



Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital

Public Service Innovation Transformation towards Digital Government

Received:
10 May 2025
Accepted:
20 June 2025
Published online:
30 June 2025



*Muhammad Salman Jabbar Sangaji¹, Jusuf Irianto²

¹Magister Kebijakan Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

²Departemen Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

*Correspondence email: muhammad.salman.jabbar-2023@fisip.unair.ac.id

Abstract

The digitalization of public services is an integrative process involving the application of information and communication technologies (ICT) in the administration of government services to the public. Its primary goal is to enhance efficiency, effectiveness, and the overall quality of public service delivery. By utilizing digital platforms, citizens can swiftly access information and perform various transactions without the need for physical visits to government offices. This study aims to analyze the transformation of public service innovation toward the development of digital government, using a descriptive qualitative approach. Data were collected through document analysis, in-depth interviews, and observation of digital service practices implemented by selected public agencies. Purposive sampling was applied to identify key informants. The findings reveal that the success of public service digitalization depends significantly on effective coordination among stakeholders, infrastructure readiness, human resource capabilities, and institutional willingness to reform existing procedures. Collaboration between the public and private sectors plays a crucial role in the design, implementation, and management of responsive and inclusive digital service systems. Furthermore, the study emphasizes that a strong understanding of public administration principles (transparency, participation, and accountability) must be aligned with technological adaptability to create modern, integrated, and citizen-oriented public services.

Keywords: Digitalization, public Services, transformation

Abstrak

Digitalisasi layanan publik merupakan proses integratif penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas layanan pemerintah. Melalui pemanfaatan platform digital, masyarakat dapat mengakses informasi secara cepat dan melakukan berbagai transaksi publik tanpa perlu hadir secara fisik di kantor pelayanan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi inovasi dalam pelayanan publik menuju pemerintahan digital, dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui studi dokumen, wawancara mendalam, dan observasi terhadap praktik pelayanan digital yang diterapkan di beberapa instansi publik. Peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dalam menentukan subjek penelitian. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi digitalisasi layanan publik sangat bergantung pada efektivitas koordinasi antar pemangku kepentingan, kesiapan infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia, serta keberanian institusi dalam melakukan reformasi prosedural. Kolaborasi antara pemerintah dan sektor swasta menjadi instrumen penting dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan sistem pelayanan digital yang responsif dan inklusif. Selain itu, penelitian ini juga menegaskan bahwa pemahaman mendalam terhadap prinsip-prinsip administrasi publik (transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas) harus berjalan selaras dengan kemampuan adaptif terhadap teknologi digital agar tercipta layanan publik yang modern, terintegrasi, dan berpihak pada kepentingan masyarakat luas.

Kata kunci: Digitalisasi, pelayanan publik, transformasi

Pendahuluan

Salah satu fungsi utama pemerintah sebagai lembaga publik adalah memberikan layanan kepada masyarakat. Karena itu, aparatur negara memiliki tanggung jawab untuk menyelenggarakan pelayanan publik secara adil dan merata. Saat ini, digitalisasi layanan publik telah menjadi komponen krusial dalam pemanfaatan teknologi internet untuk meningkatkan kinerja sektor publik, terutama sejak kemunculan konsep *e-government* dalam dua dekade terakhir. Pemerintah di berbagai level menyadari bahwa penyediaan layanan secara daring lebih hemat biaya dibandingkan dengan metode konvensional (Roy, 2017). Transformasi digital dipandang sebagai peluang sekaligus tantangan dalam implementasi layanan publik berbasis teknologi informasi. Berdasarkan studi Yulanda & Adnan (2023), transformasi digital dalam sektor pemerintahan mencakup penerapan teknologi digital secara menyeluruh guna meningkatkan efektivitas kerja, transparansi, partisipasi publik, serta mutu layanan kepada masyarakat dan lingkungan sekitarnya.

Digitalisasi layanan publik merujuk pada penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat. Implementasinya dapat melibatkan pemanfaatan berbagai platform digital seperti situs web, aplikasi seluler, media sosial, dan layanan pesan instan (Apandi, 2020). Pendekatan ini diyakini mampu meningkatkan efisiensi operasional layanan publik sekaligus mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan tersebut. Melalui digitalisasi, masyarakat dapat memperoleh informasi maupun melakukan transaksi secara cepat dan praktis tanpa perlu hadir langsung ke kantor pelayanan. Selain itu, digitalisasi juga berkontribusi dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas kinerja pelayanan publik serta memperkuat keterlibatan masyarakat dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, digitalisasi layanan publik menjadi strategi penting untuk meningkatkan mutu, kemudahan akses, serta mempererat hubungan antara pemerintah dan warganya (Santoso & Dewi, 2019).

Dalam upaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang efektif, bersih, transparan, akuntabel, berkualitas, dan dapat dipercaya, pemerintah merujuk pada Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Pemerintah menyadari bahwa teknologi menawarkan peluang besar untuk meningkatkan mutu pelayanan publik secara lebih efisien dan efektif. Implementasi *e-government* memerlukan kesiapan dalam aspek teknologi informasi dan komunikasi (TIK), pemahaman yang memadai, serta ketersediaan sumber daya manusia yang andal. Dalam konteks ini, Dinas Komunikasi dan Informatika memegang peranan strategis sebagai lembaga yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan TIK di tingkat daerah. Instansi ini terus berinovasi dalam pengembangan layanan di sektor komunikasi dan informasi melalui berbagai kegiatan seperti penyuluhan, layanan sosial, serta pengelolaan layanan teknologi informasi (Amalia & Islami, 2021).

Saat ini, penerapan teknologi informasi dalam pemerintahan telah menjadi praktik umum

secara global, diterapkan oleh berbagai negara. Gracia & Casalo Arino dalam (Wahyudi Saputa, 2022) mencontohkan bahwa di Spanyol, terdapat regulasi yang menjamin hak masyarakat untuk berinteraksi dengan administrasi publik. Pemerintah di sana diwajibkan membangun sistem *e-government* yang memungkinkan masyarakat melakukan komunikasi dengan instansi pemerintah melalui internet, baik untuk mengajukan pertanyaan, melakukan transaksi, maupun memperoleh informasi. Penelitian oleh Wiranti & Frinaldi (2023) mengungkapkan bahwa proses pelayanan publik sering kali berjalan lambat, kompleks, dan kurang transparan. Warga kerap harus menghabiskan waktu yang lama hanya untuk mengakses layanan sederhana, seperti mengantre, yang berdampak pada peningkatan biaya dan menurunnya kepuasan masyarakat. Kondisi ini mendorong munculnya inisiatif digitalisasi layanan publik. Selain itu, menurut Laohasirichaikul & Combs dalam penelitian Yunaningsih et al. (2021), kemampuan manajerial dan keterampilan pelayanan menjadi aspek penting untuk menghadapi tantangan dalam implementasi layanan publik digital. Ketika kedua aspek tersebut dikombinasikan secara efektif, akan tercipta layanan berkualitas tinggi yang tercermin dari tingkat kepuasan pengguna, terutama masyarakat lokal.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kritis. Menurut Davis & Greenstein (2020), studi kritis adalah suatu proses penelitian yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan serta menemukan solusi yang tepat. Dalam penelitian ini, kami menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kritis. Pendekatan ini dipilih secara cermat karena memungkinkan kami untuk menggali secara mendalam dan mengkaji secara komprehensif transformasi layanan publik melalui digitalisasi, sekaligus memahami dinamika kebijakan dan praktik administrasi publik di era digital yang terus berkembang. Kami percaya bahwa metode ini sangat cocok untuk menangkap kompleksitas sosial, kelembagaan, dan teknologi yang saling terkait dalam proses inovasi layanan publik.

Proses pengumpulan data kami lakukan melalui studi lapangan di beberapa kota di Indonesia. Kota-kota ini dipilih bukan tanpa alasan; kami mencari daerah yang telah berhasil menerapkan atau sedang aktif mengembangkan digitalisasi dalam pelayanan publik mereka. Pemilihan lokasi didasarkan pada keberagaman karakteristik daerah, mulai dari kapasitas kelembagaan yang berbeda-beda, tingkat kematangan teknologi, hingga respons masyarakat terhadap layanan digital. Dengan strategi multikota ini, kami berharap dapat memperoleh pemahaman yang lebih luas dan komprehensif mengenai praktik tata kelola digital (*digital governance*) di tingkat lokal.

Informan penelitian kami seleksi secara *purposive*, yaitu mereka yang kami yakini memiliki pengetahuan, pengalaman, atau keterlibatan langsung dalam pengembangan dan implementasi layanan publik berbasis digital. Kelompok informan ini mencakup: aparatur pemerintah daerah,

khususnya dari dinas yang membidangi komunikasi dan informatika, serta unit-unit pelayanan publik; pengembang atau operator sistem layanan digital yang berperan krusial dalam operasionalisasi sistem; dan warga masyarakat yang merupakan pengguna aktif layanan digital pemerintah, untuk mendapatkan perspektif dari sisi pengguna.

Untuk mengumpulkan data yang kaya dan relevan, kami menerapkan beberapa teknik pengumpulan data: wawancara mendalam dengan para informan kunci, di mana kami berupaya menggali pengalaman pribadi mereka, pandangan, serta hambatan-hambatan nyata yang dihadapi dalam penerapan digitalisasi layanan; studi dokumentasi, di mana kami menelaah berbagai regulasi, kebijakan, *Standard Operating Procedures* (SOP), dan laporan kegiatan yang secara langsung berkaitan dengan digitalisasi pelayanan publik, ini memberikan kerangka kontekstual dan bukti formal; dan observasi langsung, untuk mengamati bagaimana sistem pelayanan digital benar-benar dijalankan dan diterima di lapangan, observasi ini memberikan gambaran langsung tentang implementasi praktis.

Setelah data terkumpul, kami menganalisisnya menggunakan analisis tematik. Proses ini melibatkan identifikasi pola dan tema-tema yang muncul dari berbagai sumber data yang telah kami peroleh. Tahapan analisis kami lakukan secara sistematis: pertama, reduksi data untuk menyaring informasi esensial; kedua, kategorisasi data ke dalam kelompok-kelompok yang relevan; ketiga, penyusunan narasi untuk merangkai temuan menjadi cerita yang koheren; dan terakhir, interpretasi mendalam untuk memahami hubungan antar-isu yang ditemukan. Untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan kami, kami menerapkan triangulasi data, yaitu membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data. Selain itu, kami juga melakukan proses konfirmasi kepada informan (*member checking*), di mana kami memvalidasi interpretasi kami dengan para informan untuk memastikan akurasi dan kesesuaian dengan pengalaman mereka.

Melalui pendekatan metodologi yang komprehensif ini, kami berharap penelitian ini mampu menghasilkan pemahaman yang mendalam dan reflektif terhadap praktik digitalisasi layanan publik di berbagai konteks pemerintahan daerah di Indonesia. Lebih dari itu, kami juga berharap dapat memberikan kontribusi teoretis dan praktis yang signifikan dalam pengembangan tata kelola pemerintahan digital yang lebih inklusif dan berkelanjutan di masa depan.

Hasil dan Pembahasan

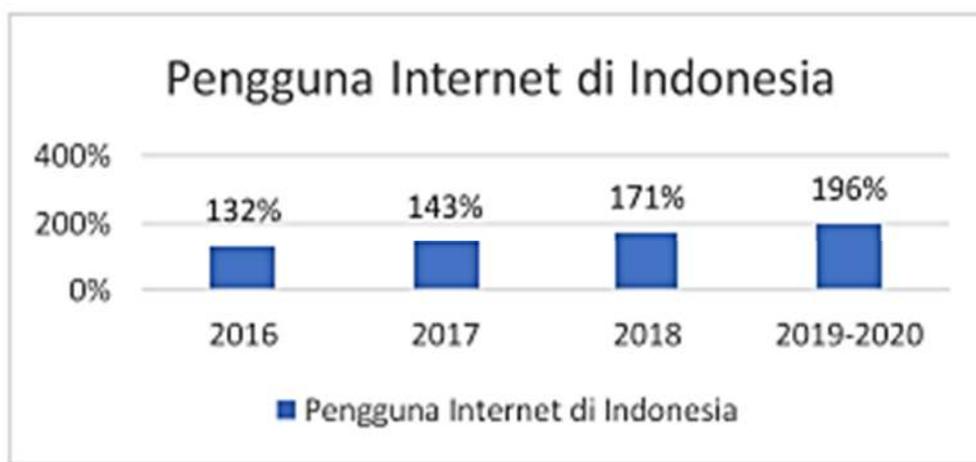
Inovasi pelayanan publik berbasis digital

Keberagaman dalam layanan publik mendorong munculnya berbagai bentuk pelayanan baru. Banyaknya jenis layanan yang diberikan kepada masyarakat menunjukkan adanya kecenderungan terhadap inovasi pelayanan (Mirnasari, 2013). Inovasi tidak selalu merujuk pada produk yang berwujud, tetapi juga dapat berupa gagasan, prosedur, atau objek fisik yang dapat mengubah cara

pandang masyarakat terhadap suatu layanan (Putra, 2018). Perubahan tersebut dapat berupa penerapan atau penetapan kebijakan yang menjadi bagian dari strategi pemerintah untuk membangun kepercayaan publik dan meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan.

Transformasi digital memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik dari perspektif administrasi publik. Dengan adopsi teknologi digital dalam berbagai aspek administrasi publik, proses-proses internal seperti pengelolaan data, pengarsipan, dan komunikasi antarunit dapat ditingkatkan efisiensinya. Selain itu, penerapan teknologi digital dalam layanan publik dapat mempercepat proses pelayanan, serta meningkatkan aksesibilitas layanan bagi masyarakat. Dari segi manajemen, teknologi digital memungkinkan pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan yang lebih efisien melalui sistem manajemen terintegrasi. Selain itu, adopsi teknologi digital juga memungkinkan pengukuran kinerja yang lebih akurat dan pemantauan yang lebih efektif terhadap berbagai aspek pelayanan publik. Dengan demikian, transformasi digital dalam administrasi publik dapat secara signifikan meningkatkan efisiensi pelayanan publik, mempercepat respons terhadap kebutuhan masyarakat, dan meningkatkan efisiensi layanan secara keseluruhan. Berdasarkan Peraturan Presiden (Perpres Nomor 95, 2018) tentang sistem pemerintahan berbasis elektronik dijelaskan efisiensi pelaksanaan elektronik merupakan optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang mendukung SPBE yang tepat guna.

Berdasarkan data dan kondisi nyata di lapangan, pesatnya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi telah melahirkan berbagai media baru di tengah masyarakat, salah satunya adalah internet. Indonesia termasuk negara yang memanfaatkan internet sebagai sarana penyampaian informasi kepada publik. Tren penggunaan internet di Indonesia terus menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2020, jumlah pengguna internet di Indonesia tercatat mencapai 196,71 juta jiwa, atau setara dengan 3,7% dari total populasi (APJII, 2020).



Gambar 1. Pengguna Internet di Indonesia
(Sumber: APJII, 2020)

Gambar 1 menunjukkan bahwa jumlah pengguna internet di Indonesia terus mengalami peningkatan setiap tahunnya, mencerminkan semakin intensifnya pemanfaatan internet oleh masyarakat. Meski demikian, tingkat literasi digital di Indonesia masih tergolong sedang, yang menunjukkan masih banyak aspek yang perlu diperbaiki agar potensi digital dapat dimaksimalkan (Uly & Sukmana, 2022). Seiring berkembangnya tren digital, berbagai negara mulai mengadopsi teknologi dalam pengelolaan pemerintahan, termasuk Indonesia. Di Indonesia, banyak daerah telah mulai menerapkan sistem ini dalam layanan publik sejak diterbitkannya Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003, yang menjadi dasar kebijakan dan strategi nasional dalam pengembangan *e-government* sebagai bentuk pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat (Maryam, 2017). Istilah *e-government* sendiri merujuk pada pemanfaatan teknologi dalam mendukung berbagai aktivitas pemerintahan (Nurdin, 2018).

Istilah *e-government* mengacu pada penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam berbagai aktivitas pemerintahan (Sosiawan, 2015). *E-government* merupakan sebuah sistem yang saling terhubung dan sangat bergantung pada pemanfaatan teknologi serta media dalam pelaksanaannya (Somantri, 2017). Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 20 Tahun 2006, *e-government* didefinisikan sebagai proses tata kelola pemerintahan yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Sistem ini dimaksudkan untuk menciptakan hubungan yang lebih efisien, efektif, dan hemat biaya antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Meskipun demikian, inovasi dalam pelayanan publik tidak bisa hanya mengandalkan niat baik atau tumbuh secara alami. Keberhasilan sebuah inovasi sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor pendukung. Oleh karena itu, penting untuk mengidentifikasi serta memahami faktor-faktor kunci yang menentukan keberhasilan inovasi demi menjamin efektivitas dan keberlanjutan program pemerintah.

Menurut Cook, Matthews, dan Irwin (2009), terdapat beberapa komponen penting yang mendukung keberhasilan inovasi dalam pemerintahan. Salah satunya adalah kepemimpinan (*leadership*), yang menegaskan peran vital pemimpin sebagai pusat penggerak organisasi. Pemimpin memiliki tanggung jawab besar dalam mendorong terciptanya ide-ide inovatif. Komponen berikutnya adalah manajemen atau organisasi (*management/organization*), yang mencakup penetapan visi, tujuan, identitas, dan budaya organisasi, yang semuanya sangat dipengaruhi oleh strategi dan prinsip yang diterapkan oleh manajemen. Manajemen risiko (*risk management*) juga menjadi elemen penting karena merupakan bagian fundamental dari setiap proses inovasi. Di samping itu, kemampuan sumber daya manusia turut menentukan keberhasilan inovasi—yaitu sejauh mana tenaga kerja memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai untuk menghadapi persaingan di pasar. Komponen terakhir adalah teknologi (*technology*), yang dalam pandangan Cook, Matthews, dan Irwin (2009), mengacu pada pemanfaatan kemajuan teknologi untuk memudahkan akses terhadap informasi yang

diperlukan dalam proses inovasi dan pengambilan keputusan.

Transformasi digital dalam administrasi publik bukanlah proses teknis semata, melainkan juga merupakan proses sosial, politik, dan institusional yang kompleks. Literasi teknologi, kesiapan organisasi, serta struktur kelembagaan menjadi faktor yang saling memengaruhi keberhasilan implementasi digitalisasi layanan publik. Dalam konteks ini, sejumlah pemikir kontemporer seperti Drechsler, Fountain, serta Margetts dan Dunleavy memberikan kerangka teoritis yang penting untuk memahami tantangan dan strategi implementasi *digital government* secara lebih mendalam.

Menurut Drechsler (2018), digitalisasi dalam sektor publik tidak bisa dilepaskan dari tata kelola dan struktur birokrasi yang sudah ada. Dalam banyak kasus, pendekatan teknokratik terhadap *e-government* sering kali gagal karena tidak mempertimbangkan kompleksitas institusional yang melekat dalam birokrasi tradisional. Transformasi digital memerlukan perubahan paradigma dalam relasi kekuasaan, struktur otoritas, dan cara kerja organisasi publik. Drechsler (2018) mengingatkan bahwa tanpa dukungan kebijakan yang mendorong fleksibilitas birokrasi dan insentif terhadap inovasi, maka transformasi digital hanya akan bersifat kosmetik. Sementara itu, Fountain (2001) melalui kerangka *Technology Enactment Framework* menjelaskan bahwa implementasi teknologi di sektor publik sangat bergantung pada sejauh mana struktur teknologi dapat diselaraskan dengan struktur kelembagaan. Dalam model ini, teknologi tidak dianggap netral, tetapi sebagai produk sosial yang berinteraksi dengan aturan formal, budaya organisasi, serta kepentingan politik dalam birokrasi. Artinya, digitalisasi akan menghadapi hambatan jika tidak disertai dengan reformasi kelembagaan dan pergeseran cara pandang dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, perlu ada perubahan pada norma, prosedur, dan jaringan kerja antarinstansi agar teknologi informasi dapat berfungsi secara optimal dalam layanan publik.

Lebih lanjut, Margetts dan Dunleavy (2013) menyatakan bahwa tantangan utama dalam *digital governance* adalah fenomena yang mereka sebut sebagai digital inersia kecenderungan instansi pemerintah mempertahankan proses dan praktik lama walaupun telah mengadopsi teknologi baru. Hal ini sering terjadi karena absennya integrasi sistem, rendahnya literasi digital di level manajerial, dan kurangnya insentif untuk berubah. Margetts dan Dunleavy (2013) merekomendasikan agar transformasi digital diarahkan tidak hanya pada adopsi teknologi, tetapi juga pada *business process reengineering*, transparansi algoritmik, dan pengambilan keputusan berbasis *big data*. Selain itu, peran *digital leadership* menjadi krusial dalam membangun budaya inovasi dan kolaborasi lintas unit birokrasi. Dari ketiga kerangka teoritis tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi implementasi digitalisasi layanan publik harus dilakukan melalui pendekatan sistemis, yang tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada reformasi institusional, penguatan kapasitas organisasi, dan perubahan pola pikir birokrasi. Dengan demikian, transformasi digital yang diusung oleh pemerintah tidak hanya berorientasi pada efisiensi teknis, tetapi juga pada efektivitas tata kelola dan

keberlanjutan reformasi birokrasi dalam jangka panjang.

Di era modern saat ini, pemanfaatan teknologi secara signifikan dapat meningkatkan efisiensi dalam penyelenggaraan layanan publik. Kemajuan teknologi seperti platform digital, aplikasi seluler, dan sistem informasi memungkinkan pemerintah serta lembaga publik untuk memberikan pelayanan yang lebih cepat, lebih terjangkau, dan lebih mudah diakses (Riska Chyntia Dewi & Suparno, 2022). Dengan dukungan teknologi ini, masyarakat tidak lagi harus datang langsung ke kantor pemerintahan untuk memperoleh layanan. Di Kabupaten Garut, misalnya, pemerintah menilai perlunya pelatihan dan pendampingan teknis guna meningkatkan kompetensi dan keterampilan pegawai, yang dapat diwujudkan melalui program bimbingan teknis. Proses digitalisasi membawa dampak besar baik bagi masyarakat maupun birokrasi, seperti peningkatan literasi teknologi di kalangan aparat dan masyarakat, efisiensi anggaran dan pelayanan, keterbukaan informasi, pengurangan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme, serta pengelolaan data yang lebih praktis tanpa memerlukan waktu lama untuk mengakses dokumen. Pemanfaatan teknologi informasi, baik dalam operasional internal maupun pelayanan publik, berkontribusi pada terciptanya kinerja pemerintahan yang lebih efisien, mudah, dan responsif. Sehingga manfaatnya dapat langsung dirasakan oleh masyarakat maupun pihak pemerintah.

Semua pemimpin harus tahu tentang kemajuan teknologi. Hal ini dikarenakan pemimpin harus menjadi teladan bagi orang lain karena fakta bahwa mereka selalu dilihat. Pendidikan karakter aparatur publik adalah sarana untuk mencapai kepemimpinan di era teknologi karena merupakan bagian dari perekat pemersatu bangsa dan perwujudan masyarakat (Adinugroho, 2017). Pendidikan karakter aparatur tidak langsung, tetapi membutuhkan waktu melalui pelatihan bersih, pembelajaran, komunitas praktik, budaya kerja, dan pengembangan kompetensi. Bila di lingkup yang lebih kecil, yaitu di kantor camat Ternate Utara, menjelaskan bahwa dalam era teknologi saat ini, orang ingin segala pengurusan berjalan lebih cepat, efisien, dan efektif. Oleh karena itu, penyelenggara administrasi publik diharapkan memiliki banyak pilihan untuk memberikan dukungan yang besar terhadap pelayanan publik. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan, pemerintah setempat belum menerapkan pelayanan digital. Akibatnya, banyak orang yang tidak memahami prosedur operasi standar (SOP) dan aturan pengurusan dokumen surat-menyurat, sehingga mereka tidak dapat menyelesaikan urusan mereka pada hari itu. Orang-orang yang tinggal jauh dari Kantor Camat sering mengeluh karena harus mengorbankan waktu untuk sampai ke kantor. Penerapan pelayanan digital dipercaya dapat membantu masyarakat secara signifikan dalam mendapatkan layanan yang efisien.

Efektivitas dan Efisiensi Pelayanan Publik Berbasis Digital

Pencapaian efisiensi pelayanan berbasis digital perlu memperhatikan beberapa hal. Pertama,

dari segi teknologi, efisiensi dapat diukur dari seberapa baik sistem digital mampu mengotomatisasi proses, mengurangi kesalahan manusia, dan meningkatkan kecepatan pelayanan. Hal ini dapat memberikan manfaat bagi masyarakat dalam bentuk pelayanan yang lebih cepat dan akurat (Roy, 2017). Selain itu, aspek integrasi sistem juga penting untuk memastikan berbagai sistem dapat berinteraksi secara efisien, sehingga dapat menghindari duplikasi data dan mempercepat proses pelayanan (Apandi, 2020). Kedua, dari segi sumber daya manusia, efisiensi dapat dianalisis dari seberapa baik pelatihan dan pengembangan karyawan dalam menggunakan teknologi digital untuk meningkatkan produktivitas dan pelayanan (Yunaningsih et al., 2021). Dengan memberikan pelatihan yang memadai, karyawan dapat lebih efektif dalam menggunakan teknologi digital dan memaksimalkan potensi sistem yang ada. Ketiga, dari segi kebijakan dan regulasi, efisiensi dapat dilihat dari sejauh mana kebijakan mendukung integrasi dan optimalisasi pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik. Dengan adanya kebijakan yang mendukung, pemerintah dapat memastikan bahwa sistem digital yang digunakan dapat berjalan dengan baik dan memberikan manfaat yang maksimal bagi masyarakat (Maani, 2019).

Penerapan digitalisasi pelayanan publik memerlukan koordinasi yang baik dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengelola layanan publik yang disediakan secara digital. Dalam memformulasikan layanan publik digital, perlu dilakukan koordinasi antara berbagai pihak terkait, seperti pemerintah, masyarakat, untuk memastikan bahwa layanan yang disediakan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dalam mengimplementasikan layanan publik digital juga perlu dilakukan koordinasi antara berbagai instansi pemerintah dan sektor swasta dalam mengembangkan aplikasi dan platform digital yang handal dan mudah digunakan oleh masyarakat (Santoso & Dewi, 2019). Selain itu, dalam mengelola layanan publik digital, perlu dilakukan koordinasi antara berbagai instansi pemerintah dalam memastikan bahwa layanan yang disediakan terus diperbarui dan ditingkatkan sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dengan koordinasi yang baik digitalisasi pelayanan publik dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan publik secara signifikan.

Secara keseluruhan, implementasi digitalisasi berperan penting dalam meningkatkan mutu dan efisiensi layanan publik. Dengan mengurangi tingkat birokrasi, mempercepat pemrosesan data, dan meminimalkan kesalahan akibat intervensi manusia, digitalisasi menjadikan proses administrasi lebih efisien. Dampaknya, waktu penyelesaian layanan menjadi lebih singkat dan produktivitas meningkat (Wiranti & Frinaldi, 2023). Selain itu, digitalisasi memperluas akses masyarakat terhadap layanan karena dapat diakses secara daring kapan saja dan dari mana saja, sehingga meningkatkan kemampuan pemerintah dalam merespons kebutuhan warga (Apandi, 2020; Wahyudi Saputa, 2022). Di sisi lain, digitalisasi juga mendorong transparansi dan akuntabilitas, sebab informasi dan data menjadi lebih terbuka dan mudah diakses oleh berbagai pihak, termasuk masyarakat luas. Dengan semua keunggulan ini, digitalisasi terbukti memberikan kontribusi besar bagi peningkatan layanan

publik, baik bagi instansi pemerintah maupun masyarakat secara umum.

Penggunaan teknologi digital dalam layanan publik dapat menciptakan efisiensi dalam berbagai aspek administrasi pemerintahan. Dari sudut pandang administrasi publik, langkah ini merupakan upaya strategis untuk meningkatkan mutu pelayanan dan mendorong efisiensi. Melalui pemanfaatan teknologi digital, pemerintah dapat menyediakan layanan secara daring, sehingga masyarakat dapat mengaksesnya dengan lebih cepat dan praktis tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintah. Selain itu, teknologi digital memungkinkan pengumpulan dan analisis data yang lebih akurat, menekan biaya operasional, serta mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan (Roy, 2017). Oleh sebab itu, digitalisasi layanan publik berpotensi besar dalam meningkatkan efisiensi sekaligus kualitas pelayanan secara keseluruhan. Di Indonesia, transformasi digital dalam layanan publik masih berada dalam tahap pengembangan dan membutuhkan penguatan di berbagai aspek. Pemerintah telah memulai sejumlah inisiatif, seperti program “*Dukcapil Go Digital*” yang memfasilitasi pengurusan dokumen kependudukan secara daring. Namun, tantangan masih tetap ada, antara lain keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya literasi digital di sebagian masyarakat, serta kekhawatiran terkait keamanan data pribadi. Selain itu, belum semua wilayah di Indonesia mampu mengimplementasikan sistem layanan publik digital secara menyeluruh dan merata.

Peluang dan Tantangan Pelayanan Publik Berbasis Digital

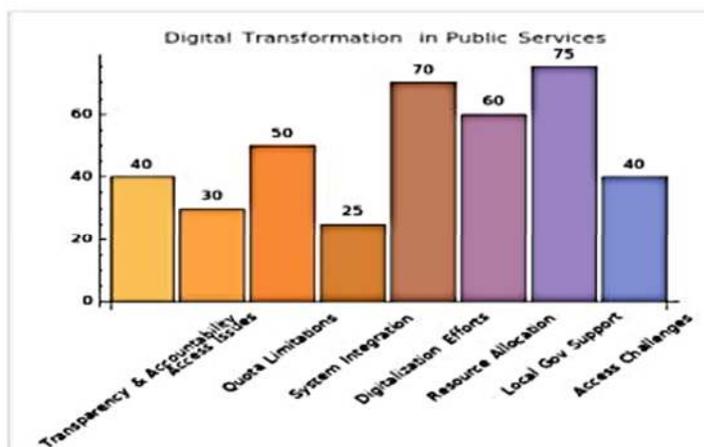
Transformasi digital dalam layanan publik kini menjadi kebutuhan yang mendesak dan bersifat strategis di tengah era globalisasi dan revolusi industri 4.0. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi, keterbukaan, serta kepuasan masyarakat terhadap kinerja pelayanan pemerintah (Yulanda & Adnan, 2023). Penerapan teknologi informasi dan komunikasi modern seperti aplikasi daring, *big data*, dan kecerdasan buatan pemerintah dapat menyederhanakan prosedur administratif, memangkas birokrasi yang rumit, dan mempercepat respons terhadap permintaan masyarakat (Sari, 2018; Roy, 2017). Langkah ini tidak hanya mendorong keterlibatan publik dalam proses pembangunan melalui akses layanan yang lebih cepat dan mudah, tetapi juga menciptakan peluang untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola layanan publik. Oleh karena itu, transformasi digital menjadikan pemerintah lebih adaptif terhadap kebutuhan masyarakat sekaligus berkontribusi pada peningkatan kualitas hidup melalui pelayanan yang lebih efisien dan efektif.

Transformasi digital dalam layanan publik menghadapi berbagai tantangan kompleks, baik di tingkat global maupun nasional. Tantangan tersebut mencakup berbagai aspek, mulai dari keterbatasan infrastruktur teknologi, kesenjangan akses digital, hingga permasalahan terkait keamanan dan privasi data. Secara global, ketimpangan dalam akses dan ketersediaan teknologi

antarnegara memperlebar jurang digital, yang menghambat negara berkembang dalam menyesuaikan layanan publik mereka dengan standar digital internasional (Wahyudi Saputa, 2022). Di dalam negeri, tantangan semakin rumit karena diperlukan integrasi antara sistem lama dan teknologi baru, yang membutuhkan investasi besar dalam hal keuangan dan sumber daya manusia (Yulanda & Adnan, 2023). Selain itu, perubahan budaya kerja dan penolakan terhadap penggunaan teknologi baru sering menjadi penghambat utama. Keamanan siber dan perlindungan data pribadi juga menjadi isu krusial karena meningkatnya serangan siber dan kebocoran data menimbulkan kekhawatiran terhadap keandalan sistem digital pemerintah. Untuk menjawab tantangan ini, dibutuhkan kerja sama lintas sektor, investasi teknologi yang konsisten, peningkatan kapasitas SDM, serta kebijakan yang menyeimbangkan inovasi dengan perlindungan data dan keamanan.

Upaya digitalisasi dalam pelayanan perizinan masih menghadapi berbagai hambatan. Kegagalan dalam penerapan sistem digital sering kali disebabkan oleh sejumlah faktor. Salah satunya adalah rendahnya transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan publik, yang menunjukkan bahwa proses digitalisasi belum berjalan secara optimal. Kondisi ini menciptakan citra negatif terhadap layanan perizinan, sehingga berpotensi menghambat arus investasi dan pertumbuhan ekonomi. Selain itu, belum efisiennya integrasi antarlembaga, lamanya proses pelayanan, serta masih adanya praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme turut memperburuk situasi. Di sisi lain, implementasi sistem digital juga dihadapkan pada tantangan teknis, seperti sulitnya akses ke aplikasi layanan, keterbatasan kuota pelatihan terkait kompetensi sistem, dan kurangnya integrasi antara sistem pendukung yang ada. Untuk menggambarkan berbagai tantangan tersebut, berikut ini disajikan diagram batang berdasarkan temuan dari sejumlah penelitian sebelumnya (Gambar 2).

Grafik ini menampilkan berbagai aspek yang mempengaruhi transformasi digital dalam layanan publik. Terdapat delapan kategori yang diukur berdasarkan nilai atau tingkat pengaruh (kemungkinan dari 0–100). Kategori dengan skor tertinggi adalah dukungan pemerintah daerah (*Local Government Support*) sebesar 75, diikuti oleh upaya digitalisasi (*Digitalization Efforts*) sebesar 70, dan alokasi sumber daya (*Resource Allocation*) sebesar 60. Sementara itu, kategori dengan skor terendah adalah integrasi sistem (*System Integration*) sebesar 25 dan isu aksesibilitas (*Accessibility Issues*) sebesar 30. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada komitmen kuat dari pemerintah daerah dan upaya digitalisasi yang signifikan, masih terdapat tantangan dalam integrasi sistem dan pemerataan akses digital.



Gambar 2. Tantangan transformasi digital dalam layanan publik

(Sumber: Daaris & Imam, 2024)

Meskipun demikian, transformasi digital merupakan bagian dari upaya reformasi pelayanan yang bertujuan untuk memperbaiki berbagai penyimpangan dalam pembangunan nasional di masa lalu. Pelayanan perizinan yang dulunya dikenal rumit, memakan waktu lama, serta rentan terhadap praktik percaloan dan pungutan liar, kini diarahkan untuk berubah secara menyeluruh. Digitalisasi sistem ini bertujuan menghadirkan layanan yang lebih mudah diakses, cepat, transparan, dengan prosedur yang sederhana, efektif, dan efisien (Santoso & Dewi, 2019). Realitas ini juga menunjukkan bahwa adanya dukungan yang memadai serta manfaat nyata dari digitalisasi telah berkontribusi pada peningkatan efektivitas pelayanan, sekaligus menghemat waktu dan biaya.

Ketersediaan layanan berbasis digital menjadi fondasi utama dalam transformasi sektor publik maupun privat di era modern, yang menandai perubahan besar dari pendekatan konvensional menuju sistem yang lebih efisien dan mudah diakses (Yulanda & Adnan, 2023). Digitalisasi memungkinkan masyarakat dan konsumen untuk mengakses layanan kapan saja dan dari mana saja, memfasilitasi interaksi, transaksi, serta pencarian informasi secara cepat dan aman melalui perangkat digital. Hal ini tidak hanya meningkatkan pengalaman dan kepuasan pengguna dengan mempercepat proses layanan serta mengurangi waktu tunggu, tetapi juga mendorong efisiensi operasional dan penghematan biaya. Lebih dari itu, digitalisasi membuka peluang untuk pengumpulan dan analisis data dalam skala besar, yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan mutu layanan, merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran, serta mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Dalam dinamika global yang kompetitif, digitalisasi bukan sekadar kebutuhan, melainkan strategi kunci untuk mendorong inovasi, pertumbuhan ekonomi, dan inklusi sosial, sekaligus mencerminkan pentingnya transformasi digital dalam mewujudkan masyarakat yang lebih terhubung, responsif, dan berkelanjutan.

Implikasi Kebijakan dan Rekomendasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan sejumlah implikasi kebijakan dan rekomendasi praktis yang relevan dalam mendukung agenda transformasi digital di sektor pelayanan publik. Transformasi digital tidak cukup hanya dimaknai sebagai adopsi teknologi semata, melainkan sebagai perubahan paradigma tata kelola pemerintahan yang menuntut restrukturisasi sistem, peningkatan kapasitas kelembagaan, serta kolaborasi lintas sektor (Yulanda & Adnan, 2023; Santoso & Dewi, 2019). Oleh karena itu, temuan-temuan dalam studi ini memiliki relevansi langsung terhadap penyusunan kebijakan strategis di berbagai level pemerintahan.

Pertama, peningkatan literasi digital dan penguatan kapasitas sumber daya manusia (SDM) aparatur menjadi prioritas utama. Tanpa kompetensi teknis dan pemahaman yang memadai mengenai penggunaan sistem digital, adopsi teknologi dalam pelayanan publik berisiko menjadi sekadar formalitas administratif yang tidak berdampak signifikan terhadap kualitas layanan. Pemerintah daerah dan pusat perlu merancang program pelatihan yang berkelanjutan, yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup pelatihan etika digital, kepemimpinan inovatif, serta kemampuan adaptif dalam menghadapi disrupsi teknologi (Amalia & Islami, 2021). Pelibatan institusi pendidikan tinggi, lembaga sertifikasi profesional, serta komunitas teknologi lokal dapat menjadi alternatif dalam memperkuat ekosistem pengembangan kompetensi aparatur.

Kedua, implikasi penting lainnya adalah perlunya integrasi sistem layanan publik antarinstansi melalui kebijakan interoperabilitas digital yang komprehensif. Fragmentasi sistem informasi yang saat ini banyak terjadi di berbagai daerah menyebabkan duplikasi proses, inefisiensi birokrasi, dan kebingungan di tingkat pengguna (Apandi, 2020). Oleh karena itu, pengembangan arsitektur sistem pemerintahan digital berbasis integrasi data dan layanan terpadu harus dijadikan prioritas dalam penyusunan kebijakan nasional. Pemerintah dapat memfasilitasi pembentukan kerangka interoperabilitas nasional yang mengatur standar teknis, protokol pertukaran data, serta kelembagaan koordinatif antarunit pelaksana layanan digital.

Ketiga, studi ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan digitalisasi layanan publik menuntut pendekatan kolaboratif yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Pemerintah tidak dapat berjalan sendiri dalam menghadirkan inovasi pelayanan yang efektif. Diperlukan sinergi antara pemerintah, sektor swasta, akademisi, serta masyarakat sipil dalam membangun platform layanan digital yang adaptif dan inklusif. Pola kemitraan ini bisa diwujudkan melalui penyusunan bersama *roadmap* inovasi digital, *co-creation* dalam pengembangan aplikasi publik, serta pemanfaatan skema pembiayaan campuran untuk proyek digitalisasi berbasis daerah (Wahyudi Saputa, 2022). Pendekatan kolaboratif ini sekaligus dapat memperkuat prinsip partisipasi publik dan akuntabilitas dalam tata kelola pelayanan berbasis teknologi.

Selanjutnya, implikasi yang tak kalah penting adalah terkait keamanan data dan perlindungan privasi pengguna. Seiring meningkatnya ketergantungan pada sistem digital dalam administrasi publik, risiko terhadap keamanan informasi dan kebocoran data pribadi semakin tinggi. Oleh karena itu, perlu adanya kebijakan yang secara tegas mengatur mekanisme perlindungan data, termasuk ketentuan mengenai audit keamanan siber, standar enkripsi data layanan publik, serta prosedur respons insiden digital. Penegakan regulasi seperti Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) harus disertai dengan kapasitas kelembagaan yang memadai untuk memastikan bahwa prinsip keamanan dan etika digital benar-benar diimplementasikan dalam setiap lini pelayanan publik digital (Yulanda & Adnan, 2023).

Kendala infrastruktur yang belum merata di berbagai wilayah Indonesia juga menjadi salah satu tantangan utama dalam realisasi kebijakan pelayanan digital. Karena itu, pemerintah perlu menaruh perhatian khusus pada pemerataan akses teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di wilayah-wilayah 3T (terdepan, terluar, tertinggal). Penguatan infrastruktur jaringan internet, penyediaan perangkat digital, serta dukungan listrik yang stabil harus menjadi bagian dari strategi nasional percepatan transformasi digital. Inisiatif seperti “Desa Digital”, “Satu Data Indonesia”, dan penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) daerah harus diperluas cakupannya untuk menjamin tidak ada satu pun masyarakat yang tertinggal dari akses layanan digital (Amalia & Islami, 2021; Santoso & Dewi, 2019).

Terakhir, keberlanjutan transformasi digital sangat bergantung pada efektivitas sistem pemantauan dan evaluasi kebijakan. Pemerintah perlu mengembangkan indikator kinerja layanan digital yang mencakup kualitas layanan, tingkat kepuasan pengguna, efisiensi waktu dan biaya, serta transparansi dan keterbukaan informasi (Roy, 2017; Wiranti & Frinaldi, 2023). Evaluasi yang berbasis data ini tidak hanya menjadi alat akuntabilitas, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran bagi instansi pelayanan dalam memperbaiki dan menyempurnakan sistem digital yang ada. Dengan pendekatan yang sistematis dan partisipatif, transformasi digital dalam pelayanan publik dapat dijadikan sebagai strategi reformasi birokrasi yang berkelanjutan, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam konteks pelayanan publik berbasis digital. Pertama, studi ini memperluas konsep efisiensi digital dari sekadar pengurangan biaya operasional menjadi strategi holistik yang mencakup responsivitas birokrasi, peningkatan kepuasan masyarakat, dan penguatan kapabilitas adaptif organisasi sektor publik. Temuan ini memperkaya literatur administrasi publik dengan menambahkan dimensi teknologi dalam pengukuran efisiensi pelayanan. Kedua, studi ini menekankan pentingnya

kepemimpinan inovatif dalam mendorong transformasi digital sektor publik. Hasil temuan mengonfirmasi bahwa keberhasilan digitalisasi tidak hanya bergantung pada infrastruktur teknologi, tetapi juga pada komitmen dan kapabilitas pemimpin dalam menciptakan budaya organisasi yang adaptif dan terbuka terhadap perubahan. Hal ini memperkuat teori kepemimpinan transformasionalis dalam konteks administrasi digital. Ketiga, penelitian ini mengembangkan pemahaman baru mengenai *governance* digital, yakni bentuk tata kelola kolaboratif antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat dalam mendesain dan mengelola layanan publik digital. Pendekatan ini mendukung paradigma *network governance* dan menekankan bahwa penciptaan nilai publik di era digital tidak bisa dilakukan secara silo, tetapi melalui ekosistem kemitraan lintas aktor.

Di tengah transformasi digital yang berkembang pesat, administrasi publik memegang peranan penting dalam mendorong efisiensi layanan publik. Penerapan teknologi digital memungkinkan peningkatan efisiensi dalam berbagai proses internal, seperti pengelolaan data, komunikasi, dan pengarsipan, yang pada gilirannya mempercepat pelayanan, mengurangi kompleksitas birokrasi, dan mempermudah akses layanan bagi masyarakat. Pemahaman yang kuat terhadap prinsip-prinsip dasar administrasi publik, seperti efisiensi, keadilan, inovasi, dan kolaborasi, menjadi landasan penting dalam menyediakan layanan yang responsif dan berkualitas, yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat serta mendukung peningkatan kesejahteraan mereka. Dalam pelaksanaan digitalisasi layanan publik, koordinasi yang solid antara instansi pemerintah dan sektor swasta sangat diperlukan dalam perumusan, pelaksanaan, serta pengelolaan layanan berbasis digital. Hal ini penting untuk menjamin bahwa layanan yang disediakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan bahwa sistem digital yang digunakan dapat beroperasi secara optimal dan memberikan manfaat maksimal. Oleh karena itu, integrasi pemahaman mendalam mengenai administrasi publik dengan penerapan teknologi digital menjadi faktor kunci dalam menciptakan pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan berkualitas.

Kontribusi Penulis

Semua penulis telah membaca dan menyetujui versi naskah yang diterbitkan.

Daftar Pustaka

- Adinugroho, I. (2017). Psikologi Moral dan Usaha Mencari Pemimpin Politik yang Demokratis. *Buletin Psikologi*, 24(2). <https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.18067>
- Amalia, A., & Islami, L. (2021). Peran Dinas Komunikasi dan Informatika. *PANTAREI*, 5(2).
- Yunaningsih, A., Indah, D., & Septiawan, F.E. (2021). Upaya Meningkatkan Kualitas Layanan Publik Melalui Digitalisasi. *Altasia: Jurnal Pariwisata Indonesia*, 3(1), DOI: <https://doi.org/10.37253/altasia.v3i1.4336>
- Apandi, A. (2020). Pendekatan Resolusi Konflik Dalam Upaya Pencegahan Konflik Regional Pada Era Digitalisasi. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik*, 2(1), 94.

<https://doi.org/10.33474/jisop.v2i1.6414>

- APJII. (2020). *Penetrasi Pengguna Internet Indonesia 2019-2020*. Indonesia Survey Center.
- Uly, Y.A., & Sukmana, Y. (2022). *Meski Terus Tumbuh, Sektor Digital Masih Punya Banyak PR*. Kompas.com,
- Cook, G., Matthews, M., & Irwin, S. (2009). *Innovation in the Public Sector : Enabling Better Performance, Driving New Directions*. Australia: Australia National Audit Office.
- Daaris, Y. Y., & Imam, S. (2024). Transformasi digital dalam pelayanan publik: Pelajaran dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Bima. *Jurnal Syntax Imperatif: Jurnal Ilmu Sosial dan Pendidikan*, 5(2), 244–255. <https://doi.org/10.36418/syntax-imperatif.v5i2.367>
- Davis, S. N., & Greenstein, T. N. (2020). Households and work in their economic contexts: State-level variations in gendered housework performance before, during, and after the great recession. *Journal of Occupational Science*, 27(3), 390–404. <https://doi.org/10.1080/14427591.2020.1741430>
- Drechsler, W. (2018). Digital government: Efficiency through default or governance by design? Dalam A. Boin, A. McConnell, & P. 't Hart (Ed.), *Governing after Crisis: The Politics of Investigation, Accountability and Learning*. Cambridge: Cambridge University Press. 147–164.
- Fountain. (2001). *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Maani, K. Dt. (2019). Transparansi Dan Akuntabilitas Dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Demokrasi*.
- Margetts, H. , & Dunleavy P. (2013). *The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web*. Philosophical Transactions of the Royal Society. 1–15.
- Mirasari, R. M. (2013). *Inovasi Pelayanan Publik UPTD Terminal Purabaya- Bungurasih*. 1–15.
- Nurdin, A. H. M. (2018). (2018). Menuju Pemerintahan Terbuka (Open Governemnet) Melalui Penereapan Goverement. *Jurnal MP (Manajemen Pemerintahan)*, 1–17.
- Perpres Nomor 95. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. 110.
- Putra, R. M. D. (2018). *Inovasi Pelayanan Publik Di Era Disrupsi (Studi Tentang Keberlanjutan Inovasi E-Health di Kota Surabaya)*.
- Riska Chyntia Dewi, & Suparno. (2022). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*.
- Roy, J. (2017). Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects. *Canadian Public Administration*, 60(4), 538–561. <https://doi.org/10.1111/capa.12231>
- Santoso, T., & Dewi, M. P. (2019). *Etika Aparatur Sipil Negara dalam Membangun Good Governance*. 179–187.
- Sari, R. F. (2018). Menilik Aplikasi Qlue Jakarta Smart City: Dinamika Transformasi Khalayak dalam Perspektif Ruang Publik. *Jurnal Penelitian Pers Dan Komunikasi Pembangunan*, 22(2), 103–122. <https://doi.org/10.46426/jp2kp.v22i2.85>
- Maryam, N.S. (2017). Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik. *JIPSI - Jurnal Ilmu Politik Dan Komunikasi Unikom*, 06.
- Somantri, O. , & H. I. D. (2017). Implementasi e-Government Pada Kelurahan Pesurungan Lor Kota Tegal Berbasis Service Oriented Architecture (SOA). *Jurnal Informatika: Jurnal Pengembangan IT*.
- Sosiawan, E. A. (2015). *Evaluasi Implementasi E-Government Pada Situs Web Pemerintah Daerah Di Indonesia: Prespektif Content Dan Manajemen*.

- Wahyudi Saputa. (2022). *Tranformasi Digital Pada Pelayanan Publik Dimasa Pandemi*.
- Wiranti, N. E. , & Frinaldi, A. (2023). Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik dengan Teknologi di Era Digital. *JIM: Jurnal Ilmiah Mahasiswa Pendidikan Sejarah*, 8(2), 748–754.
- Yulanda, A., & Adnan, M.F. (2023). Transformasi Digital: Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik Ditinjau dari Perspektif Administrasi Publik. In *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora (Isora)* (Vol. 1). <https://isora.tpublishing.org/index.php/isora>