yang efektif merupakan bagian integral dari tata kelola transformasi untuk memastikan bahwa hambatan dapat diantisipasi dan ditangani. Beragam risiko yang dipetakan dalam upaya transformasi institusional ini, antara lain:

- 1** Risiko Teknis mencakup kegagalan sistem, masalah interoperabilitas, dan ketidakmampuan infrastruktur menangani volume data yang besar. Strategi mitigasi untuk risiko teknis meliputi penerapan prinsip *security by design* dan *resilience by design* sejak tahap perancangan, penggunaan arsitektur modular yang memungkinkan skalabilitas, implementasi sistem *backup* dan *disaster recovery* yang *robust*, serta pelaksanaan pengujian (*testing*) sebelum setiap sistem diluncurkan. Risiko kegagalan teknis dapat pula diminimalkan dengan menyusun *service level agreement* (SLA) yang jelas.
- 2** Risiko Organisasional terutama berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan yang dapat datang dari pihak internal, maupun kurangnya komitmen kepemimpinan. Transformasi digital seringkali dianggap mengancam zona nyaman dan menimbulkan kekhawatiran akan kehilangan pekerjaan atau relevansi. Strategi mitigasi mencakup program manajemen perubahan (*change management*) yang komprehensif, yang dimulai dengan komunikasi yang jelas dan konsisten mengenai visi dan manfaat transformasi. Pelibatan ASN sejak tahap awal melalui pembentukan *champions* di setiap unit kerja akan membangun rasa kepemilikan. Program *upskilling* dan *reskilling* akan membekali ASN dengan keterampilan yang relevan, sementara sistem insentif dan rekognisi akan memperkuat motivasi.
- 3** Risiko Kebijakan dan Regulasi muncul dari ketidakpastian atau perubahan dalam kerangka hukum dan regulasi yang mengatur penggunaan data, privasi, dan teknologi digital. Perubahan regulasi di tingkat nasional atau munculnya isu terkait pemanfaatan KA dapat memengaruhi implementasi. Strategi mitigasi mencakup pemantauan aktif terhadap perkembangan regulasi nasional dan internasional, keterlibatan proaktif dengan kementerian dan lembaga teknis di

lingkup teknologi dan informasi, seperti Kementerian Komunikasi dan Digital, Badan Siber dan Sandi Negara, serta penyusunan petunjuk teknis dan penilaian dampak etis secara berkala akan memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika yang berkembang.

4

Risiko Keamanan dan Privasi merupakan risiko yang dinilai paling kritis, mengingat NHDID akan mengintegrasikan data sensitif dari berbagai sektor. Ancaman siber, kebocoran data, dan penyalahgunaan informasi pribadi dapat berdampak negatif pada kepercayaan publik dan menimbulkan konsekuensi hukum serius. Strategi mitigasi mencakup implementasi standar keamanan siber internasional seperti ISO 27001, enkripsi data, baik saat penyimpanan maupun transmisi, kontrol akses berbasis peran, dan audit keamanan rutin.



Kesimpulan dan Rekomendasi



Kerangka kebijakan ini menguraikan sebuah visi dan peta jalan yang komprehensif bagi Kementerian Koordinator Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan untuk bertransformasi menjadi *smart ministry*. Transformasi ini merupakan langkah strategis yang niscaya untuk menjawab tantangan kompleksitas koordinasi kebijakan di era digital dan KA. Keberhasilan transformasi ini bertumpu pada implementasi yang sinergis dari tiga pilar utama, yaitu penguatan instrumen kebijakan digital, pembangunan infrastruktur digitalisasi yang terintegrasi, dan peningkatan kapasitas ASN serta pegawai secara berkelanjutan.

Untuk memastikan keberhasilan implementasi kerangka kebijakan ini, diperlukan beberapa langkah strategis. *Pertama*, dukungan kepemimpinan yang konsisten dari Menteri sebagai pimpinan tertinggi dan jajaran pejabat Eselon I menjadi prasyarat mutlak. Kepemimpinan yang kuat akan menjadi motor penggerak utama dalam mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memastikan bahwa transformasi menjadi prioritas utama institusi. *Kedua*, perlu adanya alokasi sumber daya yang memadai, baik dari segi dukungan terhadap pembangunan infrastruktur maupun personil yang tepat menjalankan fungsi teknis dan operasional sehari-harinya.

Ketiga, Kemenko PMK perlu membangun kemitraan strategis dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk kementerian/lembaga teknis, akademisi, sektor swasta, dan organisasi masyarakat sipil. Kolaborasi ini penting untuk mendapatkan masukan, keahlian, dan dukungan yang lebih luas. *Keempat*, harus ada mekanisme monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan untuk mengukur kemajuan, mengidentifikasi hambatan, dan melakukan penyesuaian strategi secara cepat. *Terakhir*, Kemenko PMK harus terus bersikap adaptif terhadap perkembangan teknologi dan perubahan kebutuhan masyarakat, menjadikan inovasi dan pembelajaran sebagai bagian tak terpisahkan dari organisasi.

Dalam konteks yang lebih luas, transformasi Kemenko PMK menjadi *smart ministry* memiliki signifikansi strategis yang melampaui batas institusi itu sendiri. Keberhasilan transformasi ini dapat menjadi model bagi kementerian koordinator lainnya dan bahkan kementerian/lembaga teknis dalam mengadopsi pendekatan berbasis data dan teknologi untuk meningkatkan efektivitas pemerintahan. Lebih jauh lagi, transformasi ini sejalan dengan komitmen Indonesia dalam mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*), khususnya SDG 16 tentang perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat, serta SDG 17 tentang kemitraan untuk mencapai tujuan. Dengan membangun sistem koordinasi yang transparan, akuntabel, dan berbasis bukti, Kemenko PMK berkontribusi langsung pada penguatan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Hanisch, C., Lindman, J., & Rossi, M. (2023). Digital governance: A conceptual framework and research agenda. *Government Information Quarterly*, 40(2), 101793. Dari <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101793>
- IBM. 2024. What is Data Governance? IBM Think. Dari <https://www.ibm.com/think/topics/data-governance>.
- KemenPANRB. (2024). Indonesia Naik 13 Peringkat pada UN E-Government Survey 2024, Menteri PANRB: Kolaborasi Akselerasi Transformasi Digital Pemerintah melalui SPBE. Dari <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/indonesia-naik-13-peringkat-pada-un-e-governmentsurvey-2024-menteri-panrb-kolaborasi-akselerasi-transformasi-digital-pemerintah-melalui-spbe>
- KemenPANRB. (2025). Smart Government Indonesia 2025. Dari <https://www.menpan.go.id/site/download/file/5882-smart-government-indonesia-2025>
- Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). 2025. Smart Government Indonesia 2025. Dari <https://www.menpan.go.id/site/download/file/5882-smart-government-indonesia-2025>
- OECD. 2020. The OECD Digital Government Policy Framework. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- OECD. (2020). OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government. OECD Publishing. Dari <https://www.oecd.org/gov/digital-government/policy-framework-for-digital-government.htm>
- OECD. (2023). 2023 OECD Digital Government Index: Results and Key Findings. OECD Public Governance Policy Papers.
- OECD. (2025). Government at a Glance 2025. Dari https://www.oecd.org/en/publications/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c.html
- OECD. 2025. Government at a Glance 2025. Paris: OECD Publishing. Dari https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/06/government-at-a-glance-2025_70e14c6c/Oefd0bcd-en.pdf
- Perpres No. 132 Tahun 2022 tentang Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional. Dari <https://peraturan.bpk.go.id/Details/233483/perpres-no-132-tahun-2022>

- Suleiman, A. and Audrine, P. 2022. Pengaturan Bersama dalam Perlindungan Data Pribadi: Potensi Peran Asosiasi Industri sebagai Organisasi Regulator Mandiri. Jakarta: Center for Indonesian Policy Studies.
- Suryana, A.Y. 0000. Optimalisasi Pengelolaan Informasi di Era Digital Guna Menyukseskan Pembangunan Nasional. Lemhannas RI Library. Dari <http://lib.lemhannas.go.id/public/media/catalog/0010-092400000000017/swf/7792/03%20-%20Ade%20Yaya%20Suryana.pdf>
- UNESCO. "Ethical Impact Assessment." Global AI Ethics and Governance Observatory. 2023. Dari <https://www.unesco.org/ethics-ai/en/eia>
- United Nations Development Programme (UNDP). (2023). UNDP Digital Transformation Framework Concept Note. UNDP. Dari <https://www.undp.org/digital/publications/digital-transformation-framework>
- Wilkinson, M.D. et.al., 2016. The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. Scientific Data, 3, 160018.



Friedrich
Ebert
Stiftung

CfDS

2025

POLICY FRAMEWORK

Transformasi Institusional Berbasis Kecerdasan Artifisial di Bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan