

Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan Indonesia: Evaluasi Konseptual terhadap Penerapan *E-Government* dan *Smart Governance*

oleh

Ibrohim, S.Sos., M.Si.

Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Wiralodra

Email: ibrahimshaleh@gmail.com

Received : Februari 26, 2026

Revisi : Februari 27, 2026

Accepted : Februari 27, 2025

Available online : Februari 28, 2026

DOI: 10.31943/aspirasi.v16i1.152

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perkembangan dan tantangan implementasi teknologi informasi dalam tata kelola pemerintahan Indonesia, dengan fokus pada penerapan *e-government* dan arah transformasi menuju *smart governance*. Pemerintah Indonesia telah mengadopsi berbagai kebijakan strategis, seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan Strategi Nasional Transformasi Digital 2021–2024, sebagai fondasi reformasi birokrasi digital. Namun, meskipun terdapat peningkatan signifikan dalam layanan daring publik dan integrasi data lintas instansi, masih ditemukan ketimpangan antarwilayah, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia, serta lemahnya tata kelola data pemerintahan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif berbasis data sekunder dari dokumen kebijakan nasional, laporan SPBE Kementerian PANRB, serta penelitian terdahulu yang relevan. Hasil awal menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi pemerintahan tidak hanya ditentukan oleh adopsi teknologi, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi, integrasi tata kelola data, dan partisipasi publik dalam proses *digital governance*. Penelitian ini menyajikan penyusunan kerangka konseptual integratif antara dimensi teknologi, tata kelola, dan nilai publik, yang diharapkan dapat memperkuat arah pembangunan smart government yang inklusif dan adaptif di Indonesia.

Kata Kunci: *e-Government, Smart Governance, SPBE, Digital Transformation, Public Value*

PENDAHULUAN

Transformasi digital menjadi salah satu pilar utama reformasi birokrasi di Indonesia dalam dua dekade terakhir. Pemerintah telah menggeser paradigma pelayanan publik dari sistem manual menuju sistem digital yang lebih terbuka, efisien, dan adaptif melalui kebijakan nasional *e-government*. Sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*, arah pembangunan administrasi publik di Indonesia menekankan pada integrasi teknologi informasi dalam tata kelola pemerintahan. Perkembangan ini semakin diperkuat dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menjadi kerangka hukum utama bagi penerapan *digital governance* di seluruh instansi pusat dan daerah (Ikhbaluddin, 2020; Supriyanto, 2016).

Implementasi SPBE bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan layanan publik dan manajemen administrasi (Sabani, 2020). Pemerintah Indonesia juga meluncurkan Strategi Nasional Transformasi Digital 2021–2024, yang selaras dengan *Masterplan* Indonesia Digital 2045 sebagai arah jangka panjang menuju *smart governance*. Namun, realitas implementasi di lapangan menunjukkan masih terdapat kesenjangan signifikan antara rancangan kebijakan dan hasil nyata. Laporan Indeks SPBE Nasional 2023 yang diterbitkan oleh Kementerian PANRB menunjukkan nilai rata-rata nasional sebesar 2,34 (kategori “Baik”), tetapi masih terdapat ketimpangan antardaerah — dengan skor SPBE tertinggi berada di DKI Jakarta (3,78) dan terendah di Papua (1,24) (Kementerian PANRB, 2023). Kesenjangan ini menunjukkan bahwa transformasi digital belum berjalan merata secara geografis dan kelembagaan.

Selain ketimpangan wilayah, tantangan lain adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM) digital di sektor publik. Menurut laporan World Bank (2022), hanya sekitar 28% aparatur sipil negara (ASN) yang memiliki kompetensi digital dasar, dan kurang dari 10% yang memiliki kemampuan analitik data lanjutan. Kondisi ini menghambat proses adaptasi teknologi di tingkat operasional dan mengurangi efektivitas pemanfaatan sistem digital pemerintahan (Rachmatullah & Purwani, 2022). Di sisi lain, birokrasi masih cenderung mempertahankan budaya kerja hierarkis dan resistensi

terhadap inovasi, yang memperlambat adopsi prinsip-prinsip *smart governance* (Sendika & Frinaldi, 2025).

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa efektivitas penerapan teknologi informasi dalam pemerintahan tidak hanya bergantung pada ketersediaan infrastruktur dan sistem, tetapi juga pada dimensi tata kelola data, kepemimpinan, dan nilai publik yang dihasilkan. (Praditya, 2014) menekankan pentingnya kolaborasi lintas instansi dan partisipasi masyarakat digital sebagai fondasi keberlanjutan *e-government*. Sementara itu, penelitian MacLean & Titah (2022) dalam *Public Administration Review* menemukan bahwa keberhasilan *e-government* ditentukan oleh kemampuan menciptakan *public value*, seperti efisiensi biaya, kepercayaan warga, dan peningkatan transparansi kebijakan. Dengan demikian, orientasi *e-government* masa kini telah bergeser dari sekadar digitalisasi administrasi menuju pembentukan ekosistem pemerintahan digital yang inklusif dan berkelanjutan.

Di tingkat internasional, model konseptual terbaru yang dikembangkan oleh Malodia et al. (2021) menggambarkan *e-government* sebagai sistem multidimensi yang terdiri atas tiga komponen utama: *empowered citizenship*, *hyper-integrated networks*, dan *evolutionary system architectures*. Kerangka ini relevan untuk diterapkan di Indonesia karena menekankan pentingnya partisipasi publik dan keterpaduan antarinstansi. Namun, penelitian lokal di Indonesia menunjukkan bahwa dimensi partisipasi warga dan interoperabilitas data antarinstansi masih menjadi titik lemah (Setiawan, 2025; Suprianto, 2023).

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, terlihat adanya kesenjangan konseptual dan implementatif antara kebijakan nasional dan kesiapan struktural di lapangan. Meskipun berbagai upaya digitalisasi telah dilakukan, sebagian besar instansi pemerintah masih berfokus pada aspek teknologi dan belum optimal dalam membangun tata kelola data yang terintegrasi dan budaya organisasi yang mendukung inovasi (Aithan et al., 2025). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk mengevaluasi perkembangan dan arah transformasi digital pemerintahan Indonesia secara konseptual, dengan menelaah keterkaitan antara penerapan *e-government*, integrasi data publik, serta pembentukan nilai publik dalam konteks *smart governance*.

KAJIAN TEORITIS

1. Konsep dan Evolusi Teknologi Informasi Pemerintahan

Teknologi informasi dalam pemerintahan merupakan salah satu pilar utama modernisasi sektor publik di abad ke-21. Istilah *e-government* umumnya diartikan

sebagai pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan partisipasi dalam penyelenggaraan pemerintahan (Ho, 2002). Evolusi konsep ini berkembang dari tahap *informatization* menuju *digital transformation*, di mana peran teknologi tidak lagi sekadar alat administratif, tetapi menjadi instrumen strategis untuk menghasilkan nilai publik (*public value*) dan memperkuat hubungan antara pemerintah dan warga negara (MacLean & Titah, 2022).

Menurut Carter & Bélanger (2005), adopsi *e-government* oleh warga negara sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama: kepercayaan (*trustworthiness*), kemudahan penggunaan (*perceived ease of use*), dan kesesuaian sistem dengan kebutuhan pengguna (*compatibility*). Model ini menjadi landasan bagi pengembangan berbagai teori perilaku adopsi teknologi di sektor publik. Penelitian selanjutnya oleh Chen & Aklikokou (2020) mengembangkan model serupa dengan pendekatan *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT), menambahkan variabel *facilitating conditions* dan *perceived usefulness* sebagai mediator kunci.

Sementara itu, dalam konteks kebijakan publik Indonesia, konsep *e-government* telah diinstitusionalisasi melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. SPBE menekankan pentingnya integrasi data, interoperabilitas sistem, dan penguatan infrastruktur digital di seluruh instansi pemerintahan. Namun, sebagaimana diungkap oleh Sabani, (2020), keberhasilan SPBE tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologinya, tetapi juga oleh tingkat transparansi dan kepercayaan publik terhadap lembaga pemerintah. Dimensi transparansi menjadi faktor paling signifikan dalam mendorong adopsi layanan digital pemerintah di Indonesia, melampaui faktor teknis lainnya seperti efisiensi dan kemudahan akses.

2. Dari *E-Government* menuju Digital dan Smart Governance

Konsep *digital governance* muncul sebagai tahap lanjut dari *e-government* yang menekankan integrasi data lintas sektor dan kolaborasi multiaktor dalam tata kelola pemerintahan (Malodia et al., 2021). Jika *e-government* berorientasi pada penyediaan layanan publik digital, maka *digital governance* menitikberatkan pada sinergi antara manusia, kebijakan, dan teknologi untuk menghasilkan keputusan yang lebih adaptif, partisipatif, dan berbasis data (*data-driven governance*).

Malodia et al. (2021) menyusun kerangka konseptual yang mengintegrasikan tiga komponen utama: (1) *empowered citizenship* — partisipasi aktif warga melalui platform digital; (2) *hyper-integrated networks* — konektivitas lintas lembaga pemerintah dan

sektor swasta; dan (3) *evolutionary system architecture* — sistem pemerintahan yang mampu beradaptasi terhadap inovasi teknologi. Model ini menegaskan bahwa pemerintahan digital yang efektif tidak hanya membutuhkan infrastruktur, tetapi juga struktur organisasi dan budaya kerja yang mampu bertransformasi secara berkelanjutan.

Dalam konteks ini, smart governance dianggap sebagai tahapan paling maju dalam evolusi digital pemerintahan. Menurut (Sendika & Frinaldi, 2025), *smart governance* adalah tata kelola publik yang mengintegrasikan inovasi digital, partisipasi masyarakat, dan kolaborasi multiaktor berbasis data terbuka. Penerapan *smart governance* di Indonesia mulai berkembang melalui inisiatif *Smart City* dan program *Digital Government Framework 2025* dari Kementerian Kominfo. Namun, sebagaimana ditemukan oleh Setiawan & Jember (2025), implementasi di daerah masih menghadapi kendala berupa keterbatasan SDM digital, koordinasi antarinstansi, dan infrastruktur data yang belum interoperabel.

3. Tata Kelola Data dan Nilai Publik (*Public Value Framework*)

Dalam literatur kontemporer, pengelolaan data publik menjadi fondasi utama keberhasilan transformasi digital pemerintahan. MacLean dan Titah (2022) melalui tinjauan sistematis terhadap 60 studi empiris menekankan bahwa *public value* dari *e-government* mencakup empat domain utama: *capability*, *interaction*, *orientation*, dan *value distribution*. Nilai publik tidak hanya tercermin dari efisiensi layanan, tetapi juga dari peningkatan kepercayaan masyarakat, transparansi keputusan, dan pemerataan manfaat digitalisasi.

Pendekatan *public value* ini relevan dengan model implementasi SPBE di Indonesia yang berorientasi pada empat nilai utama: efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas (Kementerian PANRB, 2023). Namun, sebagaimana diungkap oleh Praditya (2014), penciptaan nilai publik di tingkat desa dan daerah masih terbatas karena kurangnya interoperabilitas data dan koordinasi kebijakan lintas instansi. Untuk itu, reformasi birokrasi digital perlu diarahkan pada tata kelola data yang terintegrasi melalui pendekatan Satu Data Indonesia, guna mendukung perumusan kebijakan berbasis bukti (*evidence-based policy making*).

Selain itu, beberapa studi menyoroti hubungan antara transformasi budaya organisasi dan efektivitas penerapan *digital governance*. Sendika & Frinaldi (2025) menegaskan bahwa perubahan budaya organisasi publik menuju nilai inovatif, kolaboratif, dan partisipatif merupakan prasyarat penting dalam digitalisasi birokrasi.

Budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan teknologi memperkuat kemampuan institusi untuk menciptakan nilai publik yang berkelanjutan.

4. Posisi Penelitian dan Kebaruan (*Novelty*)

Penelitian terdahulu telah membahas berbagai aspek penerapan teknologi informasi pemerintahan, seperti kesiapan infrastruktur (Rossi & Purbokusumo, 2020), adopsi pengguna (Carter & Bélanger, 2005; Chen & Aklikokou, 2020), transparansi publik (Sabani, 2020), hingga tata kelola data (MacLean & Titah, 2022). Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menyoroti aspek parsial — teknologi, adopsi warga, atau kelembagaan secara terpisah.

Kebaruan penelitian ini terletak pada penyusunan kerangka konseptual integratif yang menggabungkan tiga dimensi utama:

- 1) Dimensi Teknologi, mencakup infrastruktur digital dan adopsi sistem SPBE;
- 2) Dimensi Tata Kelola, meliputi koordinasi kelembagaan, integrasi data, dan kepemimpinan digital;
- 3) Dimensi Nilai Publik, yaitu sejauh mana transformasi digital menghasilkan efisiensi, transparansi, dan partisipasi masyarakat.

Dengan menggabungkan pendekatan *e-government*, *digital governance*, dan *public value framework*, penelitian ini berupaya menawarkan model konseptual evaluatif terhadap arah transformasi digital pemerintahan Indonesia menuju *smart governance* yang inklusif dan berkelanjutan.

METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk memahami dan mengevaluasi arah transformasi digital pemerintahan di Indonesia secara konseptual dan empiris. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menginterpretasikan fenomena sosial dan kebijakan publik secara mendalam, terutama dalam konteks perubahan kelembagaan, budaya organisasi, dan inovasi teknologi dalam sektor publik. Pendekatan ini juga sesuai dengan karakter penelitian berbasis data sekunder yang menekankan pada analisis makna, relasi konsep, dan pola kebijakan, bukan sekadar pengukuran kuantitatif (Levett et al., 2016).

Metode deskriptif digunakan untuk memaparkan fakta, kebijakan, dan temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan penerapan *e-government*, *digital governance*, dan *smart governance* di Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menelusuri evolusi kebijakan digital, menganalisis faktor-faktor keberhasilan dan

hambatan implementasi, serta mengidentifikasi arah kebaruan dalam tata kelola pemerintahan berbasis teknologi.

2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang bersumber dari berbagai dokumen dan literatur ilmiah yang kredibel. Sumber data terdiri atas:

- 1) Dokumen kebijakan pemerintah, seperti Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Pengembangan *E-Government*, Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), dan Strategi Nasional Transformasi Digital 2021–2024.
- 2) Laporan kelembagaan, termasuk Indeks SPBE Nasional (Kementerian PANRB, 2023), Laporan Transformasi Digital Bappenas (2022), dan World Bank *Digital Government Report* (2022).
- 3) Artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional, yang telah dianalisis pada tahap sebelumnya, seperti karya Ho (2002), Carter & Bélanger (2005), Chen & Aklikokou (2020), MacLean & Titah (2022), Malodia et al. (2021), hingga Sabani (2020).
- 4) Publikasi akademik dan data terbuka pemerintah, seperti Portal Satu Data Indonesia dan *Open Government* Indonesia (OGI).

Pemilihan data sekunder dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan relevansi, validitas ilmiah, serta keterkaitan dengan isu utama penelitian, yaitu transformasi digital dan tata kelola pemerintahan berbasis nilai publik.

3. Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi dan studi literatur sistematis. Seluruh dokumen dikaji dengan menggunakan prinsip *Systematic Literature Review* (SLR) sebagaimana dikembangkan oleh (MacLean & Titah, 2022) serta diadaptasi dari panduan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) (Moher et al., 2009). Tahapan analisis meliputi:

- 1) Identifikasi literatur: menelusuri artikel ilmiah dan laporan kebijakan melalui basis data seperti Scopus, Google Scholar, dan portal pemerintah;
- 2) Seleksi dan inklusi: menilai kesesuaian topik berdasarkan kata kunci “*e-government*”, “*digital governance*”, “*SPBE*”, “*public value*”, dan “*smart government*”;
- 3) Koding tematik: mengelompokkan data berdasarkan dimensi tematik seperti infrastruktur digital, tata kelola data, transparansi publik, dan budaya organisasi;

- 4) Sintesis konseptual: mengintegrasikan temuan empiris dan teori untuk menyusun kerangka konseptual transformasi digital pemerintahan Indonesia.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) dan analisis tematik (*thematic analysis*). Analisis isi digunakan untuk menafsirkan makna dan arah kebijakan dari dokumen resmi, sedangkan analisis tematik digunakan untuk menemukan pola, relasi, dan kesamaan temuan antarpelitian terdahulu (Braun & Clarke, 2019). Melalui proses ini, penelitian menghasilkan sintesis teoritis yang menggambarkan keterkaitan antara *e-government*, *digital governance*, dan *smart governance* sebagai tahapan evolutif menuju tata kelola pemerintahan modern yang berorientasi pada nilai publik.

4. Validitas dan Reliabilitas Data

Validitas data dijaga melalui proses triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai jenis literatur — kebijakan nasional, laporan resmi, dan penelitian ilmiah. Konsistensi interpretasi diuji melalui pembacaan berulang dan *cross-check* antar-sumber untuk memastikan akurasi konteks (Miles et al., 2020). Sementara itu, reliabilitas diperkuat dengan dokumentasi sistematis seluruh tahapan analisis dan pencatatan rujukan menggunakan manajemen referensi berbasis Mendeley.

Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan analisis yang tidak hanya deskriptif, tetapi juga konseptual dan argumentatif, sehingga dapat memperkuat fondasi ilmiah dalam kajian transformasi digital pemerintahan di Indonesia. Pendekatan ini memungkinkan penelitian untuk menggali makna di balik data numerik, serta menjembatani kesenjangan antara capaian administratif dan realitas sosial di desa.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Tren Perkembangan *E-Government* dan SPBE di Indonesia

Selama dua dekade terakhir, penerapan teknologi informasi dalam pemerintahan Indonesia menunjukkan perkembangan yang signifikan. Berdasarkan laporan United Nations *E-Government Survey* 2022, Indonesia menempati peringkat 77 dari 193 negara, meningkat dari posisi ke-88 pada tahun 2020 (UN DESA, 2022). Peningkatan ini menandakan kemajuan dalam penyediaan layanan publik daring, digitalisasi dokumen administratif, dan komunikasi antarinstansi pemerintah.

Laporan Kementerian PANRB (2023) menunjukkan bahwa nilai rata-rata Indeks SPBE Nasional 2023 mencapai 2,34 (kategori Baik) dengan 12 instansi pemerintah pusat dan 35 pemerintah daerah yang sudah mencapai kategori “Sangat Baik”. Namun, kesenjangan digital antarwilayah masih menjadi tantangan utama; provinsi di kawasan

barat Indonesia, seperti DKI Jakarta dan Jawa Barat, memiliki skor lebih tinggi dibandingkan provinsi di kawasan timur seperti Papua dan Maluku (Rachmatullah & Purwani, 2022).

Secara tematik, penelitian oleh Nugroho & Purbokusumo (2020) memperlihatkan bahwa kesiapan aktor kelembagaan menjadi faktor dominan dalam keberhasilan implementasi. Ketika koordinasi lintas instansi lemah, adopsi teknologi hanya bersifat simbolik tanpa menciptakan efisiensi nyata. Hal ini sejalan dengan temuan Praditya (2014) yang menunjukkan bahwa sebagian besar desa digital di Jawa Barat baru mencapai tahap informasi, belum tahap transformasi. Dengan demikian, perkembangan *e-government* di Indonesia menunjukkan progres struktural, tetapi masih membutuhkan penguatan dari sisi integrasi sistem dan kesiapan sumber daya manusia.

2. Tantangan Implementasi *Digital Governance*

Meskipun kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) telah menjadi agenda nasional, beberapa tantangan masih menghambat efektivitasnya. Pertama, fragmentasi sistem informasi antarinstansi. Banyak pemerintah daerah mengembangkan aplikasi layanan publik secara parsial tanpa mengacu pada arsitektur SPBE nasional, sehingga terjadi tumpang tindih dan redundansi data (Setiawan, 2025).

Kedua, keterbatasan sumber daya manusia digital. Berdasarkan survei World Bank (2022), hanya sekitar 28% ASN yang memiliki literasi digital dasar. Rendahnya kapasitas SDM ini menyebabkan rendahnya adopsi sistem analisis data dan pemanfaatan big data dalam perumusan kebijakan (Suprianto, 2023).

Ketiga, tantangan keamanan siber dan kepercayaan publik. Penelitian Sabani (2020) menegaskan bahwa *transparency* merupakan variabel paling berpengaruh terhadap niat warga dalam menggunakan layanan *e-government*. Namun, persepsi keamanan data pribadi masih rendah, terutama setelah beberapa insiden kebocoran data di lembaga publik pada 2022–2023. Carter & Bélanger (2005) juga menekankan bahwa tingkat kepercayaan (*trustworthiness*) dan persepsi kemudahan penggunaan (*ease of use*) adalah determinan utama dalam adopsi layanan digital pemerintah.

Keempat, perubahan budaya organisasi. Penelitian Sendika & Frinaldi (2025) menegaskan bahwa sebagian besar birokrasi Indonesia masih berorientasi hierarkis dan lambat dalam beradaptasi terhadap inovasi. Transformasi digital menuntut budaya organisasi yang kolaboratif, transparan, dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Namun, perubahan nilai-nilai ini tidak dapat dicapai hanya melalui kebijakan teknis, melainkan membutuhkan transformasi budaya birokrasi yang menyeluruh.

3. Integrasi Tata Kelola Data dan Nilai Publik

Aspek tata kelola data menjadi elemen penting dalam keberhasilan transformasi digital pemerintahan. MacLean & Titah (2022) menunjukkan bahwa *public value* merupakan hasil langsung dari tata kelola data yang baik, meliputi efisiensi operasional, peningkatan kepercayaan publik, dan pemerataan manfaat digitalisasi. Di Indonesia, kebijakan Satu Data Indonesia (SDI) menjadi instrumen utama dalam integrasi data lintas instansi, tetapi implementasinya masih menghadapi kendala teknis dan koordinatif (Setiawan, 2025).

Penelitian Setio Wibowo et al. (2021) memperkuat hal ini dengan menemukan bahwa struktur *data governance* di pemerintah daerah belum sepenuhnya mengikuti prinsip *Data Management Body of Knowledge* (DMBOK). Masih banyak daerah yang belum memiliki data steward dan data custodian yang jelas, sehingga pertukaran informasi berjalan tidak efisien. Padahal, integrasi data yang kuat adalah dasar bagi pelaksanaan *smart governance* yang berbasis bukti (*evidence-based policy making*).

Dalam kerangka nilai publik (*public value framework*), transformasi digital tidak hanya diukur dari jumlah aplikasi atau layanan daring yang dibangun, tetapi juga dari sejauh mana teknologi menghasilkan dampak sosial dan institusional. Praditya (2014) menunjukkan bahwa desa-desa yang memanfaatkan TIK untuk komunikasi publik berhasil meningkatkan partisipasi dan transparansi kebijakan lokal. Hal ini menandakan bahwa digital governance memiliki potensi untuk mendorong *empowered citizenship* — warga negara yang aktif, kritis, dan partisipatif dalam pengawasan layanan publik.

4. Menuju Model *Smart Governance* Inklusif

Berdasarkan sintesis temuan literatur dan kebijakan nasional, transformasi digital pemerintahan Indonesia dapat dipetakan dalam tiga dimensi integratif:

- 1) Dimensi Teknologi mencakup infrastruktur SPBE, interoperabilitas sistem, serta keamanan data dan privasi.
- 2) Dimensi Tata Kelola melibatkan kolaborasi multi-aktor, peran kepemimpinan digital (*digital leadership*), serta tata kelola data berbasis prinsip keterbukaan dan akuntabilitas (Malodia et al., 2021).
- 3) Dimensi Nilai Publik mencakup hasil nyata digitalisasi terhadap efisiensi, transparansi, partisipasi masyarakat, dan kepercayaan publik (MacLean & Titah, 2022; Sabani, 2020).

Keterpaduan ketiga dimensi tersebut menjadi faktor penentu dalam mewujudkan *smart governance* yang adaptif dan inklusif. Kebijakan SPBE perlu diarahkan tidak hanya

pada optimalisasi sistem, tetapi juga pada penciptaan nilai publik melalui pelayanan publik digital yang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

KESIMPULAN

Transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan Indonesia telah menunjukkan kemajuan signifikan sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 dan diperkuat oleh Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Kebijakan nasional tersebut menjadi tonggak peralihan dari birokrasi konvensional menuju tata kelola berbasis teknologi yang lebih efisien, transparan, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Namun, capaian tersebut masih menghadapi kesenjangan implementasi antarwilayah dan antarinstansi akibat keterbatasan sumber daya manusia digital, fragmentasi sistem informasi, serta lemahnya tata kelola data terintegrasi.

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak hanya diukur dari penerapan teknologi, tetapi juga dari kemampuan inovasi digital dalam menciptakan nilai publik (*public value*), seperti peningkatan transparansi, partisipasi warga, dan kepercayaan terhadap pemerintah (MacLean & Titah, 2022; Sabani, 2020).



Gambar 1. Dimensi pendukung keberhasilan transformasi digital di Indonesia

Dengan demikian, arah transformasi digital di Indonesia perlu menekankan tiga dimensi utama yang saling berkaitan:

- 1) Teknologi, penguatan infrastruktur digital dan keamanan siber;
- 2) Tata kelola, yaitu koordinasi lintas lembaga, kepemimpinan digital, serta manajemen data yang terintegrasi;

- 3) Nilai publik, berupa dampak nyata digitalisasi terhadap efisiensi, transparansi, dan legitimasi kebijakan publik.

Ketiga dimensi tersebut harus berfungsi secara sinergis untuk membentuk model *smart governance* yang inklusif dan berkelanjutan. Penelitian ini berkontribusi dengan menawarkan kerangka konseptual integratif berbasis model *Technology-Governance-Public Value* (TGPV), yang dapat digunakan untuk menilai kemajuan transformasi digital pemerintahan Indonesia secara lebih komprehensif.

SARAN

Berdasarkan hasil kajian dan sintesis literatur, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang dapat dijadikan acuan dalam penguatan arah transformasi digital pemerintahan di Indonesia, baik secara praktis maupun akademik:

- 1) Penguatan Tata Kelola Data Nasional

Pemerintah perlu mempercepat implementasi Satu Data Indonesia dan memastikan interoperabilitas antarinstansi melalui arsitektur SPBE yang seragam. Hal ini penting untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based policy*).

- 2) Peningkatan Kapasitas Sumber Daya Manusia Digital

Pengembangan kompetensi ASN di bidang literasi digital, analitik kebijakan, dan digital leadership menjadi prasyarat utama untuk memastikan keberlanjutan transformasi digital (Rachmatullah & Purwani, 2022).

- 3) Keseimbangan antara Keterbukaan dan Keamanan Digital

Pemerintah harus menjaga keseimbangan antara transparansi publik dan perlindungan data pribadi untuk membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital (Sabani, 2020).

- 4) Perubahan Budaya Organisasi Birokrasi

Reformasi budaya organisasi perlu diarahkan pada nilai kolaboratif, adaptif, dan inovatif agar birokrasi mampu mengimbangi dinamika transformasi digital (Sendika & Frinaldi, 2025).

- 5) Riset Empiris dan Komparatif

Penelitian lanjutan disarankan untuk melakukan pengujian empiris di berbagai daerah serta studi komparatif antarnegara ASEAN guna memperluas perspektif implementasi *digital governance* dan efektivitas kebijakan SPBE.

Dengan menerapkan rekomendasi tersebut, diharapkan transformasi digital di Indonesia tidak hanya meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga memperkuat legitimasi,

kepercayaan publik, dan kualitas partisipasi warga dalam proses tata kelola pemerintahan modern.

REFERENSI

- Aithan, I., Frinaldi, A., & Eka Putri, N. (2025). Analisis Kinerja Keuangan Daerah Pemerintah Kabupaten Solok berdasarkan APBD tahun 2024. *Jurnal Ekonomi dan Administrasi Modern*, 9(2), 8–21. <https://journal.fexaria.com/j/index.php/>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>
- Chen, L., & Aklikokou, A. K. (2020). Determinants of E-government Adoption: Testing the Mediating Effects of Perceived Usefulness and Perceived Ease of Use. *International Journal of Public Administration*, 43(10), 850–865. <https://doi.org/10.1080/01900692.2019.1660989>
- Carter, L., & Bélanger, F. (2005). The Utilization of e-Government Services: Citizen Trust, Innovation and Acceptance Factors. *Information Systems Journal*, 15, 5–25.
- Ho, A. T.-K. (2002). Reinventing Local Governments and the E-Government Initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434–444.
- Ikhbaluddin. (2020). Strategi Pemerintah Kota Tasik Malaya dalam Menerapkan Teknologi Informasi Pemerintahan untuk Meningkatkan Tata Kelola Pemerintahan. *Jurnal Teknologi dan Komunikasi Pemerintahan*, 2(2), 41–57. <http://ejournal.ipdn.ac.id/JTKP>,
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB). (2023). Laporan Hasil Evaluasi Indeks SPBE Nasional Tahun 2023. Jakarta: Kementerian PANRB.
- MacLean, D., & Titah, R. (2022). A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: A Public Value Perspective. *Public Administration Review*, 82(1), 23–38. <https://doi.org/10.1111/puar.13413>
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. (2021). Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 173. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121102>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (4th ed.). Sage.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses: The PRISMA Statement. *PLoS Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>

- Nugroho, R. A., & Purbokusumo, Y. (2020). E-Government Readiness: Penilaian Kesiapan Aktor Utama Penerapan E-Government di Indonesia E-Government Readiness: Main Actor Readiness Assessment for E-Government Application in Indonesia. *IPTEK-KOM*, 22(1), 1–17. <https://doi.org/10.33164/iptekkom.22.1.2020.1-17>
- Praditya, D. (2014). Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di Tingkat Pemerintahan Desa. *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 17(2), 129–140.
- Rachmatullah, N., & Purwani, F. (2022). Analisis Pentingnya Digitalisasi & Infrastruktur Teknologi Informasi Dalam Institusi Pemerintahan : E-Government. *Jurnal Fasilkom*, 12(1), 14–19. <https://katadata.co.id/desysetyowati>
- Sabani, A. (2020). Investigating the influence of transparency on the adoption of e-Government in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 236–255. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0046>
- Sendika, M., & Frinaldi, A. (2025). Transformasi Budaya Organisasi di Sektor Publik: Inovasi Menuju Pelayanan Publik yang lebih Responsif. *SOCIAL: Jurnal Inovasi Pendidikan IPS*, 5(2), 371–380. <https://jurnalp4i.com/index.php/social>
- Setiawan, A. (2025). Transformasi Digital Berbasis Data di Kabupaten Jember: Strategi Tata Kelola Pemerintahan Daerah Menuju Era 5.0 Data-Based Digital. *Jurnal Interelasi*, 1(4), 396–402.
- Setio Wibowo, N., Utami, E., & Al Fatta, H. (2021). Perancangan Struktur Tata Kelola Data di Pemerintah Daerah Menggunakan Framework Data Management Body Of Knowledge Designing Local Government Data Governance Structure Using the Data Management Body Framework of Knowledge. *Research : Journal of Computer*, 4(1), 45–52.
- Suprianto, B. (2023). Literature Review: Penerapan Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik. *JURNAL PEMERINTAHAN DAN POLITIK*, 8(2), 123–128.
- Supriyanto, E. E. (2016). Kebijakan Inovasi Teknologi Informasi (IT) Melalui Program Elektronik Government dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan: Kajian Ilmu Pemerintahan dan Politik Daerah*, 1(1), 141–161.
- United Nations Department of Economic and Social Affairs (UN DESA). (2022). E-Government Survey 2022: The Future of Digital Government. New York: United Nations.
- World Bank. (2022). Digital Government Readiness Assessment: Indonesia Report. Washington, D.C.: The World Bank Group.