

Kolaborasi, Integrasi, dan Inklusivitas Pelayanan Publik di Era Digital: Sintesis Literatur

Silvy Novianty¹, Aisyah Aulia², Assyfa Futri Ananta³

^{1,2,3}Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Maritim Raja Ali Haji, Indonesia

Email: ¹nsilvy2@gmail.com, ²aisyahlia2525@gmail.com, ³assyfafutriananta@gmail.com

Abstrak

Pelayanan publik di era digital menghadapi tantangan dalam menghubungkan koordinasi antaraktor, keterpaduan proses pelayanan, dan kebutuhan akses masyarakat yang beragam. Penelitian terdahulu telah membahas tata kelola kolaboratif, integrasi pelayanan, digitalisasi, serta aksesibilitas, tetapi keempat aspek tersebut perlu dibaca secara bersama untuk memahami hubungannya dengan inklusivitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menyintesis hubungan antara kolaborasi, integrasi, dan inklusivitas pelayanan publik di Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka terhadap 16 artikel jurnal berbahasa Indonesia yang diterbitkan pada periode 2022-2026 dan dua berita sebagai sumber kontekstual pendukung. Data dianalisis secara deksriptif dengan mengelompokkan, membandingkan, dan menghubungkan temuan berdasarkan tema kolaborasi, integrasi pelayanan, digitalisasi, aksesibilitas, dan inklusi sosial. Hasil sintesis menunjukkan bahwa kolaborasi dengan keterpaduan proses dan saluran pelayanan. Keduanya perlu disertai perhatian terhadap aksesibilitas dan keberagaman kebutuhan masyarakat. Digitalisasi dapat mendukung kemudahan pelayanan, tetapi keterbatasan infrastruktur, literasi digital, dan aksesibilitas dapat menjadi hambatan. Artikel ini menawarkan sintesis konseptual yang menempatkan kolaborasi sebagai mekanisme koordinasi, integrasi sebagai keterpaduan penyelenggaraan layanan, dan inklusivitas sebagai orientasi akses pelayanan bagi masyarakat dengan kebutuhan yang beragam.

Kata kunci: Integrasi Pelayanan, Inklusi, Kolaborasi, Pelayanan Publik, Transformasi Digital

Abstract

Public services in the digital era face challenges in connecting coordination among actors, integration of service processes, and the diverse access needs of society. Previous studies have examined collaborative governance, service integration, digitalization, and accessibility, but these aspects need to be considered together to understand their relationship with public service inclusivity. This study aims to synthesize the relationship between collaboration, integration, and inclusivity in public services in Indonesia. It employs a qualitative approach using a literature review of 16 Indonesian-language journal articles published between 2022 and 2026, supported by two news articles as contextual sources. The data were analyzed descriptively by grouping, comparing, and connecting findings related to collaboration, service integration, digitalization, accessibility, and social inclusion. The synthesis indicates that collaboration is associated with coordination, communication, and commitment among actors, while integration concerns the coherence of service processes and delivery channels. Both require attention to accessibility and the diverse needs of society. Digitalization can improve service convenience, but limitations in infrastructure, digital literacy, and accessibility may create barriers. This article offers a conceptual synthesis that positions collaboration as a coordination mechanism, integration as the coherence of service delivery, and inclusivity as an access-oriented principle that responds to the diverse needs of society.

Keywords: Collaboration, Digital Transformation, Inclusion, Public Services, Service Integration

1. PENDAHULUAN

Pelayanan publik merupakan salah satu bentuk tanggung jawab pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan yang berkualitas tidak hanya ditentukan oleh kecepatan dan kemudahan proses, tetapi juga oleh kemampuan penyelenggara dalam memastikan bahwa masyarakat dengan kondisi dan kebutuhan yang berbeda dapat mengakses layanan. Perkembangan teknologi digital

membuka peluang untuk menyederhanakan proses pelayanan dan memperluas jangkauan layanan. Namun, penggunaan teknologi tidak selalu menjamin pemerataan akses karena masyarakat memiliki tingkat literasi digital, ketersediaan perangkat, kondisi infrastruktur, dan kebutuhan pelayanan yang berbeda. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan publik perlu memperhatikan keterpaduan penyelenggaraan layanan sekaligus kemampuan layanan dalam menjangkau berbagai kelompok masyarakat.

Tantangan tersebut terlihat dalam berbagai kajian mengenai digitalisasi pelayanan publik di Indonesia. (Marfu'ah et al., 2024) menunjukkan adanya persoalan kesiapan masyarakat dalam menggunakan aplikasi Identitas Kependudukan Digital di Bojonegoro. Kajian (Fransiska et al., 2026) membahas kesenjangan akses dalam penerapan e-government, sedangkan (Herwanto et al., 2023) menekankan pentingnya menilai inklusivitas dan kemudahan penggunaan layanan digital. (Said et al., 2026) juga mengidentifikasi berbagai tantangan digitalisasi pelayanan publik, termasuk kesenjangan infrastruktur, literasi digital, dan fragmentasi sistem. Secara bersama, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan teknologi digital belum cukup untuk memastikan seluruh masyarakat dapat mengakses pelayanan secara setara. Pengembangan layanan juga perlu mempertimbangkan keterbatasan masyarakat dan hubungan antarsaluran pelayanan.

Selain persoalan digitalisasi, aksesibilitas dan inklusivitas merupakan bagian penting dalam penyelenggaraan pelayanan publik (Chairunnisa & Sulistio, 2025) membahas tantangan peningkatan aksesibilitas pelayanan publik penyandang disabilitas, sedangkan (Mulyadi et al., 2025) menekankan pentingnya pemahaman dan penerapan inklusi sosial dalam pelayanan publik di tingkat desa. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pelayanan inklusif tidak cukup dipahami sebagai penyediaan layanan yang tersedia secara umum. Penyelenggaran juga perlu memperhatikan hambatan yang dialami kelompok masyarakat tertentu serta menyesuaikan pelayanan dengan kebutuhan mereka. Dengan demikian, aksesibilitas perlu menjadi pertimbangan dalam perencanaan dan pelaksanaan pelayanan, termasuk ketika layanan dikembangkan melalui teknologi digital.

Di sisi lain, sejumlah penelitian menempatkan kolaborasi sebagai pendekatan untuk menghadapi kompleksitas penyelenggaraan pelayanan publik. (Dahlia, 2023) dan (Maulani & Rahmawati, 2025) membahas peran collaborative governance dalam penyelenggaraan pelayanan publik, sedangkan (Agung, 2025) menyoroti strategi kolaborasi dalam reformasi pelayanan publik. Pada tingkat pelaksanaan, (Ardiansyah et al., 2025) mengidentifikasi unsur dialog, pembangunan kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama dalam penyelenggaraan pelayanan di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Karawang. (Nurjannah & Salempang, 2026) juga menekankan pentingnya komunikasi, koordinasi, kepercayaan, dan keterlibatan masyarakat dalam peningkatan kualitas pelayanan. Sementara itu, (Yurizal & Aripin, 2022) menunjukkan relevansi pengambilan keputusan kolaboratif dalam menghadapi ketimpangan pelayanan pada wilayah tertentu. Secara keseluruhan, kelompok penelitian ini menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya berkaitan dengan keterlibatan banyak pihak, tetapi juga dengan proses koordinasi, pembentukan kesepahaman, dan komitmen untuk mencapai tujuan pelayanan.

Kolaborasi antaraktor perlu dibedakan dari integrasi pelayanan, meskipun keduanya dapat saling mendukung. Dalam artikel ini, kolaborasi dipahami sebagai mekanisme kerja sama dan koordinasi antaraktor yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Integrasi pelayanan dipahami sebagai keterpaduan proses dan saluran pelayanan agar masyarakat tidak menghadapi sistem layanan yang terpisah-pisah. Kajian (Adzam, 2025), misalnya, membahas layanan SI LAKU 02T yang mengombinasikan pelayanan offline, online, dan jemput bola. Sementara itu (Fauzi & Hakim, 2024) membahas penerapan digitalisasi dalam pelayanan publik dan (Nurrizqy & Putra, 2024) mengkaji inovasi pelayanan berbasis e-government melalui aplikasi Sikancil di Tanjungpinang. Kajian-kajian tersebut memberikan gambaran mengenai pengembangan saluran dan inovasi pelayanan, tetapi keterpaduan layanan tetap perlu dilihat dari bagaimana proses dan saluran tersebut menjawab kebutuhan masyarakat, bukan semata-mata dari penggunaan teknologi atau keberadaan aplikasi.

Perkembangan aktual juga menunjukkan pentingnya memperhatikan hubungan antara kolaborasi, integrasi, dan akses pelayanan publik dan penerapan layanan omnikanal di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang menggambarkan upaya menghubungkan berbagai aktor dan saluran pelayanan

(DWN, 2026; S, 2026). Layanan omnikanal tersebut menjadi contoh kontekstual bahwa pelayanan dapat disediakan melalui lebih dari satu saluran untuk menjangkau kebutuhan masyarakat yang beragam. Namun, informasi tersebut digunakan untuk menunjukkan relevansi persoalan, bukan sebagai bukti yang dengan sendirinya memastikan efektivitas kolaborasi atau keberhasilan integrasi pelayanan.

Berdasarkan penelaahan terhadap literatur yang digunakan dalam penelitian ini, terdapat tiga kecenderungan pembahasan. Pertama, penelitian mengenai collaborative governance lebih menekankan proses kerja sama antaraktor, seperti koordinasi, komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan partisipasi. Kedua, penelitian mengenai digitalisasi dan inovasi pelayanan lebih banyak membahas pengembangan teknologi, saluran pelayanan, serta hambatan penerapannya, termasuk kesiapan masyarakat dan kesenjangan akses. Ketiga, penelitian mengenai aksesibilitas dan inklusi menyoroti kebutuhan kelompok masyarakat yang beragam serta hambatan yang dapat membatasi pemanfaatan layanan. Ketiga kelompok kajian tersebut saling berkaitan, tetapi memiliki penekanan yang berbeda. Karena itu, pembaca secara bersama diperlukan untuk memahami bagaimana kerja sama antaraktor dan keterpaduan proses pelayanan dapat dikaitkan dengan upaya memperluas akses bagi masyarakat.

Kesenjangan yang menjadi perhatian artikel ini bukan berarti bahwa penelitian terdahulu sama sekali belum membahas hubungan kolaborasi, integrasi, dan inklusivitas. Sebaliknya, berdasarkan perbandingan literatur yang dikaji, pembahasan mengenai proses kolaborasi, pengembangan dan integrasi saluran pelayanan, serta hambatan akses masih cenderung muncul dengan penekanan yang berbeda. Hubungan antar ketiganya perlu disintesis agar dapat memberikan pemahaman yang lebih utuh mengenai pelayanan publik inklusif. Untuk itu, artikel ini menawarkan sintesis konseptual yang menempatkan kolaborasi sebagai mekanisme koordinasi antaraktor, integrasi sebagai keterpaduan proses dan saluran pelayanan, serta inklusivitas sebagai orientasi akses yang memperhatikan keberagaman kebutuhan masyarakat.

Dalam kerangka ini, digitalisasi dipahami sebagai salah satu faktor yang dapat mendukung pelayanan, tetapi manfaatnya bergantung pada koordinasi antaraktor, keterpaduan layanan, dan perhatian terhadap hambatan akses. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan menyintesis hubungan antara kolaborasi integrasi, dan inklusivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia melalui kajian pustaka. Secara konseptual, kajian ini diharapkan dapat memperjelas hubungan antara mekanisme kerja sama antaraktor, keterpaduan penyelenggaraan layanan, dan orientasi akses bagi masyarakat dengan kebutuhan yang beragam. Hasil sintesis juga diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam memahami peluang dan hambatan pengembangan pelayanan publik yang lebih inklusif di era digital.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi pustaka. Metode ini dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman konseptual mengenai hubungan kolaborasi, integrasi pelayanan, dan inklusivitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia. Data diperoleh melalui penelaahan artikel jurnal dan sumber berita yang relevan, tanpa melakukan pengumpulan data secara langsung di lapangan. Penelusuran literatur dilakukan pada tahun 2026 melalui Google dan Google Scholar. Artikel yang ditemukan kemudian ditelusuri melalui situs resmi jurnal penerbit untuk memeriksa kesesuaian isi, informasi publikasi, dan ketersediaan naskah lengkap.

Penelusuran menggunakan kata kunci yang berkaitan dengan collaborative governance, integrasi pelayanan publik, digitalisasi pelayanan publik, digital divide, aksesibilitas pelayanan publik, dan inklusi sosial. Kajian ini dibatasi pada artikel jurnal berbahasa Indonesia yang diterbitkan pada periode 2022-2026. Pemilihan artikel dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi. Kriteria inklusi meliputi artikel jurnal berbahasa Indonesia yang diterbitkan pada periode 2022-2026, memiliki informasi publikasi yang dapat diverifikasi, serta membahas pelayanan publik, tata kelola kolaboratif, integrasi pelayanan, digitalisasi, aksesibilitas, atau inklusi sosial yang relevan dengan tujuan penelitian. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian, tidak tersedia dalam bentuk naskah lengkap yang dapat diakses secara terbuka, atau memiliki informasi publikasi yang tidak dapat diverifikasi.

Pada tahap awal, penelusuran menghasilkan 19 artikel jurnal yang berkaitan dengan topik penelitian. Setelah dilakukan pemeriksaan terhadap relevansi dan ketersediaan naskah lengkap, tiga artikel tidak disertakan karena tidak dapat diakses secara terbuka. Dengan demikian, terdapat 16 artikel jurnal yang digunakan sebagai sumber utama kajian. Selain itu, penelitian ini menggunakan dua berita Kompas.com yang diterbitkan pada tahun 2026 untuk memberikan konteks mengenai kolaborasi pelayanan publik dan penerapan layanan omnikanal di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang. Secara keseluruhan, kajian ini menggunakan 16 sumber yang terdiri atas 16 artikel jurnal dan dua berita pendukung.

Analisis dilakukan secara deskriptif dengan menjadikan konsep, argumen, dan temuan utama dalam setiap artikel jurnal sebagai unit analisis. Informasi dari setiap artikel ditelaah berdasarkan keterkaitannya dengan fokus penelitian, kemudian dikelompokkan ke dalam tiga tema utama, yaitu tata kelola kolaboratif, transformasi dan integrasi pelayanan, serta aksesibilitas dan inklusi pelayanan publik. Pengelompokan dilakukan dengan memperhatikan fokus pembahasan dan keterkaitan temuan setiap artikel dengan tema tersebut. Selanjutnya, temuan artikel dibandingkan untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, serta hubungan antarkonsep. Hasil perbandingan digunakan untuk menyusun sintesis mengenai kolaborasi sebagai mekanisme koordinasi antaraktor, integrasi sebagai keterpaduan proses dan saluran pelayanan, serta inklusivitas sebagai orientasi akses bagi masyarakat dengan kebutuhan yang beragam. Sintesis tersebut menjadi dasar untuk membahas kondisi yang mendukung pelayanan publik inklusif beserta hambatan yang berpotensi membatasi akses masyarakat. Dua berita yang digunakan dalam penelitian ini berfungsi sebagai sumber kontekstual pendukung dan tidak dijadikan sebagai pengganti bukti akademik atau dasar utama untuk menyimpulkan efektivitas kolaborasi integrasi pelayanan publik.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Kolaborasi sebagai Kebutuhan dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik

Penyelenggaraan pelayanan publik melibatkan berbagai kepentingan, dan sumber daya yang tidak selalu berada dalam satu organisasi. Pemerintah bertanggung jawab menyediakan pelayanan, tetapi pelaksanaannya dapat membutuhkan dukungan lembaga lain, sektor swasta, dan masyarakat. Kondisi tersebut membuat koordinasi menjadi kebutuhan penting, terutama ketika suatu pelayanan melibatkan beberapa organisasi dengan tugas dan prosedur berbeda. Dalam konteks ini, collaborative governance dapat dipahami sebagai pendekatan yang membuka ruang kerja sama antarpihak untuk menangani persoalan publik yang tidak cukup diselesaikan secara terpisah. (Dahlia, 2023) menunjukkan relevansi kolaborasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik karena pemerintah memiliki keterbatasan apabila bekerja sendiri. Dengan demikian, kolaborasi menjadi penting ketika pencapaian tujuan pelayanan bergantung pada hubungan kerja antarpihak.

Kolaborasi tidak cukup dibentuk melalui keterlibatan sejumlah aktor, tetapi perlu diarahkan pada tujuan yang dipahami dan disepakati bersama. Tujuan bersama memberikan dasar bagi setiap pihak untuk memahami kontribusinya dalam penyelenggaraan pelayanan. (Agung, 2025) menekankan pentingnya kepercayaan, komitmen, kepemimpinan inklusif, dan pengambilan keputusan partisipatif dalam proses kolaboratif. Sementara itu (Maulani & Rahmawati, 2025) mengaitkan collaborative governance dengan upaya mencegah patologi birokrasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kedua kajian tersebut memperlihatkan bahwa kerja sama perlu disertai mekanisme yang memungkinkan para aktor berkomunikasi dan menyelaraskan tindakan. Tanpa kesepakatan mengenai tujuan dan cara kerja, keterlibatan banyak pihak justru berpotensi menghasilkan kegiatan yang berjalan sendiri-sendiri.

Proses kolaborasi juga memerlukan mekanisme koordinasi yang memungkinkan setiap aktor menyampaikan informasi, menyelesaikan perbedaan, dan menindaklanjuti keputusan bersama. (Ardiansyah et al., 2025), melalui kajian pelayanan publik di MPP Kabupaten Karawang, menempatkan dialog tatap muka, pembangunan kepercayaan, komitmen, dan pemahaman bersama sebagai bagian dari proses kolaboratif. Temuan tersebut sekaligus menunjukkan bahwa komunikasi dan koordinasi masih dapat menjadi tantangan dalam pelaksanaannya. Artinya, mekanisme koordinasi tidak cukup hanya dibentuk secara formal, tetapi perlu dijalankan secara konsisten oleh pihak-pihak yang terlibat. Setiap aktor juga mengetahui kepada siapa informasi disampaikan, bagaimana dibuat, dan siapa yang

bertanggung jawab atas tindak lanjutnya. Kejelasan tersebut dapat mengurangi risiko kesalahpahaman serta tumpang tindih pelaksanaan tugas.

Selain koordinasi, pembagian peran dan partisipasi yang bermakna menentukan bagaimana kolaborasi dijalankan. Pembagian peran diperlukan agar kewenangan dan tanggung jawab setiap pihak tidak saling bertentangan atau justru menyinggalkan bagian pelayanan yang tidak tertangani. (Nurjannah & Salempang, 2026) memperlihatkan pentingnya hubungan kerja, komunikasi, kepercayaan, dan keterlibatan masyarakat dalam upaya meningkatkan pelayanan publik. Sementara itu (Yurizal & Aripin, 2022) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan kolaboratif dapat digunakan untuk menghadapi persoalan ketimpangan pelayanan pada wilayah tertentu. Kedua kajian tersebut memberi dasar untuk melihat bahwa partisipasi masyarakat tidak seharusnya berhenti pada posisi sebagai penerima informasi. Masyarakat perlu memiliki ruang untuk menyampaikan kebutuhan dan pengalaman pelayanan agar keputusan yang dibuat tidak hanya mencerminkan sudut pandang organisasi penyelenggara.

Berdasarkan keseluruhan temuan tersebut, kolaborasi dapat dipahami sebagai mekanisme tata kelola yang menghubungkan aktor, tujuan, keputusan, dan pelaksanaan pelayanan. Keberadaannya tidak dapat dinilai hanya dari banyaknya lembaga yang tercantum dalam suatu program atau kegiatan. Kolaborasi memerlukan tujuan bersama, mekanisme koordinasi yang berjalan, pembagian peran yang jelas, serta partisipasi yang memungkinkan kebutuhan masyarakat dipertimbangkan. Apabila unsur-unsur tersebut tidak terpenuhi, kerja sama antarlembaga berpotensi hanya bersifat administratif tanpa menghasilkan keterpaduan tindakan. Sebaliknya, kolaborasi yang dijalankan secara konsisten dapat menjadi landasan bagi penyelarasan prosedur dan sumber daya pelayanan. Sintesis ini menempatkan kualitas hubungan antarpihak sebagai aspek utama kolaborasi, bukan sekadar jumlah aktor yang terlibat.

3.2. Digitalisasi Tidak Otomatis Menghasilkan Pelayanan Inklusif

Digitalisasi memberikan peluang untuk mempercepat proses administrasi, memperluas jangkauan informasi, dan memudahkan masyarakat mengakses pelayanan. Namun, manfaat tersebut bergantung pada kondisi infrastruktur, kesiapan pengguna, serta rancangan sistem yang digunakan. (Fauzi & Hakim, 2024) membahas digitalisasi sebagai upaya meningkatkan kemudahan dan efisiensi pelayanan publik. Di sisi lain, (Marfu'ah et al., 2024) memperlihatkan bahwa penerapan Identitas Kependudukan Digital di Bojonegoro masih menghadapi persoalan kesiapan masyarakat dalam menggunakan layanan. Perbedaan kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan teknologi belum tentu diikuti oleh kemampuan seluruh masyarakat untuk memanfaatkannya. Oleh karena itu, digitalisasi perlu dinilai berdasarkan kemudahan akses dan penggunaan, bukan hanya berdasarkan keberadaan aplikasi atau sistem elektronik.

Infrastruktur merupakan salah satu kondisi yang menentukan apakah masyarakat dapat menjangkau pelayanan digital. Akses internet, ketersediaan perangkat, dan kondisi wilayah dapat memengaruhi kesempatan masyarakat menggunakan layanan secara daring. (Fransiska et al., 2026) mengidentifikasi kesenjangan digital dalam penerapan e-government yang berkaitan dengan perbedaan infrastruktur, kondisi ekonomi, pendidikan, dan literasi digital. Sementara itu, (Said et al., 2026) membahas sejumlah persoalan dalam digitalisasi pelayanan publik, termasuk kesenjangan infrastruktur dan fragmentasi sistem. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa hambatan digital tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu, tetapi juga dengan lingkungan yang memungkinkan atau membatasi penggunaan teknologi. Jika akses dasar belum tersedia secara merata, pemindahan prosedur ke saluran digital berpotensi membuat sebagian masyarakat semakin sulit memperoleh pelayanan.

Kemampuan pengguna juga memengaruhi pengalaman masyarakat ketika berhadapan dengan sistem digital. Pengguna perlu memahami informasi yang tersedia, mengikuti tahapan penggunaan, serta mengetahui cara mengatasi kendala yang muncul. (Marfu'ah et al., 2024) menunjukkan adanya persoalan kesiapan masyarakat dalam menggunakan Identitas Kependudukan Digital, sedangkan (Herwanto et al., 2023) menempatkan kemudahan penggunaan dan inklusivitas sebagai aspek yang perlu diperhatikan dalam penerapan aplikasi SALAMAN Kota Bandung. Kedua kajian tersebut dibaca sebagai pengingat bahwa keberadaan layanan tidak selalu berarti layanan tersebut mudah digunakan. Kesulitan memahami petunjuk, menjalankan tahapan, atau memperoleh bantuan dapat menghambat

masyarakat dalam menyelesaikan urusannya. Dengan demikian, kemampuan pengguna perlu dipertimbangkan sejak tahap perancangan hingga pelaksanaan layanan digital.

Selain infrastruktur dan kemampuan pengguna, desain layanan turut menentukan keterjangkauan pelayanan. Sistem yang rumit, informasi yang sulit dipahami, atau prosedur yang tidak sesuai dengan kondisi pengguna dapat menciptakan hambatan meskipun jaringan dan perangkat tersedia. (Daaris & Imam, 2024) membahas tantangan transformasi digital dalam pelayanan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bima. Sementara itu, (Herwanto et al., 2023) menunjukkan pentingnya menilai aplikasi pelayanan dari sisi kemudahan penggunaan dan inklusivitas. Temuan tersebut mendukung pemahaman bahwa kualitas pelayanan digital tidak cukup diukur dari kemampuan sistem menjalankan fungsi teknisnya. Sistem juga perlu membantu pengguna memahami langkah yang harus dilakukan dan menyelesaikan proses tanpa hambatan yang tidak perlu. Karena itu, penyederhanaan prosedur dan penyediaan informasi yang mudah dipahami dapat dipertimbangkan sebagai bagian dari desain layanan yang lebih inklusif.

Jika dibaca secara bersama, berbagai kajian tersebut memperlihatkan bahwa akses pelayanan digital dipengaruhi oleh hubungan antara infrastruktur, kemampuan pengguna, dan desain layanan. Hambatan pada satu aspek dapat mengurangi manfaat yang dihasilkan oleh aspek lainnya. Sistem yang dirancang dengan baik tetap sulit dimanfaatkan ketika masyarakat tidak memiliki akses internet atau perangkat yang memadai. Sebaliknya, ketersediaan infrastruktur belum menjamin pelayanan dapat digunakan apabila prosedurnya rumit atau tidak sesuai dengan kemampuan pengguna. Oleh karena itu, digitalisasi sebaiknya dikembangkan bersama dukungan bagi pengguna dan pilihan pelayanan lain yang sesuai dengan kondisi masyarakat. Sintesis ini menempatkan teknologi sebagai sarana untuk memperbaiki pelayanan, sedangkan keterjangkauan dan kemudahan penggunaannya menjadi pertimbangan penting dalam menilai manfaatnya bagi masyarakat.

3.3 Integrasi Pelayanan sebagai Upaya Mengurangi Fragmentasi

Integrasi pelayanan berkaitan dengan upaya menghubungkan organisasi, prosedur, informasi, dan saluran pelayanan agar masyarakat tidak harus menghadapi kompleksitas birokrasi secara langsung. Dalam pelayanan yang terfragmentasi, setiap organisasi dapat memiliki sistem dan tahapan sendiri sehingga masyarakat perlu menyesuaikan diri dengan perbedaan prosedur tersebut. Integrasi berupaya mengurangi keterpisahan itu melalui hubungan yang lebih jelas antara bagian-bagian pelayanan. (Fauzi & Hakim, 2024) membahas digitalisasi sebagai upaya meningkatkan kemudahan dan efisiensi, tetapi manfaatnya perlu dilihat bersama kebutuhan untuk menghubungkan proses pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi dan integrasi merupakan dua hal yang berkaitan, tetapi tidak sepenuhnya sama. Penggunaan teknologi dapat membantu proses integrasi, sedangkan integrasi membutuhkan keterhubungan yang melampaui sekadar pemindahan prosedur ke sistem elektronik.

Contoh integrasi melalui penggabungan beberapa saluran dapat dilihat dalam kajian (Adzam, 2025) mengenai SI LAKU O2T di Kabupaten Kolaka Utara. Model tersebut menggabungkan pelayanan offline, online, dan jemput bola untuk menyesuaikan penyediaan layanan dengan kondisi masyarakat. Contoh ini menunjukkan bahwa integrasi tidak selalu berarti seluruh pelayanan dipindahkan ke ruang digital. Keterpaduan juga dapat dibangun dengan menyediakan beberapa cara untuk mengakses pelayanan yang saling melengkapi. Pilihan tersebut penting karena masyarakat memiliki perbedaan dalam akses internet, kemampuan menggunakan teknologi, dan kemudahan menjangkau tempat pelayanan. Dengan demikian, integrasi dapat dipahami sebagai upaya menghubungkan cara pelayanan yang diberikan tanpa mengharuskan seluruh pengguna menggunakan satu saluran yang sama.

Gambaran lain mengenai penyediaan berbagai saluran pelayanan muncul dalam pemberitaan Kementerian PANRB mengenai layanan omnikanal di MPP Sumedang pada Agustus 2026 (S, 2026). Informasi tersebut menyebutkan penggunaan pelayanan digital, tatap muka, jemput bola, dan anjungan sebagai beberapa bentuk akses yang tersedia. MPP Sumedang juga diberitakan menghimpun lebih dari 300 jenis layanan dari berbagai organisasi penyelenggara pelayanan publik dan instansi vertikal. Informasi ini dapat digunakan untuk menjelaskan bentuk integrasi yang tampak, yaitu penyediaan berbagai jenis layanan dan saluran dalam satu lingkungan pelayanan. Akan tetapi, informasi mengenai jumlah layanan dan keberadaan berbagai kanal belum cukup untuk membuktikan bahwa seluruh proses

telah terhubung secara efektif. Oleh karena itu, MPP Sumedang dalam kajian ini berfungsi sebagai ilustrasi kontekstual, bukan sebagai bukti empiris yang memastikan keberhasilan integrasi.

Integrasi yang berjalan dengan baik membutuhkan hubungan kerja antarlembaga dan kejelasan mengenai proses pelayanan. Penyatuan berbagai layanan dalam satu tempat belum tentu menghilangkan fragmentasi apabila prosedur, pertukaran informasi, dan tindak lanjutnya masih berjalan sendiri-sendiri. (Ardiansyah et al., 2025) menunjukkan bahwa penyelenggaraan pelayanan di MPP Kabupaten Karawang melibatkan proses kolaboratif, tetapi masih menghadapi tantangan komunikasi, koordinasi, dan konsistensi penyampaian informasi. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya membedakan antara keberadaan wadah pelayanan bersama dan keterpaduan proses yang berlangsung di dalamnya. Integrasi membutuhkan pembagian tanggung jawab, alur pelayanan yang dapat dipahami, dan koordinasi yang memungkinkan pengguna berpindah dari satu tahapan ke tahapan berikutnya tanpa menghadapi hambatan yang tidak perlu. Dengan demikian, integrasi perlu dilihat dari hubungan antarkomponen pelayanan, bukan hanya dari penggabungan layanan secara administratif atau fisik.

Berdasarkan pembahasan tersebut, integrasi pelayanan memiliki dua dimensi yang saling mendukung, yaitu keterhubungan proses dan ketersediaan saluran yang sesuai dengan kebutuhan pengguna. Keterhubungan proses membantu mengurangi keterpisahan prosedur dan informasi, sedangkan pilihan saluran memberi ruang bagi masyarakat dengan kondisi akses yang berbeda. Contoh SI LAKU O2T menunjukkan bentuk penggabungan layanan langsung, daring, dan jemput bola, sementara informasi tentang MPP Sumedang menggambarkan penyediaan beberapa kanal pelayanan dalam satu model layanan omnikanal (Adzam, 2025; S, 2026). Meskipun demikian, penilaian atas keberhasilan integrasi memerlukan bukti lebih lanjut mengenai koordinasi antarorganisasi, kesinambungan proses, dan pengalaman masyarakat ketika menggunakan layanan. Jumlah layanan maupun banyaknya kanal hanya menggambarkan cakupan yang tersedia, bukan dengan sendirinya membuktikan kualitas hasilnya. Sintesis ini menempatkan integrasi sebagai upaya membangun keterhubungan pelayanan yang perlu dinilai dari proses dan kemudahan akses yang benar-benar dirasakan pengguna.

3.4 Aksesibilitas dan Inklusi sebagai Bagian dari Kualitas Pelayanan

Aksesibilitas merupakan bagian penting dari kualitas pelayanan publik karena masyarakat memiliki kondisi fisik, sosial, ekonomi, dan kemampuan yang berbeda. Pelayanan yang cepat belum tentu dapat digunakan oleh semua orang apabila informasi, fasilitas, atau prosedurnya sulit dijangkau. (Chairunnisa & Sulistio, 2025) membahas hambatan aksesibilitas pelayanan publik bagi penyandang disabilitas di Indonesia. Kajian tersebut memperlihatkan bahwa persoalan aksesibilitas masih perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan pelayanan. Sementara itu, (Mulyadi et al., 2025) menekankan pentingnya pemahaman dan penerapan inklusi sosial dalam pelayanan publik hingga tingkat desa. Kedua kajian tersebut memberikan dasar untuk menempatkan aksesibilitas dan inklusi sebagai bagian dari pertimbangan utama dalam perancangan pelayanan, bukan sebagai tambahan setelah sistem selesai dibangun.

Desain pelayanan perlu mempertimbangkan apakah masyarakat dapat memahami informasi dan mengikuti prosedur yang disediakan. Informasi yang panjang, istilah yang terlalu teknis, atau petunjuk yang tidak jelas dapat menambah kesulitan bagi pengguna. (Herwanto et al., 2023) menunjukkan pentingnya kemudahan penggunaan dan inklusivitas dalam penilaian aplikasi pelayanan digital. Temuan tersebut relevan untuk memahami bahwa akses terhadap pelayanan tidak hanya bergantung pada tersedianya sistem, tetapi juga pada cara sistem menyampaikan informasi kepada pengguna. Sebagai implikasi konseptual, informasi pelayanan sebaiknya disusun dengan bahasa yang mudah dipahami dan langkah yang jelas. Pertimbangan tersebut dapat membantu masyarakat mengetahui persyaratan, prosedur, dan pilihan bantuan tanpa harus bergantung sepenuhnya pada penjelasan langsung dari petugas.

Dukungan bagi pengguna juga perlu menjadi pertimbangan ketika masyarakat mengalami kesulitan dalam mengakses pelayanan. (Marfu'ah et al., 2024) menunjukkan bahwa kesiapan masyarakat menjadi salah satu persoalan dalam penggunaan Identitas Kependudukan Digital. Sementara itu, (Fransiska et al., 2026) menjelaskan bahwa kesenjangan digital berkaitan dengan perbedaan infrastruktur, kondisi

ekonomi, pendidikan, dan literasi digital. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tidak semua hambatan dapat diselesaikan hanya dengan menyediakan aplikasi atau petunjuk penggunaan. Sebagai implikasi konseptual, penyelenggara dapat mempertimbangkan bantuan petugas, panduan penggunaan, atau pendampingan bagi masyarakat yang mengalami kesulitan. Bentuk dukungan tersebut perlu disesuaikan dengan karakteristik pengguna dan jenis layanan agar tidak justru menambah tahapan yang harus dilalui masyarakat.

Aksesibilitas juga mencakup kondisi fasilitas dan pilihan saluran yang dapat digunakan oleh kelompok masyarakat dengan kebutuhan berbeda. (Chairunnisa & Sulistio, 2025) menempatkan aksesibilitas bagi penyandang disabilitas sebagai persoalan yang perlu diperhatikan dalam pelayanan publik. Sementara itu, pemberitaan mengenai MPP Sumedang menunjukkan adanya kombinasi pelayanan digital, tatap muka, jemput bola, dan anjungan sebagai bentuk saluran yang tersedia (S, 2026). Informasi tersebut memberi gambaran bahwa pilihan saluran dapat membantu menyesuaikan pelayanan dengan kondisi pengguna, meskipun belum cukup untuk memastikan bahwa semua fasilitas dan prosedurnya telah aksesibel. Sebagai implikasi konseptual, penyelenggara perlu memeriksa kemudahan akses fisik, keterbatasan informasi, serta kesesuaian fasilitas bagi pengguna dengan kebutuhan tertentu. Pilihan pelayanan langsung dan digital juga perlu dirancang agar saling melengkapi, bukan membuat masyarakat yang kesulitan menggunakan satu saluran kehilangan kesempatan memperoleh layanan.

Selain desain dan fasilitas, mekanisme pengaduan serta evaluasi dapat dipertimbangkan untuk mengenali hambatan yang dialami masyarakat setelah pelayanan dijalankan. Mekanisme tersebut memberikan ruang bagi pengguna untuk menyampaikan kesulitan yang mungkin tidak terlihat oleh penyelenggara saat merancang sistem. Literatur yang dibahas dalam kajian ini menekankan persoalan aksesibilitas, kemudahan penggunaan, dan kesiapan masyarakat, tetapi tidak seluruhnya secara khusus menguji efektivitas mekanisme pengaduan sebagai solusi. Oleh karena itu, pengaduan dan evaluasi dalam pembahasan ini ditempatkan sebagai implikasi konseptual, bukan sebagai temuan empiris langsung dari ke 16 artikel. Penyelenggara dapat menggunakan masukan pengguna untuk mengenali bagian prosedur yang sulit, informasi yang membingungkan, atau fasilitas yang belum sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan cara tersebut, aksesibilitas dan inklusi dapat menjadi pertimbangan berkelanjutan dalam perbaikan pelayanan, bukan hanya tujuan yang dinyatakan pada tahap perencanaan.

3.5 Hubungan Kolaborasi dan Integrasi dalam Mewujudkan Layanan Inklusif

Kolaborasi dan integrasi memiliki fokus yang berbeda, tetapi keduanya saling berkaitan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kolaborasi merujuk pada cara para aktor membangun tujuan bersama, membagi peran, berkoordinasi, dan mengambil keputusan. Integrasi berkaitan dengan cara organisasi, prosedur, informasi, serta saluran pelayanan dihubungkan agar masyarakat memperoleh proses yang lebih terpadu. Pembedaan ini membantu menjelaskan bahwa kerja sama antarlembaga tidak otomatis menghasilkan pelayanan yang terintegrasi, sebagaimana penyatuan layanan tidak otomatis memastikan koordinasi antarpihak, sedangkan kajian digitalisasi dan integrasi menunjukkan pentingnya keterhubungan sistem serta kemudahan akses (Agung, 2025; Ardiansyah et al., 2025; Fauzi & Hakim, 2024). Karena itu, kolaborasi dapat ditempatkan sebagai mekanisme tata kelola, sementara integrasi menjadi bentuk keterpaduan yang perlu dibangun dalam proses pelayanan.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui proses yang saling berkaitan. Kolaborasi memungkinkan aktor menyepakati tujuan pelayanan, menentukan tanggung jawab, dan membangun koordinasi yang dibutuhkan untuk menghubungkan proses kerja mereka. Kesepakatan itu kemudian dapat diterjemahkan ke dalam prosedur, pertukaran organisasi dapat memiliki kewenangan, kebiasaan kerja, dan sistem yang berbeda. (Dahlia, 2023; Maulani & Rahmawati, 2025), serta (Nurjannah & Salempang, 2026) menekankan berbagai aspek hubungan kerja dan koordinasi dalam penyelenggaraan pelayanan. Sementara itu, (Adzam, 2025) memberikan gambaran tentang penggabungan beberapa saluran pelayanan untuk menyesuaikan akses dengan kondisi masyarakat. Jika dibaca bersama, temuan tersebut mendukung penjelasan bahwa koordinasi antarpihak perlu diikuti perubahan pada cara pelayanan disusun dan diberikan.

Dalam hubungan konseptual ini, inklusivitas ditempatkan sebagai orientasi sekaligus kriteria untuk menilai kualitas akses pelayanan, bukan sebagai hasil yang otomatis muncul setelah kolaborasi dan

integrasi dilakukan. Inklusivitas menjadi orientasi karena kebutuhan masyarakat yang beragam perlu dipertimbangkan ketika aktor menetapkan tujuan dan merancang proses pelayanan. Inklusivitas juga menjadi kriteria penilaian karena keterpaduan sistem belum tentu bermanfaat bagi semua kelompok apabila sebagian pengguna tetap mengalami hambatan. (Chairunnisa & Sulistio, 2025) membahas aksesibilitas pelayanan bagi penyandang disabilitas, sedangkan (Mulyadi et al., 2025) menekankan penerapan inklusi sosial dalam pelayanan publik. Kedua kajian tersebut mendukung pemahaman bahwa mutu pelayanan tidak cukup dinilai berdasarkan keteraturan organisasi atau efisiensi prosedur saja. Pelayanan juga perlu dinilai dari sejauh mana masyarakat dengan kondisi berbeda memiliki kesempatan yang layak untuk memperoleh dan menggunakan layanan.

Digitalisasi dapat mendukung hubungan antara kolaborasi, integrasi, dan inklusivitas, tetapi manfaatnya bergantung pada cara teknologi dirancang dan diterapkan. Sistem digital dapat membantu menghubungkan informasi atau prosedur, tetapi sistem yang terpisah dan tidak saling terhubung tetap berpotensi mempertahankan fragmentasi pelayanan. Selain itu, keterbatasan infrastruktur, literasi digital, dan kesiapan pengguna dapat membatasi manfaat layanan yang hanya tersedia secara daring. Persoalan tersebut dibahas dalam kajian mengenai digitalisasi, kesenjangan digital, dan kemudahan, penggunaan layanan (Daaris & Imam, 2024; Fransiska et al., 2026; Herwanto et al., 2023; Marfu'ah et al., 2024; Said et al., 2026). (Nurrisqy & Putra, 2024) juga membahas inovasi pelayanan berbasis e-government melalui aplikasi Sikancil di Tanjungpinang. Dengan demikian, digitalisasi perlu ditempatkan sebagai sarana pendukung keterpaduan pelayanan yang penerapannya harus mempertimbangkan kesiapan sistem dan kebutuhan pengguna.

Berdasarkan hubungan tersebut, kolaborasi dan integrasi berpotensi mendukung pelayanan inklusif apabila beberapa kondisi terpenuhi secara bersamaan. Koordinasi yang jelas dibutuhkan agar setiap aktor memahami tanggung jawabnya, sedangkan prosedur dan informasi yang terpadu dibutuhkan agar masyarakat tidak menghadapi kerumitan antarlembaga. Aksesibilitas, dukungan bagi pengguna, serta alternatif pelayanan juga diperlukan agar keterpaduan sistem tidak hanya menguntungkan masyarakat yang memiliki akses dan kemampuan digital. Sebaliknya, fragmentasi kelembagaan dapat menghambat penyatuan proses, sementara ketergantungan berlebihan pada layanan digital dapat membatasi akses kelompok tertentu. Hubungan konseptual ini dapat dirumuskan sebagai berikut: kolaborasi membangun koordinasi antarpelaku, integrasi menghubungkan proses dan saluran pelayanan, sedangkan inklusivitas mengarahkan sekaligus menjadi kriteria penilaian atas akses yang dihasilkan. Rumusan tersebut merupakan sintesis konseptual dari literatur yang dikaji, bukan klaim bahwa hubungan sebab-akibat di antara ketiganya telah dibuktikan secara langsung melalui pengujian lapangan.

3.6 Sintesis Kajian

Sintesis dilakukan dengan membaca keenam belas artikel jurnal secara tematik, kemudian membandingkan konsep, fokus masalah, dan temuan yang berkaitan dengan pertanyaan penelitian. Kategori tidak ditentukan hanya berdasarkan judul masing-masing artikel, tetapi dibentuk dengan memperhatikan persoalan utama yang berulang dalam pembahasan pelayanan publik. Dari proses tersebut, ditemukan tiga kelompok analisis, yaitu tata kelola kolaboratif, digitalisasi dan integrasi pelayanan, serta aksesibilitas dan inklusi. Kelompok pertama menjelaskan hubungan antarpihak yang terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan, kelompok kedua membahas perubahan sistem dan keterhubungan proses, sedangkan kelompok ketiga berfokus pada kesempatan masyarakat untuk mengakses dan menggunakan layanan. Ketiga kategori tersebut dipilih karena masing-masing menjelaskan dimensi berbeda yang saling berkaitan dalam upaya membangun pelayanan publik yang inklusif. Dua berita Kementerian PANRB digunakan untuk memberikan konteks aktual, bukan sebagai dasar utama dalam pembentukan kategori atau penilaian keberhasilan pelayanan.

Perbandingan dalam kelompok tata kelola kolaboratif memperlihatkan persamaan berupa pentingnya koordinasi, komunikasi, kepercayaan, komitmen, dan keterlibatan pihak terkait. Namun, kajian yang dibahas juga menunjukkan bahwa keberadaan proses kolaboratif tidak menghilangkan seluruh persoalan pelaksanaan. Tantangan komunikasi, koordinasi, dan konsistensi informasi masih dapat muncul dalam penyelenggaraan pelayanan yang melibatkan banyak aktor (Agung, 2025; Dahlia, 2023; Maulani & Rahmawati, 2025; Nurjannah & Salempang, 2026; Yurizal & Aripin, 2022). Pola ini

menunjukkan adanya perbedaan antara kolaborasi sebagai pengaturan hubungan kerja dan kolaborasi sebagai proses yang benar-benar berjalan secara efektif. Kesepakatan formal mengenai keterlibatan aktor belum cukup apabila tidak disertai pembagian peran dan tindak lanjut yang jelas. Implikasi konseptualnya adalah kualitas kolaborasi perlu dilihat melalui proses koordinasi dan pelaksanaan tanggung jawab, bukan semata-mata melalui jumlah pihak yang terlibat.

Pada kelompok digitalisasi dan integrasi, pola yang ditemukan menunjukkan bahwa teknologi dapat membantu penyederhanaan pelayanan, tetapi manfaatnya dipengaruhi oleh keterhubungan sistem dan kesiapan pengguna. Beberapa kajian menyoroti peluang peningkatan kemudahan pelayanan, sedangkan kajian lainnya menekankan masalah infrastruktur, literasi digital, fragmentasi sistem, dan penggunaan aplikasi (Daaris & Imam, 2024; Fauzi & Hakim, 2024; Fransiska et al., 2026; Herwanto et al., 2023; Marfu'ah et al., 2024; Nurriqy & Putra, 2024; Said et al., 2026). Perbedaan penekanan tersebut menunjukkan adanya ketegangan antara efisiensi sistem dan pemerataan akses. Pelayanan dapat menjadi lebih cepat bagi pengguna yang mampu memanfaatkan teknologi, tetapi belum tentu lebih mudah bagi masyarakat yang menghadapi keterbatasan perangkat, jaringan, atau kemampuan digital. Kajian (Adzam, 2025) memberikan gambaran alternatif melalui penggabungan pelayanan offline, online, dan jemput bola. Dengan demikian, pola yang muncul bukan penolakan terhadap digitalisasi, melainkan kebutuhan untuk menghubungkan teknologi dengan proses pelayanan dan pilihan akses yang sesuai dengan kondisi masyarakat.

Kelompok aksesibilitas dan inklusi memperlihatkan bahwa keberadaan layanan belum cukup apabila masyarakat tertentu masih menghadapi hambatan untuk menggunakannya. (Chairunnisa & Sulistio, 2025) membahas aksesibilitas pelayanan bagi penyandang disabilitas, sedangkan (Mulyadi et al., 2025) menyoroti pentingnya penerapan inklusi sosial dalam pelayanan publik. Jika temuan tersebut dibandingkan dengan kajian digitalisasi, terlihat bahwa hambatan akses dapat berasal dari kondisi fasilitas, kemampuan pengguna, lingkungan, maupun rancangan sistem. Persoalan ini memperlihatkan bahwa efisiensi dan pemerataan akses merupakan dua pertimbangan yang perlu diperhatikan secara bersamaan. Sistem yang terintegrasi dapat mengurangi kerumitan prosedur, tetapi keterpaduan tersebut tetap perlu dinilai berdasarkan kemudahan penggunaannya oleh kelompok masyarakat yang berbeda. Implikasi konseptualnya adalah aksesibilitas dan inklusi perlu ditempatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi pelayanan, bukan hanya sebagai dampak yang diharapkan pada tahap akhir.

Pembacaan bersama atas ketiga kelompok tersebut menghasilkan hubungan konseptual yang tidak terlihat secara utuh ketika setiap artikel dibahas secara terpisah. Kolaborasi menjelaskan bagaimana para aktor menyepakati tujuan, membagi tanggung jawab, dan mengoordinasikan tindakan, sedangkan integrasi menjelaskan bagaimana koordinasi tersebut diterjemahkan ke dalam proses, informasi, dan saluran pelayanan yang saling terhubung. Inklusivitas kemudian menjadi orientasi dan kriteria untuk menilai apakah sistem yang dibangun dapat dijangkau oleh masyarakat dengan kondisi berbeda. Hubungan ini juga memperlihatkan kemungkinan ketegangan, yaitu kolaborasi dapat berlangsung tanpa integrasi yang memadai, integrasi dapat dibangun tanpa mempertimbangkan seluruh kebutuhan pengguna, dan digitalisasi dapat mempercepat proses sekaligus menciptakan hambatan akses baru. Karena itu, ketiga dimensi tersebut perlu dianalisis secara bersama agar perbaikan pelayanan tidak hanya berfokus pada koordinasi organisasi atau efisiensi sistem. Sintesis ini merupakan hasil penalaran konseptual berdasarkan pola dan perbedaan temuan dalam literatur, bukan pernyataan bahwa semua hubungan tersebut telah diuji secara kausal.

Secara keseluruhan, kontribusi utama kajian ini adalah menjelaskan pelayanan publik inklusif melalui hubungan antara mekanisme tata kelola, keterpaduan sistem pelayanan, dan orientasi akses masyarakat. Pembacaan keenam belas artikel menunjukkan bahwa kolaborasi, integrasi, dan inklusivitas tidak tepat diperlakukan sebagai tiga agenda yang berdiri sendiri. Kolaborasi menyediakan dasar koordinasi, integrasi menghubungkan proses dan saluran, sedangkan inklusivitas memberikan arah sekaligus kriteria untuk menilai keterjangkauan pelayanan. Digitalisasi dapat mendukung hubungan tersebut, tetapi manfaatnya bergantung pada koordinasi kelembagaan, keterpaduan prosedur, kesiapan infrastruktur, kemampuan pengguna, dan ketersediaan alternatif akses. Kerangka ini membantu menjelaskan mengapa banyaknya aktor, aplikasi, atau jenis layanan belum cukup untuk menyimpulkan bahwa pelayanan telah inklusif. Karena penelitian ini menggunakan studi pustaka, kerangka tersebut

masih perlu diuji melalui penelitian empiris yang menelaah pengalaman pengguna dan pelaksanaan kolaborasi serta integrasi dalam konteks pelayanan tertentu.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil studi pustaka terhadap 16 artikel jurnal, terdapat dua temuan utama. Pertama, kolaborasi dan integrasi memiliki peran yang berbeda tetapi saling berkaitan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kolaborasi berkaitan dengan mekanisme tata kelola yang menyatukan aktor dan mengarahkan kerja sama, sedangkan integrasi berkaitan dengan keterpaduan proses, organisasi, dan saluran pelayanan. Kedua keterpaduan tersebut belum dengan sendirinya menjamin pelayanan yang inklusif karena kualitas pelayanan juga perlu dilihat dari kemampuan masyarakat dengan kondisi dan kebutuhan yang berbeda untuk mengaksesnya. Dengan demikian, penggunaan teknologi dan penyatuan layanan perlu dinilai bukan hanya dari efisiensi yang dihasilkan, tetapi juga dari keterjangkauan dan kemudahan akses bagi masyarakat. Kontribusi konseptual kajian ini terletak pada pemahaman pelayanan publik inklusif melalui hubungan antara tiga aspek, yaitu kolaborasi sebagai mekanisme tata kelola, integrasi sebagai keterpaduan proses pelayanan, dan inklusivitas sebagai orientasi akses. Ketiganya membentuk kerangka pemahaman yang saling melengkapi untuk menganalisis pelayanan publik. Kolaborasi membantu menjelaskan bagaimana kerja sama antaraktor dibangun, integrasi menjelaskan bagaimana pelayanan disusun agar tidak terfragmentasi, sedangkan inklusivitas menjadi orientasi untuk menilai apakah pelayanan dapat dijangkau oleh beragam kelompok masyarakat. Kerangka ini merupakan hasil sintesis konseptual dari literatur yang dikaji, bukan bukti hubungan sebab-akibat yang telah diuji secara empiris. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat menggunakan kerangka tersebut untuk mengkaji secara langsung bagaimana hubungan ketiga aspek itu berlangsung dalam praktik pelayanan publik di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adzam, M. (2025). Inovasi Pelayanan Publik: Sistem Layanan Adminduk Kolaka Utara Offline, Online dan Terintegrasi (SI LAKU O2T). *MATRA PEMBARUAN: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 9(2), 93–105. <https://doi.org/https://doi.org/10.21787/mp.9.2.2025.93-105>
- Agung, M. F. M. (2025). STRATEGI COLLABORATIVE GOVERNANCE DALAM. *IJPA: The Indonesian Journal of Public Administration*, 11(01), 18–26. <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/admpublik/article/view/8231/3182>
- Aradiansyah, A., Kurniansyah, D., & Priyanti, E. (2025). Collaborative Governance Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Mal Pelayanan Publik Kabupaten Karawang. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 12(6), 2173–2184. <https://doi.org/https://doi.org/10.31604/jips.v12i6.2025.2173-2184>
- Chairunnisa, S., & Sulistio, E. B. (2025). Analisis Peningkatan Aksesibilitas Pelayanan Publik Bagi Penyandang Disabilitas Di Indonesia. *Dialogue: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 7(2), 123–132. <https://doi.org/https://doi.org/10.14710/dialogue.v7i2.25542>
- Daaris, Y. Y., & Imam, S. (2024). Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik: Pelajaran dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bima. *JSIM: Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, 5(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.36418/syntaximperatif.v5i2.367>
- Dahlia, N. (2023). Upaya Mewujudkan Good Governance Melalui Collaborative Governance dalam Pengelolaan BUMDesa. *Journal of Governance Innovation*, 5(1), 61–79. <https://doi.org/https://doi.org/10.36636/jogiv.v5i1.2274>
- DWN. (2026). *Dari Kelompok Rentan hingga Dunia Usaha, Kolaborasi Jadi Kunci Wujudkan Layanan Publik Terintegrasi*. Kompas.Com. <https://nasional.kompas.com/read/2026/08/07/07110021/dari-kelompok-rentan-hingga-dunia-usaha-kolaborasi-jadi-kunci-wujudkan>
- Fauzi, A. R., & Hakim, A. (2024). Digitalisasi terhadap Pelayanan Publik (Implementasi Digitalisasi Terhadap Pelayanan Publik di Pemerintah Kota Kediri dan Kabupaten Jember). *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(10), 3727–3734. <https://doi.org/10.56338/jks.v7i10.6146>

- Fransiska, W., Wulandari, R. A., Hesi, C. Z., Askia, A. N., & Saputra, B. (2026). Digital Divide dalam Implementasi E-government di Indonesia : Systematic Literature Review tentang Dampaknya terhadap Ketimpangan Akses Pelayanan Publik. *Jurnal Penelitian Inovatif (JUPIN)*, 6(2), 1919–1934. <https://doi.org/https://doi.org/10.54082/jupin.2498>
- Herwanto, T. S., Barus, A., Debora, S., Novita, V. K., & Ceria, N. (2023). Apakah Digitalisasi Sektor Publik Berhasil Mewujudkan Inklusivitas Pelayanan ? (Pembelajaran dari System Usability Scale Aplikasi SALAMAN Kota Bandung). *Jurnal Publik: Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Administrasi Negara*, 17(01), 1–15. <https://doi.org/https://doi.org/10.52434/jp.v17i01.157>
- Marfu'ah, S., Kumalasari, A., & Swasanti, I. (2024). Digitalisasi Pelayanan Publik Ketidaksiapan Masyarakat Dalam Penggunaan Aplikasi Identitas Kependudukan Digital Di Bojonegoro. *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 15(2), 271–283. <https://doi.org/https://doi.org/10.23969/kebijakan.v15i02.12309>
- Maulani, W., & Rahmawati, M. P. (2025). Collaborative Government Sebagai Bentuk Pencegahan Terjadinya Patologi Birokrasi Dalam penyelenggaraan Pelayan Publik. *MADANI Jurnal Politik Dan Sosial Kemasyarakatan*, 17(2), 258–274. <https://ejurnal.unisda.ac.id/index.php/MADANI/article/view/10712>
- Mulyadi, A. W. E., Nurhaeni, I. D. A., Haryani, T. N., Yuliani, S., Aditya, I., Widyowatie, R., Astuti, M. D., Senatama, G., Putri, S., Hermansyah, P. D., & Purnomo, A. R. E. (2025). Pemahaman dan Penerapan Inklusi Sosial dalam Pelayanan Publik di Tingkat Desa. *Musamus Journal of Public Administration*, 7(2), 247–255. <https://doi.org/https://doi.org/10.35724/mjpa.v7i2.6998>
- Nurjannah, S., & Salempang, S. F. S. (2026). Collaborative Governance dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Distrik Malaimsimsa Kota Sorong. *GRADUAL: Governance, Adiminstration and Public Service*, 13(1), 1–9. <https://ejournal.um-sorong.ac.id/index.php/gl/article/view/6117>
- Nurritzqy, M. R., & Putra, M. O. A. (2024). Evaluasi Inovasi Pelayanan Publik Berbasis E-Goverment Pada Aplikasi Sikancil Tanjungpinang. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara Dan Ilmu Komunikasi*, 10(02), 64–71. <https://doi.org/https://doi.org/10.33084/restorica.v10i2.6378>
- S, I. J. (2026). *Menteri PANRB Apresiasi Layanan Omnikanal MPP Sumedang*. Kompas.Com. <https://nasional.kompas.com/read/2026/08/13/16365321/menteri-panrb-apresiasi-layanan-omnikanal-mpp-sumedang>
- Said, L. O. A., Rijal, M., & Sarinah. (2026). Implementasi Kebijakan Digitalisasi Pelayanan Publik di Indonesia: Kajian Literatur Tahun 2020 – 2025. *MJPA: Musamus Journal of Public Administration*, 8(2), 160–172. <https://doi.org/https://doi.org/10.35724/mjpa.v8i2.7824>
- Yurizal, R., & Aripin, S. (2022). Ketimpangan Penyediaan Pelayanan Keimigrasian di Daerah Terpencil: Proses Pengambilan Keputusan Kolaboratif dalam Vertical Collaborative Governance Menuju Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Good Governance*, 18(02), 196–207. <https://doi.org/https://doi.org/10.32834/gg.v18i2.496>