

Tranformasi Digital Melalui Implementasi E-Government Pada Organisasi Sektor Publik

Muhammad Taufiq Hidayat¹, Yohanes Sri Guntur²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya¹
Fakuldade da Economia Universidade da Paz Timor-Leste²

Koresponden Penulis: taufikhidayat@untag-sby.ac.id

ABSTRACT

Objectives – This study analyzes how digital transformation through e-government improves efficiency, transparency, and accountability in Indonesia's public services while identifying key challenges and opportunities.

Methodology – Using a qualitative literature review of 54 scientific articles, this study explores e-government implementation at both central and regional levels, emphasizing digital innovation in public service systems, procurement, and online licensing.

Findings – The analysis reveals that applications such as LPSE, SIDUMAS, JAKI, and OSS improve administrative efficiency by about 30% and raise citizen satisfaction above 75%. Nonetheless, limited infrastructure, low digital literacy, and bureaucratic resistance remain major barriers. Successful digital transformation depends on social, political, and inter-agency collaboration.

Limitations – As a literature-based study, the findings rely on existing publications; further empirical research is required to evaluate practical outcomes.

Practical Implications – The results provide a foundation for formulating inclusive digital policies, strengthening civil service capacity, and promoting cross-sector collaboration to achieve adaptive and sustainable governance.

Keywords : E-Government; Digital Literacy; Public Service; Governance; Digital Transformation

ABSTRAK

Tujuan – Studi ini bertujuan menganalisis bagaimana transformasi digital melalui implementasi e-government memengaruhi efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik di Indonesia, serta mengidentifikasi tantangan dan peluang yang muncul dalam proses tersebut.

Metodologi – Penelitian ini menggunakan metode studi literatur dengan analisis kualitatif terhadap 54 artikel ilmiah yang membahas penerapan e-government di tingkat pusat dan daerah, dengan fokus pada inovasi digital dalam sistem pelayanan publik, pengadaan barang/jasa, dan perizinan daring.

Temuan – Hasil kajian menunjukkan bahwa penerapan aplikasi digital seperti LPSE, SIDUMAS, JAKI, dan OSS mampu meningkatkan efisiensi proses administrasi hingga sekitar 30% dan kepuasan publik di atas 75%. Namun, keterbatasan infrastruktur, literasi digital aparatur, dan resistensi budaya

organisasi masih menjadi kendala utama. Faktor sosial, politik, dan kolaborasi lintas lembaga turut menentukan keberhasilan transformasi digital pemerintahan.

Keterbatasan – Kajian ini bersifat literatur sehingga hasilnya sangat bergantung pada konteks penelitian yang telah dipublikasikan. Penelitian empiris lanjutan diperlukan untuk menguji efektivitas implementasi e-government secara langsung.

Implikasi Praktis – Hasil studi ini dapat menjadi dasar perumusan kebijakan digital yang inklusif, memperkuat kapasitas aparatur, dan mendorong sinergi lintas sektor untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang adaptif dan berkelanjutan.

Kata Kunci : E-Government; Literasi Digital; Pelayanan Publik; Tata Kelola Pemerintahan; Transformasi Digital

PENDAHULUAN

Di era ekonomi digital yang berfokus pada informasi, modernisasi merupakan hal yang wajib dilakukan oleh pemerintah agar tetap memiliki relevansi. Tanpa modernisasi, pemerintah berpotensi kehilangan peran pentingnya, yang dalam sistem demokrasi dapat mengurangi efektivitas dalam menjalankan pemerintahan (Barrenechea and Jenkins 2014). Salah satu wujud nyata dari transformasi digital di sektor publik adalah penerapan e-government, yang menjadi langkah strategis dalam meningkatkan efisiensi, keterbukaan, serta mutu layanan kepada masyarakat (Nations 2020). E-government tidak hanya mendukung kebutuhan internal organisasi pemerintah, tetapi juga memenuhi kebutuhan masyarakat luas dengan menyediakan informasi yang diperlukan. Namun, salah satu hambatan utama dalam pemanfaatan e-government adalah tingkat kepercayaan publik yang masih rendah (Nulhusna, Rasyid, and Hamzah 2017). Dengan adanya layanan publik yang lebih efisien, mudah diakses, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat serta mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas lembaga publik, tujuan e-government adalah memperkuat hubungan antara pemerintah dan

masyarakat (Heriyanto 2022; Muliawaty and Hendryawan 2020).

Globalisasi telah mendorong percepatan pertukaran ide, komoditas, pengetahuan, dan teknologi yang mengubah cara masyarakat dan pemerintah berinteraksi (Sen 2002). Dalam konteks ini, e-government menjadi salah satu wujud adaptasi terhadap dinamika global karena mampu memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat melalui interaksi yang lebih efisien, transparan, dan mudah diakses (McClure 2000). Namun, implementasi e-government tidak hanya sekadar digitalisasi layanan, tetapi juga menuntut perubahan paradigma birokrasi menuju pelayanan publik yang responsif, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan warga. Dengan demikian, globalisasi tidak hanya menjadi pemicu lahirnya inovasi teknologi dalam pemerintahan, tetapi juga memperluas makna tata kelola publik ke arah yang lebih partisipatif dan kolaboratif. Perubahan besar tersebut semakin terasa dalam era revolusi industri dan masyarakat digital, di mana kemampuan pemerintah beradaptasi terhadap perkembangan teknologi menjadi penentu efektivitas tata kelola (Saksono 2021).

Transformasi digital telah mendorong banyak negara untuk mengembangkan tata

kelola berbasis teknologi atau digital governance, yang menekankan pentingnya integrasi antara inovasi teknologi, transparansi data, dan akuntabilitas publik sebagai fondasi peningkatan kualitas layanan pemerintah (Fadri and Fil 2024). Penguatan tata kelola digital juga menuntut pemerintah untuk memastikan keterhubungan dan interoperabilitas berbagai sistem informasi, sehingga proses administrasi dapat berjalan lebih efektif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berkembang (Ilhami and AP 2024). Di Indonesia, paradigma ini diterapkan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang dirancang untuk mewujudkan pemerintahan yang efisien, akuntabel, serta mampu meningkatkan kepercayaan publik terhadap kinerja birokrasi (Rachmad A. et al, 2024). Bukti empiris menunjukkan bahwa penerapan aplikasi LPSE dan SIDUMAS di berbagai daerah mampu menurunkan durasi proses administrasi hingga sekitar 30% sekaligus meningkatkan tingkat kepuasan masyarakat di atas 75% (Cahya et al, 2024). Temuan lain juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi e-government tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur teknologi, tetapi sangat bergantung pada integrasi antarinstansi serta peningkatan literasi digital aparatur dalam mengelola dan memanfaatkan teknologi tersebut (Warman et al, 2022).

Kajian awal tentang digital government mengungkapkan adanya perubahan besar dalam praktik manajemen publik. Asgarkhani (2005) menyatakan bahwa digital government berperan dalam mengubah pola birokrasi tradisional dengan memanfaatkan teknologi informasi yang lebih terbuka dan interaktif. Perubahan tersebut tidak hanya meningkatkan efisiensi layanan publik, tetapi juga memperkuat transparansi dan akuntabilitas pemerintah. Namun, tantangan seperti kesenjangan digital dan budaya organisasi

yang terbatas masih menjadi hambatan dalam pelaksanaan yang efektif. Sejalan dengan perkembangan, model konseptual evolusi digital government yang diusulkan oleh Janowski (2015) Janowski (2015) dan diperkuat oleh Katsonis & Botros (2015) menunjukkan bahwa e-government berkembang dari digitalisasi dasar menuju tahap contextualization yang lebih kompleks. Evolusi ini menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar penggunaan teknologi, melainkan perubahan menyeluruh yang melibatkan aspek sosial, politik, dan ekonomi. Selain meningkatkan efisiensi birokrasi, digitalisasi juga berperan dalam memperkuat demokrasi partisipatif melalui keterlibatan aktif warga negara.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa digital government sangat terkait dengan isu global sekaligus kebutuhan lokal. Gil-Garcia et al. (2017) menyoroti pentingnya menggabungkan penelitian digital government dengan teori manajemen publik untuk menciptakan nilai publik dan mendorong inovasi. Medaglia et al. (2024) memperluas konsep digital government dengan mengaitkannya pada peralihan menuju ekonomi sirkular, sedangkan Busch et al. (2025) menekankan perlunya memperkuat dasar teoretis agar bidang ini berkembang secara akademis. Di tingkat empiris di Indonesia, penelitian Fitriyana et al. (2025) menunjukkan bahwa penerapan sistem digital government dalam proses surat-menyurat mampu meningkatkan efisiensi dan transparansi, meski masih terdapat kendala teknis dan koordinasi.

Moenir (1992) menyatakan bahwa pelayanan publik dilakukan oleh individu atau kelompok yang didasarkan pada faktor-faktor penting untuk memenuhi kepentingan orang lain sesuai dengan haknya melalui sistem, prosedur, dan metode tertentu, yang menandakan bahwa ini adalah sebuah

kegiatan. Melalui pengembangan dan penerapan e-government, pemerintah melakukan penataan terhadap sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan instansi, terutama yang memiliki fungsi pelayanan publik. Perkembangan teknologi dan informasi yang pesat menyebabkan terjadinya proses digitalisasi yang sering disebut sebagai transformasi digital (Hadiono and Santi 2020). Teknologi informasi digital yang didukung oleh internet dan cloud menghadirkan paradigma baru dalam masyarakat (Tulunen, Porras, and Karhu 2022). Transformasi digital serta integrasi layanan digital nasional di Indonesia merupakan upaya merespons perubahan global dalam era digital yang kian memengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk pelayanan publik (Guridno and Roshinta 2024).

Transformasi digital di sektor publik telah menjadi fokus utama penelitian selama dua puluh tahun terakhir. Pedersen (2018) menggarisbawahi bahwa transformasi e-government menghadapi tantangan yang kompleks, baik dari segi organisasi maupun konteksnya. Pemerintah tidak hanya perlu meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga harus mengatasi hambatan struktural yang dapat menghalangi keberhasilan penerapan. Hal ini didukung oleh studi İskender & Özkan (2013), yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada penggunaan metodologi evaluasi yang tepat, manajemen perubahan yang efektif, serta keterlibatan publik yang luas.

Studi perbandingan menunjukkan bahwa konsep e-government terus berkembang menuju digital government. Liva et al. (2020) dalam tinjauan pustaka mereka menyimpulkan bahwa pergeseran dari e-government ke digital government tidak hanya melibatkan adopsi teknologi saja, tetapi juga

dipengaruhi oleh faktor kelembagaan, sosial, dan hukum yang berperan penting dalam keberhasilan transformasi. Lips (2020) menambahkan bahwa transformasi digital di sektor publik merupakan interaksi dinamis antara aktor, teknologi, dan konteks sosial-politik, sehingga perubahan ini tidak bisa dilihat semata-mata sebagai perubahan teknis. Oleh sebab itu, strategi pelaksanaan digital governance harus memperhatikan budaya birokrasi, kesiapan sumber daya manusia, serta tingkat literasi digital masyarakat.

Koo (2019) dalam penelitiannya di MIT menyoroti bahwa konsep intelligent e-government menjadi solusi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat informasi dengan memanfaatkan teknologi seperti kecerdasan buatan, big data, dan IoT. Studi Wagola et al. (2023) di Indonesia menegaskan pentingnya strategi nasional untuk mendorong transformasi digital agar negara tidak tertinggal dari negara lain. Penelitian Zorali (2024) tentang portal e-government di Siprus Utara menemukan bahwa meskipun terdapat kemajuan pada tahap penyediaan informasi dan transaksi, aspek interaksi dan integrasi masih tergolong lemah, sehingga menegaskan perlunya evaluasi yang berkelanjutan.

Transformasi digital bukan hanya tentang efisiensi, tetapi juga kesetaraan akses. Djatmiko et al. (2025) menyoroti bahwa adopsi e-government di komunitas marjinal masih menghadapi tantangan besar, seperti rendahnya literasi digital dan ketimpangan infrastruktur. Oleh karena itu, strategi pembangunan yang menitikberatkan pada inklusi digital serta kemitraan antara sektor publik dan swasta menjadi faktor penting dalam mewujudkan tata kelola yang berkelanjutan. Temuan Sarwar et al. (2023) mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa penerapan IT service management dalam tata kelola publik dapat menjadi solusi untuk meningkatkan keandalan layanan

sekaligus memperkuat tingkat kepercayaan masyarakat.

Digital governance sangat berkaitan dengan transparansi dan upaya pengurangan korupsi. Assakaf et al. (2018) menunjukkan bahwa audit di sektor publik memiliki peran penting dalam mengurangi praktik korupsi melalui mekanisme akuntabilitas digital. Sharmin & Chowdhury (2025) menemukan bahwa penerapan e-governance berbasis blockchain dan open data dapat meningkatkan transparansi serta memperkuat keterlibatan masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya fokus pada aspek teknis, tetapi juga pada peningkatan kualitas demokrasi dan tata kelola pemerintahan.

Aleisa (2024) melalui tinjauan sistematis mengidentifikasi faktor penentu adopsi, di antaranya kepercayaan publik, keamanan, serta manfaat yang dirasakan. Temuan ini relevan dengan konteks Indonesia, di mana tingkat kepercayaan masyarakat menjadi tantangan utama dalam implementasi SPBE. Aminah & Wardani (2018) menambahkan bahwa kesiapan inovasi di tingkat daerah dipengaruhi oleh kepemimpinan, budaya organisasi, serta koordinasi antara berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, agenda transformasi digital perlu disesuaikan dengan kondisi lokal dan melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak.

Perkembangan teknologi yang pesat dan revolusi industri telah menyebabkan perubahan struktural yang signifikan di berbagai bidang. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) memainkan peran krusial dalam sistem pemerintahan, terutama dalam mempersiapkan pemerintah menghadapi perubahan teknologi yang muncul dari Revolusi Industri 4.0, serta guna meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang lebih

terintegrasi bagi masyarakat (Koo 2019). Di era yang semakin maju ini, penyelenggaraan pelayanan publik dituntut untuk terus berkembang menuju kualitas yang lebih baik. Layanan publik juga harus semakin cepat, hemat biaya, mudah diakses, dan transparan (Abdussamad 2020). Menurut Fang (2002), keberhasilan e-government sangat bergantung pada kemampuan sistem dalam menciptakan efisiensi administrasi dan meningkatkan kepercayaan publik lewat transparansi yang lebih baik. Salah satu isu penting dalam proses reformasi di Indonesia adalah penerapan tata pemerintahan yang baik (*good governance*) melalui reformasi birokrasi, mengingat birokrasi sebelumnya dianggap kurang profesional, tidak netral, dan sangat paternalistik, yang menjadi akar dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Firnas 2007).

Digitalisasi telah menjadikan teknologi informasi sebagai elemen utama yang memudahkan berbagai aspek pekerjaan manusia, seperti dalam menghasilkan informasi yang cepat, relevan, jelas, dan akurat, serta dalam pengolahan, pengelolaan, dan analisis data (Ilda, Santoso, and Wibowo 2022). Hal ini membawa perubahan signifikan dalam cara individu, organisasi, dan pemerintah menjalankan tugasnya (Purwidyasari and Syafruddin 2017). Transformasi digital tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi administratif, tetapi juga menjadi dasar untuk meningkatkan kualitas hidup dan layanan bagi seluruh masyarakat (Mahmud 2024; Ningtyas and Angin 2024).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak bisa dipisahkan dari faktor teknis, kelembagaan, sosial, hingga politik. Tantangan seperti kesenjangan digital, resistensi birokrasi, dan rendahnya kepercayaan publik masih menjadi hambatan utama. Namun, dengan pemanfaatan teknologi

baru seperti AI, big data, dan blockchain (Koo 2019; Sharmin and Chowdhury 2025), serta strategi inklusi digital (Djatkiko et al. 2025), pemerintah memiliki peluang besar untuk membangun tata kelola yang efisien, transparan, dan berkelanjutan. Hal ini menjadikan transformasi digital bukan sekadar kebutuhan teknis, melainkan sebuah strategi fundamental dalam menciptakan pemerintahan modern yang responsif terhadap dinamika global dan tuntutan masyarakat.

Transformasi Digital

Transformasi digital merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengubah karakteristiknya melalui kombinasi teknologi informasi, komunikasi, komputasi, dan konektivitas (Atsani 2020). Menurut Osmundsen et al. (2018) sejumlah faktor yang mendorong organisasi atau perusahaan melakukan transformasi digital meliputi perubahan regulasi, dinamika persaingan, pergeseran industri menuju digital, serta perubahan sikap dan ekspektasi pelanggan. Transformasi digital menjadi dasar penting dalam pengembangan e-government. Ambardi et al. (2024) menjelaskan bahwa penerapan teknologi digital berkontribusi langsung terhadap peningkatan daya saing dan efektivitas tata kelola publik. Dalam konteks pelayanan, digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga memperkuat kapasitas pemerintah dalam merespons kebutuhan masyarakat dengan lebih cepat dan tepat.

Arifin et al. (2024) menegaskan bahwa perubahan perilaku birokrasi merupakan faktor utama dalam keberhasilan pelaksanaan e-government. Transformasi digital memerlukan adaptasi dalam pola pikir, budaya kerja, dan manajemen organisasi agar birokrasi dapat memanfaatkan teknologi dengan optimal. Sejalan dengan itu, Subekti et al. (2024) menekankan bahwa transformasi

menuju era Society 5.0 harus dipahami sebagai perpaduan antara teknologi, nilai sosial, dan aspek kemanusiaan. Ini menunjukkan bahwa keberhasilan e-government tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kemampuan organisasi publik dalam mengelola perubahan struktural.

Peran kepemimpinan dan strategi inovasi turut diperlihatkan oleh Achjari et al. (2024), yang menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital di institusi pemerintahan membutuhkan arahan visioner dan strategi yang berorientasi pada akuntabilitas. Mardiasmo (2023) menegaskan bahwa akuntansi sektor publik berperan sebagai alat transparansi dan pengendalian yang mendukung prinsip good governance. Dengan demikian, kombinasi transformasi digital dan e-government tidak hanya meningkatkan kualitas layanan publik, tetapi juga memperkuat sistem pertanggungjawaban birokrasi serta pengelolaan keuangan negara yang lebih terbuka.

Transformasi digital pada sektor pemerintahan diartikan sebagai penerapan teknologi untuk meningkatkan kinerja instansi pemerintah (Westerman, Bonnet, and McAfee 2011). Transformasi digital merupakan proses evolusi yang memanfaatkan teknologi digital dengan mengintegrasikan sistem organisasi dan teknologi virtualisasi serta melibatkan sumber daya yang ada (Hadiono and Santi 2020). Dalam konteks pemerintahan, transformasi digital tidak hanya berarti penggunaan teknologi semata, tetapi juga merupakan proses modernisasi tata kelola publik yang menitikberatkan pada efisiensi, transparansi, dan partisipasi masyarakat.

Lips (2020) & Pedersen (2018), transformasi digital merupakan proses yang berlangsung secara berkelanjutan yang menghubungkan inovasi teknologi dengan reformasi institusional, sehingga menciptakan

pemerintahan yang mampu beradaptasi dengan perubahan sosial dan politik. Liva et al. (2020) menambahkan bahwa transformasi digital merupakan perkembangan dari e-government menuju digital government yang lebih terintegrasi, di mana teknologi digunakan untuk mendukung interaksi yang lebih terbuka dan kolaboratif antara pemerintah dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan penelitian Wagola et al. (2023) serta Zorali (2024) yang menunjukkan bahwa penerapan portal digital serta kebijakan transformasi digital di tingkat nasional maupun daerah memberikan manfaat bagi tata kelola publik apabila didukung dengan strategi inklusi dan evaluasi yang berkelanjutan.

Transformasi digital dapat dipahami sebagai strategi untuk memperkuat prinsip good governance melalui pemanfaatan data, sistem elektronik, dan layanan digital yang terpadu. Sharmin & Chowdhury (2025) menemukan bahwa digital governance mampu meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dengan meminimalkan kesempatan terjadinya korupsi, Assakaf et al. (2018) menyoroti pentingnya audit digital dalam memastikan akuntabilitas sektor publik. Dari perspektif sosial, Djatmiko et al. (2025) menegaskan bahwa transformasi digital sangat terkait dengan inklusi sosial, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan layanan digital untuk diakses oleh seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok marjinal.

Penerapan transformasi digital dapat membantu mengurangi biaya, mempercepat proses pelayanan, serta meningkatkan transparansi dalam pelayanan publik (Muhajir, Santoso, and Lestari 2023). Transformasi digital di sektor pemerintahan bertujuan utama untuk mempermudah dan meningkatkan efisiensi layanan publik kepada masyarakat (Hendriyaldi, Prasetyo, and Kurniawan 2022). Di Indonesia, transformasi digital dalam

pelayanan publik merupakan langkah strategis untuk mengoptimalkan penggunaan teknologi demi meningkatkan kualitas layanan bagi masyarakat (Suwarno and Wati 2020).

E-Government

E-government secara umum dianggap sebagai alat strategis untuk meningkatkan kualitas tata kelola publik. Nations (2020) menegaskan bahwa e-government adalah pilar penting dalam mewujudkan pembangunan berkelanjutan dengan menyediakan layanan publik yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. Penelitian McClure (2000) mengungkapkan bahwa inisiatif e-government di tingkat federal Amerika Serikat menghadapi berbagai tantangan besar, terutama dalam hal tata kelola, infrastruktur, dan koordinasi antar lembaga. Hal ini sejalan dengan Barrenechea & Jenkins (2014) yang menekankan peran e-government dalam memperkuat demokrasi melalui keterlibatan publik berbasis digital. Dengan demikian, e-government tidak hanya sekadar penggunaan teknologi, melainkan juga instrumen untuk memperluas partisipasi masyarakat.

E-government di Indonesia didefinisikan sebagai bagian dari transformasi digital pemerintahan yang terintegrasi melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Menurut Warman et al. (2022), menyatakan bahwa penerapan SPBE telah mendorong peningkatan akuntabilitas publik dan menjadi dasar bagi terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik. Hal yang sama ditegaskan oleh Cahya et al. (2024), yang menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi SPBE membutuhkan dukungan regulasi, sumber daya manusia, dan infrastruktur yang memadai agar manfaat e-government dapat dirasakan secara maksimal. Selain itu, Fadri & Fil (2024) serta Rachmad et al. (2024) mengungkapkan bahwa digital governance melalui e-government membuka

ruang bagi inovasi birokrasi publik sekaligus memperkuat transparansi dan responsivitas layanan. Penekanan diberikan bahwa e-government bukan hanya sekadar alat digitalisasi, melainkan strategi utama untuk meningkatkan kualitas tata kelola publik. Hidayat (2021) menjelaskan bahwa konsep tersebut meliputi prinsip transparansi, akuntabilitas, dan efektivitas layanan yang memerlukan dukungan kelembagaan dan regulasi yang kuat. Dari berbagai studi kasus, terlihat bahwa keselarasan kebijakan antara pusat dan daerah serta koordinasi antar instansi menjadi faktor penting dalam keberhasilan implementasi. Pemahaman ini menegaskan bahwa e-government adalah transformasi menyeluruh yang melibatkan aspek teknologi sekaligus sosial, politik, dan budaya birokrasi.

Amrozi (2024) menekankan potensi teknologi canggih seperti kecerdasan buatan dan big data untuk memperkuat sistem layanan publik digital. Pemanfaatan teknologi ini diyakini dapat mewujudkan pemerintahan yang lebih cerdas, adaptif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Pandangan tersebut sejalan dengan Y. E. Rachmad et al. (2024) yang menggarisbawahi bahwa keberhasilan e-government sangat bergantung pada kualitas tata kelola, yang mencakup manajemen data, kualitas layanan, serta evaluasi yang berkelanjutan. Dengan dasar tersebut, e-government tidak hanya dianggap sebagai penyedia layanan digital, melainkan sebagai transformasi sistemik menuju pemerintahan yang lebih inklusif, efisien, dan berfokus pada masyarakat. Nulhusna et al. (2017) menunjukkan bahwa rendahnya tingkat kepercayaan publik masih menjadi hambatan utama dalam keberhasilan e-government. Heriyanto (2022) & Muliawaty & Hendryawan (2020), menggarisbawahi pentingnya peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam implementasi e-

government agar kepercayaan masyarakat dapat terbentuk. Saksono (2021) menambahkan bahwa perkembangan e-government di era Revolusi Industri 4.0 menuntut adanya perubahan paradigma dalam birokrasi menuju tata kelola digital yang lebih adaptif.

E-government adalah (Information, penggunaan Communication, ICT Technology) untuk meningkatkan hubungan antara pemerintah dengan pihak-pihak lain (Indrajit 2004). Di era digital, e-government menjadi strategi penting dalam menjawab tantangan modernisasi layanan publik, memungkinkan penyediaan layanan yang lebih fleksibel serta meningkatkan kepuasan masyarakat dan pemerintah (Kipingu and Shayo 2021). Menurut Tasyah et al. (2021) mendefinisikan e-government sebagai upaya memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. E-government berkaitan dengan kemampuan menggunakan teknologi tersebut untuk mengatasi kendala komunikasi antara pemerintah dan pihak lain (Fayyadh 2021).

Layanan yang disediakan dalam sistem e-government membuat operasi layanan dan proses pemerintahan menjadi lebih transparan dan efektif bagi masyarakat serta perusahaan, memberikan berbagai manfaat seperti waktu pelayanan yang lebih singkat dan kemudahan akses informasi pemerintah bagi warga (Mustafa, Rahman, and Yusof 2021). Penerapan e-government dianggap mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi pemerintahan dengan tujuan memperbaiki transparansi serta mendorong partisipasi warga dalam proses pemerintahan (Turban 2017). Untuk mengembangkan e-government secara optimal, diperlukan komitmen dari pemerintah dalam memperbaiki berbagai aspek, termasuk infrastruktur, sumber daya

manusia, aplikasi, regulasi, dan sosialisasi baik di lingkungan pemerintahan maupun di masyarakat (Alfirisi, Putra, and Sari 2024).

E-government tidak hanya berperan dalam mempermudah akses layanan publik, tetapi juga memberikan kontribusi terhadap efektivitas birokrasi dan pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan efisiensi operasional pemerintahan (Nurhakim 2022). Pengembangannya menuntut penataan sistem manajemen dan proses kerja yang terintegrasi dengan teknologi informasi agar tercipta pemerintahan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Maharashtri, Hidayat, and Anjani 2021). Namun, penerapan e-government di Indonesia masih menghadapi beragam hambatan, seperti kesenjangan digital antarwilayah, rendahnya kompetensi sumber daya manusia di bidang teknologi, serta lemahnya integrasi antarinstansi. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan e-government tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur, tetapi juga oleh transformasi kelembagaan dan budaya birokrasi menuju tata kelola digital yang terbuka dan kolaboratif.

Berdasarkan kompleksitas tersebut, penting untuk meninjau kembali sejauh mana transformasi digital telah berkontribusi terhadap efektivitas implementasi e-government di Indonesia. Kajian ini menempatkan penulis untuk berperan mengidentifikasi dinamika, peluang, dan hambatan yang muncul dalam proses transformasi tersebut, serta menyoroti aspek-aspek yang masih memerlukan perhatian akademik maupun kebijakan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman konseptual tentang tata kelola digital dan memberikan landasan bagi pengembangan strategi e-government yang lebih adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sistematis untuk menganalisis hubungan antara transformasi digital dan implementasi e-government di Indonesia. Proses penelitian dilakukan melalui beberapa tahapan. Peneliti melakukan identifikasi dan pengumpulan sumber dengan menelusuri artikel ilmiah terindeks nasional dan internasional yang relevan. Pencarian dilakukan dengan kata kunci seperti e-government, digital governance, digital transformation, pelayanan publik digital, dan SPBE. Dari seluruh temuan, diperoleh 54 artikel yang memenuhi kriteria inklusi, yaitu: (1) membahas implementasi e-government atau transformasi digital sektor publik, (2) diterbitkan antara 2000–2025, dan (3) menyediakan temuan empiris atau konseptual yang relevan dengan konteks Indonesia.

Peneliti melakukan penilaian kualitas dan relevansi artikel melalui telaah abstrak, metodologi, serta kesesuaian dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak memberikan kontribusi langsung pada variabel utama (efisiensi, transparansi, akuntabilitas, tantangan implementasi, dan faktor pendukung) dieliminasi dari proses analisis. Peneliti melakukan analisis komparatif untuk melihat kesamaan dan perbedaan penerapan e-government di berbagai daerah, serta membandingkannya dengan teori dan model digital government yang berkembang secara global. Metode ini memungkinkan penelitian menyajikan gambaran komprehensif mengenai bagaimana transformasi digital berkontribusi pada perbaikan tata kelola publik serta tantangan strategis yang dihadapi pemerintah.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan pemerintahan digital (e-government) di berbagai daerah di Indonesia

menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam mendukung efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi layanan publik. Beberapa daerah telah meluncurkan berbagai inovasi digital dalam sistem pemerintahan, seperti Kabupaten Badung dengan Sistem Informasi Dokumentasi dan Manajemen Arsip Surat (SIDUMAS) serta Layanan Pengadaan Secara Elektronik (LPSE). Kabupaten Situbondo menggunakan pendekatan evolusi digital berdasarkan kerangka Gartner, sedangkan Kota Jambi dan Kabupaten Majene mulai mengimplementasikan Online Single Submission (OSS) serta sistem perizinan berbasis cloud. Di Provinsi DKI Jakarta, aplikasi Jakarta Kini (JAKI) berhasil meningkatkan efisiensi pelaporan masyarakat. Kota Denpasar juga mengembangkan aplikasi Pelayanan Rakyat Online (PRO) yang meraih tingkat kepuasan pengguna lebih dari 80 persen. Situasi ini menunjukkan bahwa digitalisasi layanan menjadi alat strategis dalam reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas layanan publik (Ammas, Nurhayati, and Prabowo 2023; Hendriyadi et al. 2022; Ibad and Lolita 2020; Prakoso, Lestari, and Anwar 2025; Rachmini, Sari, and Hidayat 2023; Wismayanti and Purnamaningsih 2022).

Keberhasilan penerapan e-government di berbagai wilayah sangat dipengaruhi oleh tantangan struktural dan geografis yang menghambat pemerataan layanan. Hambatan utama meliputi rendahnya tingkat literasi digital masyarakat, kekurangan tenaga ahli di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta keterbatasan infrastruktur. Kabupaten Buton Selatan, misalnya, menghadapi masalah akses infrastruktur dan kurangnya komitmen politik lokal (Nastia 2024). Di Kecamatan Pulomerak dan Kota Sungai Penuh, pelayanan digital terganggu oleh listrik yang tidak stabil dan pemahaman masyarakat yang rendah (Hariyati, Putri, and

Rahman 2022). Kabupaten Sorong mengalami hambatan terkait kurangnya pelatihan bagi aparatur dan minimnya kesadaran digital masyarakat (Priska and Adnan 2023). Hal ini menegaskan perlunya strategi untuk memperkuat kapasitas sumber daya manusia dan pembangunan infrastruktur secara merata (Andriyan, Kurnia, and Fauzan 2024).

Transformasi digital di sektor publik dimulai dari pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk mendukung reformasi dalam manajemen publik. Asgarkhani (2005) menegaskan bahwa digital government mampu mengubah pola birokrasi tradisional yang bersifat hierarkis menjadi lebih terbuka dan interaktif. Penelitiannya menunjukkan adanya peningkatan transparansi dan kualitas pelayanan publik, namun juga mengungkapkan tantangan seperti kesenjangan digital dan kurangnya kesiapan budaya organisasi. Janowski (2015) kemudian memetakan evolusi digital government melalui Digital Government Evolution Model yang membagi perkembangan tersebut ke dalam empat tahap, mulai dari digitization hingga contextualization, yang menggambarkan semakin kompleksnya hubungan antara pemerintah, masyarakat, dan teknologi. Perubahan ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh konteks sosial, politik, dan ekonomi yang menyertainya.

Gambaran evolusi tersebut diperkaya oleh Katsonis & Botros (2015) yang menelusuri perkembangan dari e-government pada tahun 1990-an, Government 2.0 di era 2000-an, hingga agenda digital by default saat ini. Temuan mereka menunjukkan bahwa digitalisasi bukan sekadar upaya meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi juga menjadi alat untuk memperluas

partisipasi warga dan membangun kolaborasi yang terbuka. Dengan demikian, digital government memiliki fungsi ganda, yaitu meningkatkan kualitas layanan sekaligus memperkuat demokrasi partisipatif. Pandangan ini diperluas oleh Gil-Garcia et al. (2017) yang menekankan pentingnya menghubungkan riset digital government dengan studi manajemen publik. Mereka berpendapat bahwa digitalisasi dapat mendorong inovasi, transparansi, dan penciptaan nilai publik, meskipun riset di bidang ini masih terfragmentasi. Kolaborasi antar disiplin dianggap penting agar pemahaman akademik dan penerapan praktis digital government dapat berjalan secara seimbang.

Kontribusi digital government bahkan semakin terlihat dalam agenda global. Medaglia et al. (2024) menekankan peran pemerintah sebagai fasilitator inovasi digital dalam mendukung peralihan menuju ekonomi sirkular. Studi mereka menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital tidak hanya berguna untuk menyederhanakan birokrasi, tetapi juga krusial dalam menangani isu keberlanjutan seperti pengelolaan limbah dan perubahan iklim. Hal ini memperluas manfaat digitalisasi pemerintahan ke arah pembangunan berkelanjutan. Busch et al. (2025) menyoroti bahwa riset digital government masih menghadapi tantangan teoretis, karena banyak kerangka yang digunakan berasal dari disiplin lain sehingga kurang kuat secara fundamental. Namun, terdapat perkembangan kontribusi teoretis baru yang langsung berakar pada praktik digitalisasi sektor publik, yang menunjukkan peluang untuk memperkuat fondasi ilmiah sekaligus menegaskan digital government sebagai bidang studi yang mandiri.

Fitriyana et al. (2025) memberikan bukti empiris di Indonesia terkait penerapan sistem digital government dalam pengelolaan surat-menyurat di Kabupaten Bogor. Hasilnya menunjukkan peningkatan efisiensi dan transparansi, meskipun masih terdapat kendala berupa infrastruktur dan koordinasi antarinstansi. Studi ini menekankan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik membutuhkan dukungan teknis yang memadai serta kolaborasi yang erat agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal.

Transformasi digital pemerintahan di berbagai negara menghadapi dinamika yang serupa. Pedersen (2018) menyoroti bahwa hambatan utama e-government bukan hanya berasal dari aspek teknologi, tetapi juga resistensi kelembagaan dan kebutuhan untuk melakukan perubahan struktural dalam birokrasi. Lips (2020) menekankan bahwa digitalisasi sektor publik merupakan proses ko-evolusi antara teknologi, pelaku, dan konteks sosial, sehingga keberhasilannya sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dalam mengintegrasikan aspek teknis dengan aspek sosial-politik. Sementara itu, Liva et al. (2020) menegaskan bahwa pergeseran menuju digital government membutuhkan sinergi kebijakan lintas sektor agar dapat menciptakan layanan publik yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

Resistensi budaya organisasi dalam birokrasi terhadap perubahan digital menjadi hambatan non-teknis yang cukup besar. Banyak pegawai negeri sipil generasi lama yang belum siap beradaptasi dengan lingkungan kerja berbasis teknologi digital. Penelitian di Kabupaten Badung dan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDMD) Provinsi Sumatera Selatan menunjukkan bahwa reformasi budaya kerja dan peningkatan kompetensi digital aparatur sipil negara (ASN) merupakan faktor penting dalam kesuksesan

transformasi pemerintahan digital (Syuhada, Lestari, and Putra 2024; Tirta Nada 2024).

Sharmin & Chowdhury (2025) menemukan bahwa e-government yang mengintegrasikan prinsip transparansi data dan keterbukaan publik dapat memperkuat akuntabilitas pemerintahan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Assakaf et al. (2018) yang menekankan peran audit digital dalam mengurangi praktik korupsi dan meningkatkan kepercayaan masyarakat. Djatmiko et al. (2025) menyoroti aspek sosial dengan menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi sangat bergantung pada kemampuan layanan dalam menjangkau kelompok marjinal. Oleh karena itu, penerapan e-government di Indonesia harus dipandang dalam kerangka yang lebih luas, tidak hanya sebagai upaya efisiensi birokrasi, tetapi juga sebagai instrumen demokratisasi dan pembangunan inklusif yang menghubungkan pemerintah dengan seluruh lapisan masyarakat.

Keberhasilan pemerintahan digital sangat bergantung pada partisipasi masyarakat sebagai pengguna utama layanan. Penelitian di Provinsi Bali dan Daerah Istimewa Yogyakarta menunjukkan bahwa keterlibatan aktif warga, kesiapan infrastruktur digital, serta dukungan sistem teknologi informasi yang memadai secara langsung meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Di Bali, penerapan e-government memberikan dampak positif terhadap efektivitas birokrasi, sementara di Yogyakarta, aplikasi Jogja Smart Service (JSS) mampu memenuhi kebutuhan masyarakat secara daring meskipun masih menghadapi sejumlah tantangan teknis dan partisipasi (Agustina 2021; Wahyudi, Santosa, and Kurniawan 2022).

Indeks Pengembangan Pemerintahan Digital (E-Government Development Index atau EGDI) Indonesia terus mengalami peningkatan, meskipun peringkatnya masih di bawah rata-rata negara-negara di Asia Tenggara. Menurut Susilawati et al. (2023), menyebutkan bahwa masalah utama meliputi lambatnya reformasi regulasi, kurang optimalnya integrasi data antar lembaga, serta rendahnya kapasitas aparatur sipil negara (ASN) dalam mengelola teknologi digital. Karena itu, diperlukan sinergi kebijakan lintas tingkat pemerintahan, peningkatan kapasitas aparatur secara berkelanjutan, serta pembangunan infrastruktur yang inklusif dan mampu beradaptasi dengan perubahan (Kencono, Lestari, and Wulandari 2024; Yazid and Karmila 2024).

Percepatan transformasi digital sektor publik, seperti Kementerian Keuangan Republik Indonesia, Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Biak, dan Pemerintah Kota Jambi mulai mengembangkan berbagai sistem daring, termasuk antrean online, pelaporan digital, dan aplikasi super terpadu (superapps) seperti Kemenkeu One (Budiman 2024; Hendriyaldi et al. 2022; Sukmawati, Andini, and Rahmat 2025). Namun, adopsi teknologi masih terbatas karena rendahnya literasi digital dan adanya tumpang tindih sistem antara Organisasi Perangkat Daerah (OPD) (Lumbanraja 2020).

Pelaksanaan pemerintahan digital, pendekatan teoritis digunakan untuk memahami konteks dan tantangan. Model Support–Capacity–Value (dukungan, kapasitas, dan nilai) diterapkan pada studi di Desa Tondowolio dan Kabupaten Badung untuk menilai kesiapan sistem, kapasitas pelaksana, dan dampak implementasi. Sementara itu, pendekatan 4R (Renew, Reframe, Restructure, Revitalize) digunakan untuk menggambarkan tahapan

transformasi birokrasi secara menyeluruh, mulai dari pembaruan kebijakan hingga revitalisasi nilai-nilai organisasi (Arifah 2020; Djabbari, Alimuddin, and Ramdhan 2024).

Pendekatan teoretis digunakan untuk memahami konteks dan tantangan yang dihadapi. Model Support–Capacity–Value (dukungan, kapasitas, dan nilai) diterapkan dalam studi di Desa Tondowolio dan Kabupaten Badung untuk mengevaluasi kesiapan sistem, kemampuan pelaksana, serta dampak dari implementasi tersebut. Selain itu, pendekatan 4R (Renew, Reframe, Restructure, Revitalize) digunakan untuk menggambarkan tahapan transformasi birokrasi secara menyeluruh, mulai dari pembaruan kebijakan hingga penguatan kembali nilai-nilai organisasi (Ismanto and Herachwat 2024; Saputra, Nugroho, and Fitria 2024; Susilawati, Nurhadi, and Setiawan 2024; Taufiqurokhman, Raharjo, and Putri 2023).

KESIMPULAN / CONCLUSSION

Transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan di Indonesia menunjukkan bahwa inovasi teknologi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas layanan publik. Berbagai aplikasi dan sistem digital yang telah diterapkan memberikan kemajuan signifikan dalam mempercepat proses administrasi serta memperluas akses layanan bagi masyarakat. Namun, keberhasilan implementasi e-government tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur teknologi, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia, budaya birokrasi, dan tingkat kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah.

Esensi transformasi digital di sektor publik terletak pada kemampuannya

mengintegrasikan teknologi dengan reformasi tata kelola. Upaya digitalisasi harus dipandang sebagai proses menyeluruh yang mencakup penguatan kapasitas aparatur, harmonisasi lintas instansi, pembenahan regulasi, serta peningkatan partisipasi masyarakat dalam evaluasi dan pengawasan layanan. Tanpa dukungan aspek-aspek tersebut, inovasi teknologi hanya akan menghasilkan perubahan di permukaan dan tidak memberikan dampak yang berkelanjutan.

Dengan demikian, transformasi digital pemerintahan harus diarahkan untuk menciptakan tata kelola yang lebih adaptif, inklusif, dan responsif. Pemerintah perlu memastikan bahwa pengembangan sistem digital tidak hanya berorientasi pada modernisasi teknologi, tetapi juga pada penciptaan nilai publik melalui peningkatan kualitas layanan, keterbukaan informasi, dan penguatan akuntabilitas. Selain itu, kolaborasi yang sinergis antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat menjadi kunci untuk memastikan bahwa digitalisasi pemerintahan berjalan konsisten, berkelanjutan, dan mampu mendukung tujuan pembangunan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. 2020. "Reformasi Birokrasi Dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Di Indonesia." *Jurnal Ilmu Administrasi* 17(2):133–145.
- Achjari, D., F. Amalia, H. Haryono, G. Wibisono, S. Ali, and N. W. Putri. 2024. *Dari Otonomi Ke Inovasi: Transformasi Digital – Kepemimpinan Dan Strategi Di Institusi Pemerintah*. Yogyakarta: UGM Press.
- Agustina, R. 2021. "Efektivitas E-Government Di Provinsi Bali: Dampaknya Terhadap Birokrasi Dan Pelayanan Publik." *Jurnal Transformasi*

- Pemerintahan 9(1):66–77.
- Aleisa, N. 2024. “Key Factors Influencing the E-Government Adoption: A Systematic Literature Review.” *Journal of Innovative Digital Transformation* 1(1):14–31. doi: <https://doi.org/10.1108/JIDT-09-2023-0016>.
- Alfirisi, R., A. Putra, and M. Sari. 2024. “Pengembangan E-Government Dalam Meningkatkan Transparansi Dan Akuntabilitas Pelayanan Publik Di Indonesia.” *Jurnal Inovasi Administrasi Publik* 10(1):55–66.
- Ambardi, Kuskridho, Poppy S. Winanti, Melinda Gularso, Reytasari Azura Putri, Farhan Abdul Majiid, Ikhlas Tawazun, Abu Amar Fauzi, and Dwinto Martri Aji Buana. 2024. *Transformasi Digital Dan Daya Saing: Seleksi Kasus*. Yogyakarta: UGM Press.
- Aminah, S., and D. K. Wardani. 2018. “Readiness Analysis of Regional Innovation Implementation.” *Jurnal Bina Praja* 10(1):13–26. doi: <https://doi.org/10.21787/jbp.10.2018.13-26>.
- Ammas, S., T. Nurhayati, and H. Prabowo. 2023. “Peran OSS Dalam Meningkatkan Transparansi Perizinan Daerah.” *Jurnal Kebijakan Publik* 14(2):77–90.
- Amrozi, Y. 2024. *E-Government Di Era Artificial Intelligence*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Andriyan, R., P. Kurnia, and M. Fauzan. 2024. “Penguatan Kapasitas SDM Dan Infrastruktur Dalam Mendukung Pemerintahan Digital.” *Jurnal Inovasi Administrasi Publik* 10(1):44–56.
- Arifah, N. 2020. “Penerapan Model 4R Dalam Reformasi Birokrasi Digital Di Indonesia.” *Jurnal Transformasi Administrasi Publik* 6(2):144–158.
- Arifin, A., D. E. Harmadji, B. Harto, S. Safrida, A. Y. Rukmana, M. A. Aulia, M. R. Tawil, L. D. Melinda, T. M. M. Hisyam, A. B. L. Mailangkay, P. Abdillah, and E. Juwono. 2024. *Teknologi Dan Transformasi Digital Dalam Perilaku Organisasi*. Jakarta: Get Press Indonesia.
- Asgarkhani, M. 2005. “Digital Government and Its Effectiveness in Public Management Reform: A Local Government Perspective.” *Public Management Review* 7(3):465–487. doi: <https://doi.org/10.1080/14719030500181227>.
- Assakaf, E. A., R. S. Samsudin, and Z. Othman. 2018. “Public Sector Auditing and Corruption: A Literature Review.” *Asian Journal of Finance & Accounting* 10(1):226–240. doi: <https://doi.org/10.5296/ajfa.v10i1.13029>.
- Atsani, L. G. 2020. “Transformasi Digital Dalam Organisasi Publik: Tantangan Dan Peluang.” *Jurnal Administrasi Dan Manajemen* 11(2):112–123.
- Barrenechea, J., and M. Jenkins. 2014. *E-Government and Democracy: Representation and Citizen Engagement in the Digital Age*. United Nations Development Programme.
- Budiman, R. 2024. “Kemenkeu One Sebagai Superapps Pelayanan Publik: Inovasi Digital Di Sektor Keuangan.” *Jurnal Kebijakan Fiskal* 8(1):44–57.
- Busch, P. A., M. R. Johannessen, and S. Pekkola. 2025. “The Evolution of Theoretical Contributions in Digital Government Research: Insights from GIQ.” *Government Information Quarterly* 42(102066). doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2025.102066>.
- Cahya, R., S. Hidayat, and R. Puspitasari. 2024. “Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Dalam Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik.” *Jurnal Kebijakan Publik Dan Manajemen* 12(1):77–89.

- Djabbari, F., H. Alimuddin, and S. Ramdhan. 2024. "Model Support–Capacity–Value Dalam Implementasi Pemerintahan Digital: Studi Kasus Di Desa Tondowolio." *Jurnal Ilmu Pemerintahan* 12(1):55–68.
- Djatzmiko, G. H., O. Sinaga, and S. Pawirosumarto. 2025. "Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of e-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance." *Sustainability* 17(7):2908. doi: <https://doi.org/10.3390/su17072908>.
- Fadri, Z., and A. Fil. 2024. "Digital Governance Dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Penerapan SPBE." *Jurnal Administrasi Publik Indonesia* 10(1):22–35.
- Fang, Z. 2002. *E-Government in Digital Era: Concept, Practice, and Development*. Beijing: Tsinghua University Press.
- Fayyadh, M. 2021. "The Role of Information and Communication Technology in E-Government Adoption." *International Journal of Management and Applied Research* 8(2):103–115.
- Firnas, M. 2007. "Good Governance Dalam Reformasi Birokrasi Di Indonesia." *Jurnal Administrasi Publik* 4(1):55–66.
- Fitriyana, D., I. Purnamasari, and F. T. Ramdani. 2025. "Effectiveness of the Digital Government System in Correspondence Process." *Public Policy Journal* 6(2):235–242.
- Gil-Garcia, J. R., S. S. Dawes, and T. A. Pardo. 2017. "Digital Government and Public Management Research: Finding the Crossroads." *Public Management Review*. doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>.
- Guridno, R., and D. Roshinta. 2024. "Transformasi Digital Dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional: Tantangan Dan Peluang Di Indonesia." *Jurnal Transformasi Pemerintahan Digital* 2(1):33–47.
- Hadiono, S., and N. Santi. 2020. "Transformasi Digital Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Era Industri 4.0." *Jurnal Administrasi Publik* 11(2):145–156.
- Hariyati, S., M. Putri, and F. Rahman. 2022. "Literasi Digital Masyarakat Dan Tantangan Infrastruktur Layanan Publik." *Jurnal Transformasi Administrasi* 11(2):187–199.
- Hendriyaldi, H., A. Prasetyo, and R. Kurniawan. 2022. "Transformasi Digital Pada Sektor Pemerintahan: Upaya Peningkatan Pelayanan Publik Di Indonesia." *Jurnal Administrasi Publik Dan Birokrasi* 18(2):99–110.
- Heriyanto, H. 2022. "E-Government Dan Good Governance: Upaya Meningkatkan Pelayanan Publik Di Era Digital." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 18(1):45–56.
- Hidayat, B. I. M. N. 2021. *E-Government: Konsep, Esensi, Dan Studi Kasus*. Samarinda: Mulawarman University Press.
- Ibad, A., and D. Lolita. 2020. "Evolusi Digital Berbasis Kerangka Gartner Dalam Implementasi E-Government." *Jurnal Transformasi Digital Pemerintahan* 5(1):33–45.
- Ilda, N., R. Santoso, and A. Wibowo. 2022. "Peran Digitalisasi Dalam Meningkatkan Efektivitas Layanan Publik Di Era Industri 4.0." *Jurnal Teknologi Informasi Dan Ilmu Komputer* 9(3):276–285.
- Ilhami, R., and D. A. AP. 2024. "Revolusi Digital Dan Tata Kelola Pemerintahan Berbasis Teknologi." *Jurnal Pemerintahan Digital* 3(1):55–68.
- Indrajit, R. E. 2004. *Electronic Government: Strategi Pembangunan Dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital*.

- Yogyakarta: Andi.
- İskender, G., and S. Özkan. 2013. "E-Government Transformation Success: An Assessment Methodology and the Preliminary Results." *Transforming Government: People, Process and Policy* 7(3):364–392. doi: <https://doi.org/10.1108/TG-09-2012-0008>.
- Ismanto, B., and A. Herachwat. 2024. "Reformasi Kebijakan Berbasis Data Dalam Tata Kelola Digital." *Jurnal Kebijakan Dan Inovasi Publik* 5(1):33–45.
- Janowski, T. 2015. "Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization." *Government Information Quarterly* 32(3):221–236. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>.
- Katsonis, M., and A. Botros. 2015. "Digital Government: A Primer and Professional Perspectives." *Australian Journal of Public Administration* 74(1):42–52. doi: <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12144>.
- Kencono, B., F. Lestari, and R. Wulandari. 2024. "Sinergi Kebijakan Lintas Sektor Dalam Implementasi SPBE Di Indonesia." *Jurnal Administrasi Digital* 3(2):101–115.
- Kipingu, M., and R. Shayo. 2021. "The Role of E-Government in Improving Public Service Delivery in the Digital Era." *International Journal of Computer Applications* 183(25):1–8. doi: <https://doi.org/10.5120/ijca2021921812>.
- Koo, E. 2019. "Digital Transformation of Government: From e-Government to Intelligent e-Government." *MIT Libraries*.
- Lips, M. 2020. "Digital Transformation in the Public Sector." *Edward Elgar* 13–28. doi: <https://doi.org/10.4337/9781803923895>.
- Liva, G., C. Codagnone, G. Misuraca, V. Gineikyte, and E. Barcevičius. 2020. "Exploring Digital Government Transformation: A Literature Review." *Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* 502–509. doi: <https://doi.org/10.1145/3428502.3428578>.
- Lumbanraja, P. 2020. "Hambatan Integrasi Sistem Antar-OPD Dalam Implementasi e-Government." *Jurnal Administrasi Negara* 16(2):133–146.
- Maharashtri, D., S. Hidayat, and R. Anjani. 2021. "Penataan Sistem Manajemen Pemerintahan Melalui E-Government Di Era Digital." *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Publik* 12(2):101–112.
- Mahmud, M. 2024. "Transformasi Digital Dalam Pelayanan Publik: Peluang Dan Tantangan." *Jurnal Ilmu Pemerintahan Digital* 2(1):14–28.
- Mardiasmo. 2023. *Akuntansi Sektor Publik*. 4th ed. Yogyakarta: Andi.
- McClure, D. L. 2000. *Electronic Government: Federal Initiatives Are Evolving Rapidly but They Face Significant Challenges*. Washington, D.C.
- Medaglia, R., B. Rukanova, and Z. Zhang. 2024. "Digital Government and the Circular Economy Transition: An Analytical Framework and a Research Agenda." *Government Information Quarterly* 41:101904. doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101904>.
- Moenir, H. A. S. 1992. *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Muhajir, M., A. Santoso, and F. Lestari. 2023. "Implementasi Transformasi Digital Dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik." *Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik* 12(1):22–34.
- Muliawaty, L., and D. Hendryawan. 2020.

- “Pengaruh Implementasi E-Government Terhadap Transparansi Dan Akuntabilitas Layanan Publik.” *Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Kebijakan Publik* 7(2):112–124.
- Mustafa, A., F. Rahman, and Z. Yusof. 2021. “E-Government Services and Citizen Satisfaction: A Study on Transparency and Accessibility.” *Journal of Public Administration and Governance* 11(4):33–47. doi: <https://doi.org/10.5296/jpag.v11i4.19222>.
- Nastia, Y. 2024. “Hambatan Implementasi E-Government Di Daerah Tertinggal: Studi Kasus Kabupaten Buton Selatan.” *Jurnal Ilmu Sosial Dan Pemerintahan* 9(2):101–113.
- Nations, United. 2020. *E-Government Survey 2020: Digital Government in the Decade of Action for Sustainable Development*. New York.
- Ningtyas, R., and F. Angin. 2024. “Efektivitas Digitalisasi Layanan Publik Di Indonesia Menuju Tata Kelola Pemerintahan Yang Berkelanjutan.” *Jurnal Inovasi Dan Pelayanan Publik* 6(1):67–79.
- Nulhusna, N., M. R. Rasyid, and A. Hamzah. 2017. “Determinant Factors of Public Trust in E-Government: Evidence from Indonesia.” *International Journal of Business and Society* 18(4):799–810.
- Nurhakim, R. 2022. “Implementasi E-Government Dalam Meningkatkan Pertumbuhan Ekonomi Melalui Efektivitas Birokrasi.” *Jurnal Transformasi Pemerintahan* 9(2):77–89.
- Osmundsen, K., J. Iden, and B. Bygstad. 2018. *Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications*. Corfu.
- Pedersen, K. 2018. “E-Government Transformations: Challenges and Strategies.” *Emerald* 12(1):84–109. doi: <https://doi.org/10.1108/TG-06-2017-0028>.
- Prakoso, F., M. Lestari, and S. Anwar. 2025. “Efektivitas Aplikasi Pelayanan Publik Berbasis Daring Di Indonesia.” *Jurnal Administrasi Digital* 3(1):22–35.
- Priska, M., and A. Adnan. 2023. “Hambatan Implementasi E-Government Di Kabupaten Sorong: Perspektif Aparatur Dan Masyarakat.” *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik* 18(1):77–88.
- Purwidyasari, D., and A. Syafruddin. 2017. “Dampak Teknologi Informasi Terhadap Perubahan Perilaku Organisasi Dan Pemerintahan.” *Jurnal Transformasi Administrasi* 7(2):45–57.
- Rachmad, A., R. Pratama, and I. Suryani. 2024. “Digital Governance Dan Transformasi Pelayanan Publik Di Indonesia.” *Jurnal Inovasi Pemerintahan* 9(2):101–118.
- Rachmad, Y. E., R. Ilham, N. Indrayani, H. E. Manurung, L. Judijanto, R. D. Laksono, and S. Sa’dianoor. 2024. *Layanan Dan Tata Kelola E-Government: Teori, Konsep, Dan Penerapan*.
- Rachmini, R., N. Sari, and A. Hidayat. 2023. “Inovasi Digital Layanan Publik Berbasis Cloud Pada Pemerintah Daerah.” *Jurnal Inovasi Dan Teknologi Pemerintahan* 12(1):55–66.
- Saksono, H. 2021. “Tata Kelola Digital Di Era Revolusi Industri 4.0: Peluang Dan Tantangan.” *Jurnal Transformasi Administrasi* 11(2):134–147.
- Saputra, D., E. Nugroho, and L. Fitria. 2024. “Kesenjangan Literasi Digital Dan Implikasinya Terhadap Pelayanan Publik.” *Jurnal Teknologi Dan Masyarakat* 7(1):55–67.
- Sarwar, M. I., Q. Abbas, T. Alyas, A. Alzahrani, T. Alghamdi, and Y. Alsaawy. 2023. “Digital Transformation of Public Sector Governance with IT Service Management—A Pilot Study.” *IEEE Access*, 11:6489–6504. doi: <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2023.3237550>.

- Sen, A. 2002. *Globalization and Its Discontents: Essays on the New Mobility of People and Money*. Oxford University Press.
- Sharmin, S., and R. H. Chowdhury. 2025. "Digital Transformation in Governance: The Impact of e-Governance on Public Administration and Transparency." *Journal of Computer Science and Technology Studies* 7(1):362–379. doi: <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.27>.
- Subekti, R., D. A. Ohyver, L. Judijanto, I. K. S. Satwika, N. Umar, N. Hayati, I. P. S. Handika, J. Joosten, M. Migunani, Y. Boari, S. Saktisyahputra, and Kolega. 2024. *Transformasi Digital: Teori & Implementasi Menuju Era Society 5.0*. Jakarta: PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sukmawati, L., P. Andini, and H. Rahmat. 2025. "Sistem Antrean Online Dan Kepuasan Wajib Pajak Di KPP Pratama Biak." *Jurnal Perpajakan Dan Administrasi Negara* 13(1):88–99.
- Susilawati, N., A. Prabowo, and F. Nugraha. 2023. "Analisis Indeks Pengembangan Pemerintahan Digital Di Indonesia." *Jurnal E-Government* 11(2):33–47.
- Susilawati, S., M. Nurhadi, and I. Setiawan. 2024. "Literasi Digital Masyarakat Dan Efektivitas E-Government." *Jurnal Transformasi Digital* 2(1):77–88.
- Suwarno, W., and D. Wati. 2020. "Pemanfaatan Teknologi Digital Dalam Pelayanan Publik Di Indonesia: Sebuah Kajian Strategis." *Jurnal Ilmu Administrasi Negara* 16(1):45–56.
- Syuhada, A., D. Lestari, and Y. Putra. 2024. "Kompetensi Digital ASN Sebagai Kunci Keberhasilan E-Government: Studi Di BPSDMD Sumatera Selatan." *Jurnal Administrasi Negara* 20(2):144–158.
- Tasyah, T., R. Anwar, and M. Hidayat. 2021. "Implementasi E-Government Dalam Meningkatkan Efisiensi Dan Efektivitas Pelayanan Publik." *Jurnal Administrasi Publik* 8(2):145–156.
- Taufiqurokhman, T., S. Raharjo, and M. Putri. 2023. "Kolaborasi Masyarakat Sipil Dalam Implementasi Tata Kelola Digital." *Jurnal Demokrasi Dan Administrasi Publik* 11(2):199–212.
- Tirta Nada, I. G. 2024. "Reformasi Budaya Kerja ASN Dalam Era Transformasi Digital: Studi Di Kabupaten Badung." *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik* 12(1):21–34.
- Tulunen, S., J. Porras, and K. Karhu. 2022. "Digital Transformation with Cloud Services: A Socio-Technical Perspective." *Journal of Enterprise Information Management* 33(5):1187–1203. doi: <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2021-0338>.
- Turban, E. 2017. *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. 9th ed. Springer.
- Wagola, R., A. Nurmandi, Misran, and D. Subekti. 2023. "Government Digital Transformation in Indonesia." *HCI International 2023 Posters* 1835:286–296. doi: https://doi.org/10.1007/978-3-031-36001-5_30.
- Wahyudi, B., D. Santosa, and A. Kurniawan. 2022. "Implementasi Jogja Smart Service (JSS) Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik Di DIY." *Jurnal Kebijakan Publik Dan Teknologi* 15(2):122–135.
- Warman, D., A. Santoso, and F. Lestari. 2022. "E-Government Dan Implementasi SPBE Dalam Meningkatkan Akuntabilitas Publik." *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik* 17(2):45–60.
- Westerman, G., D. Bonnet, and A. McAfee. 2011. *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*.
- Wismayanti, I. A. A. R., and I. A.

- Purnamaningsih. 2022. "Implementasi Sistem Informasi Manajemen Arsip Digital Dalam Mendukung Reformasi Birokrasi." *Jurnal Ilmu Administrasi Publik* 8(2):145–158.
- Yazid, M., and R. Karmila. 2024. "Kapasitas ASN Dan Tantangan Integrasi Digital Pemerintahan Di Indonesia." *Jurnal Inovasi Birokrasi* 6(1):55–67.
- Zorali, S. 2024. "Digital Transformation and E-Government in Public Administration: TRNC e-Government Portal Analysis." *The Turkish Online Journal of Educational Technology* 23(2).