



Transformasi Pelayanan Publik melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik: Menuju Tata Kelola Pemerintahan Digital yang Terintegrasi

Nofri Zendra*

Universitas Terbuka, Indonesia

Email Korespondensi: zendysikumbang@gmail.com

Open Access

This article is freely available online under the CC BY 4.0 license.

Riwayat Artikel

Disubmit: 2026-07-08

Direvisi: 2026-07-11

Diterima: 2026-07-13

Dipublis: 2026-07-13

Keywords

Electronic-Based Government System; digital transformation; public service; digital governance; public value.

Kata Kunci

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik; transformasi digital; pelayanan publik; tata kelola digital; nilai publik.

ABSTRACT

Digital transformation has become a strategic agenda in public administration reform to improve governance quality and public service delivery. In Indonesia, the implementation of the Electronic-Based Government System (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik/SPBE) represents a key policy for establishing an integrated digital government through information technology utilization, data integration, and electronic public service delivery. This article aims to analyze public service transformation through SPBE and develop a conceptual framework that explains the strategic factors required to achieve integrated digital governance. The study employs a conceptual paper approach by critically synthesizing theories, previous empirical studies, national regulations, and reports from international organizations related to digital government, public governance, and public service transformation. The analysis indicates that the success of SPBE implementation depends not only on technological readiness but also on digital leadership, digital governance, system interoperability, integrated data management, digital human resource capacity, and multi-stakeholder collaboration oriented toward creating public value. As its primary conceptual contribution, this article proposes the Integrated SPBE Governance Framework (ISGF), which conceptualizes SPBE as a digital governance ecosystem consisting of five interrelated dimensions: digital leadership, digital governance, an integrated digital ecosystem, collaborative public services, and public value. The proposed framework provides a theoretical foundation for future empirical studies and supports the formulation of more integrated, adaptive, and sustainable digital government policies.

ABSTRAK

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi administrasi publik untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Di Indonesia, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan kebijakan utama dalam mewujudkan pemerintahan digital yang terintegrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi, integrasi data, dan penyelenggaraan

layanan publik berbasis elektronik. Artikel ini bertujuan menganalisis transformasi pelayanan publik melalui SPBE serta mengembangkan kerangka konseptual yang menjelaskan faktor-faktor strategis dalam membangun tata kelola pemerintahan digital yang terintegrasi. Penelitian menggunakan pendekatan kajian konseptual dengan melakukan sintesis kritis terhadap berbagai teori, hasil penelitian terdahulu, regulasi nasional, dan laporan organisasi internasional yang berkaitan dengan digital government, tata kelola publik, dan transformasi pelayanan publik. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SPBE tidak hanya dipengaruhi oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kepemimpinan digital, tata kelola digital, interoperabilitas sistem, integrasi data, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta kolaborasi antarpemangku kepentingan yang berorientasi pada penciptaan nilai publik. Sebagai kontribusi konseptual, artikel ini menawarkan Integrated SPBE Governance Framework (ISGF) yang memposisikan SPBE sebagai ekosistem tata kelola pemerintahan digital yang mengintegrasikan lima dimensi utama, yaitu kepemimpinan digital, tata kelola digital, ekosistem digital terintegrasi, pelayanan publik kolaboratif, dan nilai publik. Kerangka ini diharapkan menjadi landasan bagi penelitian empiris serta pengembangan kebijakan transformasi digital pemerintahan yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi salah satu agenda strategis dalam reformasi sektor publik di berbagai negara sebagai respons terhadap perkembangan teknologi informasi, perubahan ekspektasi masyarakat, serta meningkatnya kompleksitas penyelenggaraan pemerintahan. Digitalisasi pemerintahan tidak lagi dipahami sebatas adopsi teknologi informasi dalam administrasi publik, melainkan sebagai proses transformasi menyeluruh yang mengubah tata kelola, budaya organisasi, mekanisme pengambilan keputusan, dan pola interaksi antara pemerintah dengan masyarakat (OECD, 2023). Dalam konteks tersebut, pemerintah dituntut untuk menghadirkan layanan publik yang semakin cepat, transparan, inklusif, dan berorientasi pada kebutuhan pengguna (*citizen-centered services*), sehingga teknologi digital menjadi instrumen penting dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang adaptif dan berkelanjutan (United Nations, 2024).

Secara global, perkembangan digital government menunjukkan tren yang semakin kuat. United Nations E-Government Survey 2024 melaporkan bahwa mayoritas negara mengalami peningkatan tingkat kematangan pemerintahan digital, ditandai dengan penguatan interoperabilitas layanan, pemanfaatan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), integrasi data lintas sektor, serta pengembangan platform layanan publik yang terpusat. Pergeseran paradigma dari *electronic government* menuju *digital government* menempatkan teknologi bukan hanya sebagai alat otomatisasi administrasi, tetapi sebagai fondasi dalam menciptakan *public value*, memperkuat kolaborasi antarinstansi, dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan (United Nations, 2024; OECD, 2023). Oleh karena itu, transformasi digital saat ini dipandang sebagai bagian integral dari reformasi birokrasi modern yang menekankan efektivitas, akuntabilitas, dan inovasi pelayanan publik.

Di Indonesia, agenda transformasi pemerintahan digital diwujudkan melalui implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Kebijakan ini menjadi landasan bagi integrasi proses bisnis pemerintahan, pengelolaan data, layanan publik, infrastruktur digital, serta tata kelola teknologi informasi secara nasional. Komitmen tersebut semakin diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional, yang menegaskan pentingnya integrasi layanan pemerintah melalui arsitektur digital nasional, pemanfaatan data yang terstandarisasi, interoperabilitas sistem, serta penyelenggaraan layanan digital yang berpusat pada masyarakat. Dengan demikian, SPBE tidak hanya diarahkan untuk meningkatkan efisiensi administrasi pemerintahan, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan pemerintahan digital yang terintegrasi dan berdaya saing.

Implementasi SPBE telah menghasilkan berbagai inovasi pelayanan publik di Indonesia, antara lain melalui pengembangan Mal Pelayanan Publik Digital (MPP Digital), SRIKANDI, OSS Risk Based Approach, Identitas Kependudukan Digital (IKD), SATUSEHAT, serta berbagai portal pelayanan terpadu yang

dikembangkan oleh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Berbagai inovasi tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma pelayanan publik dari pendekatan yang bersifat sektoral menuju layanan digital yang lebih terintegrasi, responsif, dan berbasis data. Evaluasi nasional juga memperlihatkan tren peningkatan kualitas penyelenggaraan SPBE. Berdasarkan hasil evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kementerian PANRB, 2024), nilai Indeks SPBE nasional mengalami peningkatan dibandingkan periode sebelumnya, yang mengindikasikan semakin baiknya penerapan tata kelola pemerintahan digital pada instansi pusat maupun pemerintah daerah.

Meskipun demikian, berbagai tantangan masih menjadi hambatan dalam mewujudkan pemerintahan digital yang sepenuhnya terintegrasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPBE masih menghadapi persoalan interoperabilitas aplikasi, fragmentasi data antarinstansi, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi di beberapa daerah, rendahnya kapasitas sumber daya manusia digital, serta meningkatnya ancaman keamanan siber dan perlindungan data pribadi (OECD, 2023; World Bank, 2022; Kementerian PANRB, 2024). Selain itu, pembangunan pemerintahan digital juga memerlukan perubahan budaya organisasi, penguatan kepemimpinan digital (*digital leadership*), penyederhanaan proses bisnis, serta kolaborasi lintas sektor agar transformasi digital tidak berhenti pada digitalisasi layanan semata, tetapi mampu menghasilkan tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik (*public value*).

Kajian mengenai SPBE di Indonesia selama ini umumnya masih didominasi oleh penelitian empiris yang berfokus pada evaluasi implementasi di kementerian, pemerintah daerah, atau organisasi publik tertentu. Sebagian besar penelitian menitikberatkan pada aspek kesiapan teknologi, tingkat kematangan SPBE, atau pengukuran kualitas layanan elektronik, sementara pembahasan mengenai SPBE sebagai kerangka transformasi tata kelola pemerintahan digital yang mengintegrasikan dimensi teknologi, kelembagaan, kepemimpinan, data, kolaborasi, dan partisipasi masyarakat masih relatif terbatas. Dengan kata lain, masih terdapat kesenjangan konseptual dalam menjelaskan bagaimana SPBE dapat diposisikan sebagai fondasi utama pembentukan ekosistem pemerintahan digital yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Berdasarkan kondisi tersebut, artikel ini bertujuan mengembangkan perspektif konseptual mengenai transformasi pelayanan publik melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik sebagai fondasi tata kelola pemerintahan digital yang terintegrasi. Artikel ini berargumen bahwa keberhasilan implementasi SPBE tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi informasi, tetapi merupakan hasil interaksi yang sinergis antara kepemimpinan digital, tata kelola adaptif, interoperabilitas sistem, integrasi data, inovasi kelembagaan, serta partisipasi aktif masyarakat. Melalui sintesis berbagai teori dan perkembangan kebijakan terkini, artikel ini menawarkan kerangka konseptual yang dapat menjadi dasar pengembangan penelitian empiris sekaligus memberikan kontribusi terhadap penguatan kebijakan transformasi digital pemerintahan di Indonesia.

2. METODE

Artikel ini menggunakan pendekatan kajian konseptual (*conceptual paper*) yang bertujuan mengembangkan pemahaman teoretis mengenai transformasi pelayanan publik melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai fondasi tata kelola pemerintahan digital yang terintegrasi. Berbeda dengan penelitian empiris yang mengandalkan pengumpulan data lapangan, kajian konseptual berfokus pada sintesis teori, analisis kritis terhadap literatur, serta pengembangan kerangka konseptual untuk menjelaskan hubungan antar konsep dan menawarkan perspektif baru terhadap suatu fenomena (Jaakkola, 2020).

Sumber data dalam artikel ini berupa literatur sekunder yang berasal dari berbagai publikasi ilmiah dan dokumen kebijakan yang memiliki relevansi dengan tema pemerintahan digital, pelayanan publik, dan implementasi SPBE. Literatur meliputi artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, buku akademik, laporan organisasi internasional, serta regulasi pemerintah Indonesia. Untuk menjaga aktualitas pembahasan, artikel ini memprioritaskan referensi

yang diterbitkan pada periode 2021–2026, disertai beberapa literatur klasik yang menjadi rujukan utama dalam pengembangan teori administrasi publik, *digital government*, dan *public value*.

Analisis dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah identifikasi konsep utama, yaitu transformasi digital, pelayanan publik, pemerintahan digital (*digital government*), tata kelola digital (*digital governance*), dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Tahap kedua adalah analisis komparatif, yaitu membandingkan berbagai perspektif teoretis dan hasil penelitian terdahulu untuk menemukan kesamaan, perbedaan, serta perkembangan konsep yang berkaitan dengan transformasi pelayanan publik berbasis digital. Tahap ketiga adalah sintesis konseptual, yaitu mengintegrasikan berbagai konsep dan temuan literatur menjadi suatu argumentasi yang utuh mengenai posisi SPBE sebagai instrumen strategis dalam membangun tata kelola pemerintahan digital yang terintegrasi. Tahap terakhir adalah pengembangan kerangka konseptual, yang merumuskan hubungan antardimensi utama yang memengaruhi keberhasilan implementasi SPBE, meliputi kepemimpinan digital (*digital leadership*), tata kelola digital (*digital governance*), interoperabilitas sistem, integrasi data, kolaborasi antarlembaga, dan orientasi pada nilai publik (*public value*).

Pendekatan konseptual dipilih karena memberikan ruang untuk mengevaluasi perkembangan pemikiran mengenai SPBE secara lebih komprehensif, mengidentifikasi kesenjangan konseptual dalam literatur, serta menawarkan model pemahaman yang dapat digunakan sebagai dasar pengembangan penelitian empiris maupun penyusunan kebijakan pemerintahan digital. Dengan demikian, kontribusi utama artikel ini terletak pada penyusunan kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa transformasi pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi informasi, tetapi juga oleh integrasi aspek kelembagaan, kepemimpinan, tata kelola, interoperabilitas layanan, dan partisipasi masyarakat dalam ekosistem pemerintahan digital.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Digital sebagai Paradigma Baru Pelayanan Publik

Transformasi digital telah mengubah paradigma penyelenggaraan pelayanan publik dari pendekatan yang berorientasi pada prosedur administratif menuju pelayanan yang berpusat pada masyarakat (*citizen-centered public services*). Perubahan ini tidak hanya ditandai oleh penggunaan teknologi informasi, tetapi juga oleh perubahan cara pemerintah merancang kebijakan, mengelola data, membangun kolaborasi, dan menciptakan nilai publik (*public value*). Dalam perspektif *digital government*, teknologi diposisikan sebagai enabler yang mendukung reformasi tata kelola pemerintahan, bukan sekadar alat otomatisasi layanan (OECD, 2023).

Perkembangan tersebut menunjukkan adanya pergeseran dari konsep *electronic government* (*e-government*) menuju *digital government*. Jika *e-government* lebih menekankan digitalisasi proses administrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi, maka *digital government* mengintegrasikan teknologi, data, tata kelola, serta partisipasi masyarakat ke dalam keseluruhan proses pemerintahan (United Nations, 2024). Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak lagi diukur dari jumlah aplikasi yang dikembangkan, tetapi dari kemampuan pemerintah menciptakan layanan yang terintegrasi, adaptif, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

Dalam konteks pelayanan publik, transformasi digital juga berkaitan erat dengan konsep *public value*. Moore (1995) menjelaskan bahwa keberhasilan organisasi publik ditentukan oleh kemampuannya menghasilkan nilai yang dirasakan masyarakat. Konsep tersebut semakin relevan pada era digital, ketika kualitas pelayanan tidak hanya diukur dari kecepatan dan efisiensi, tetapi juga dari transparansi, kemudahan akses, keamanan informasi, serta pengalaman pengguna (*user*

experience). Oleh karena itu, pembangunan pemerintahan digital harus diarahkan untuk meningkatkan kualitas hubungan antara pemerintah dan warga negara melalui layanan yang mudah diakses, responsif, dan inklusif.

Di Indonesia, arah transformasi digital tersebut diwujudkan melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kebijakan SPBE menempatkan digitalisasi sebagai instrumen reformasi birokrasi yang mengintegrasikan proses bisnis, data, aplikasi, dan layanan pemerintahan dalam satu ekosistem digital nasional. Pendekatan ini menunjukkan bahwa transformasi pelayanan publik tidak cukup dilakukan melalui pengembangan aplikasi secara sektoral, tetapi memerlukan integrasi kelembagaan, interoperabilitas sistem, dan tata kelola data yang mampu mendukung pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*).

Dengan demikian, transformasi digital pelayanan publik merupakan perubahan paradigma dari government-centric menuju citizen-centric governance, di mana teknologi berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan memperkuat kepercayaan publik. Perspektif ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi tidak ditentukan oleh tingkat digitalisasi semata, tetapi oleh kemampuan pemerintah mengintegrasikan teknologi dengan reformasi kelembagaan dan orientasi pelayanan kepada masyarakat.

SPBE sebagai Fondasi Tata Kelola Pemerintahan Digital yang Terintegrasi

Implementasi SPBE merupakan salah satu kebijakan strategis pemerintah Indonesia dalam membangun tata kelola pemerintahan digital yang terintegrasi. Berbeda dengan pendekatan digitalisasi sebelumnya yang cenderung bersifat parsial dan berorientasi pada masing-masing instansi, SPBE dirancang untuk mengintegrasikan seluruh komponen penyelenggaraan pemerintahan, mulai dari proses bisnis, data, aplikasi, infrastruktur teknologi informasi, hingga pelayanan publik. Integrasi tersebut menjadi prasyarat utama dalam mewujudkan pemerintahan digital yang efektif, efisien, dan adaptif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

Menurut Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, SPBE merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna secara terpadu. Konsep ini diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 yang menekankan percepatan transformasi digital melalui keterpaduan layanan digital nasional. Kebijakan tersebut menggeser paradigma pembangunan sistem informasi pemerintahan dari model yang terfragmentasi menuju platform digital nasional yang mengedepankan interoperabilitas, pertukaran data, dan kolaborasi lintas sektor.

Dalam perspektif tata kelola digital (*digital governance*), keberhasilan SPBE tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada kualitas koordinasi antarlembaga, kepemimpinan digital, serta kapasitas organisasi dalam mengelola perubahan. OECD (2023) menegaskan bahwa pemerintahan digital yang berhasil dibangun melalui pendekatan *whole-of-government*, yaitu integrasi kebijakan, kelembagaan, dan layanan lintas organisasi pemerintah. Pendekatan ini memungkinkan penyelenggaraan pelayanan publik menjadi lebih sederhana, mengurangi duplikasi sistem, serta meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya negara.

Evaluasi implementasi SPBE yang dilakukan oleh Kementerian PANRB (2024) menunjukkan adanya peningkatan indeks SPBE pada sebagian besar instansi pemerintah. Namun demikian, peningkatan tersebut masih dihadapkan pada sejumlah tantangan, terutama terkait interoperabilitas aplikasi, kualitas tata kelola data, keamanan informasi, serta kesenjangan kapasitas digital antarwilayah. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak dapat diselesaikan

hanya melalui investasi teknologi, tetapi memerlukan penguatan tata kelola yang mampu mengintegrasikan berbagai aspek kelembagaan secara berkelanjutan.

Berdasarkan sintesis berbagai literatur, artikel ini berpendapat bahwa SPBE seharusnya dipahami sebagai fondasi ekosistem pemerintahan digital, bukan sekadar sistem administrasi elektronik. Dalam perspektif tersebut, SPBE memiliki fungsi strategis sebagai penghubung antara transformasi organisasi, inovasi pelayanan publik, integrasi data nasional, serta penguatan nilai publik. Pendekatan ini memperluas pemahaman mengenai SPBE dari instrumen digitalisasi birokrasi menjadi kerangka tata kelola yang mendukung terciptanya pemerintahan digital yang kolaboratif, adaptif, dan berorientasi pada masyarakat. Kontribusi konseptual ini memberikan landasan bagi pengembangan model implementasi SPBE yang lebih komprehensif pada penelitian selanjutnya.

Dimensi Strategis Keberhasilan Implementasi SPBE dalam Transformasi Pelayanan Publik

Keberhasilan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) tidak hanya ditentukan oleh kesiapan infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah mengintegrasikan aspek kelembagaan, tata kelola, sumber daya manusia, dan partisipasi masyarakat dalam satu ekosistem pemerintahan digital. Perspektif ini menunjukkan bahwa transformasi pelayanan publik merupakan proses multidimensional yang melibatkan perubahan organisasi, budaya kerja, hingga mekanisme pengambilan keputusan berbasis data (Mergel et al., 2019; Janssen et al., 2023).

Literatur terkini menunjukkan bahwa terdapat sedikitnya lima dimensi strategis yang memengaruhi keberhasilan transformasi pemerintahan digital. Dimensi pertama adalah kepemimpinan digital (*digital leadership*). Kepemimpinan menjadi faktor penting karena transformasi digital pada dasarnya merupakan proses perubahan organisasi (*organizational change*). Pemimpin tidak hanya berperan dalam penyediaan teknologi, tetapi juga membangun visi, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi lintas sektor, serta menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Menurut Mergel et al. (2019), organisasi sektor publik yang memiliki kepemimpinan digital cenderung lebih cepat mengadopsi inovasi dan mampu mengurangi resistensi birokrasi terhadap perubahan.

Dimensi kedua adalah tata kelola digital (*digital governance*). Transformasi pelayanan publik memerlukan tata kelola yang mampu mengintegrasikan proses bisnis, kebijakan, standar pelayanan, serta mekanisme koordinasi antarlembaga. Dalam konteks ini, digital governance tidak hanya berkaitan dengan pemanfaatan teknologi, tetapi juga mencakup pembagian peran kelembagaan, mekanisme akuntabilitas, dan pengelolaan risiko digital. Scholta et al. (2022) menegaskan bahwa keberhasilan pemerintahan digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah membangun tata kelola yang fleksibel namun tetap menjamin konsistensi standar pelayanan publik.

Dimensi ketiga adalah interoperabilitas dan integrasi data. Salah satu kelemahan utama digitalisasi pemerintahan di berbagai negara berkembang adalah berkembangnya aplikasi sektoral yang tidak saling terhubung sehingga menimbulkan duplikasi data, pemborosan anggaran, dan rendahnya efisiensi pelayanan. Oleh karena itu, pembangunan SPBE harus diarahkan pada pengembangan *whole-of-government platform*, yaitu sistem yang memungkinkan pertukaran data secara aman antarinstansi melalui standar interoperabilitas yang seragam (World Bank, 2022). Integrasi data juga mendukung penerapan *evidence-based policy*, sehingga proses perumusan kebijakan menjadi lebih cepat, akurat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Dimensi keempat adalah kapasitas sumber daya manusia digital. Transformasi digital tidak akan menghasilkan perubahan yang signifikan apabila aparatur pemerintah belum memiliki

kompetensi digital yang memadai. Kompetensi tersebut mencakup kemampuan memanfaatkan teknologi informasi, mengelola data, memahami keamanan siber, serta beradaptasi terhadap perubahan proses kerja. European Commission (2023) menegaskan bahwa pengembangan *digital skills* aparatur merupakan investasi jangka panjang dalam meningkatkan kualitas pemerintahan digital. Dengan demikian, penguatan kapasitas aparatur harus dipandang sebagai bagian integral dari implementasi SPBE, bukan sekadar program pelatihan teknis.

Dimensi kelima adalah orientasi pada nilai publik (*public value orientation*). Transformasi pelayanan publik seharusnya tidak berhenti pada peningkatan efisiensi birokrasi, tetapi juga mampu menghasilkan manfaat nyata bagi masyarakat, seperti kemudahan akses layanan, peningkatan transparansi, perlindungan data pribadi, serta peningkatan kepercayaan publik terhadap pemerintah. Dalam perspektif *public value*, keberhasilan SPBE diukur dari kemampuan pemerintah untuk menciptakan pelayanan yang inklusif dan responsif serta memberikan pengalaman layanan yang lebih baik bagi warga negara (Bryson et al., 2017). Oleh karena itu, masyarakat harus diposisikan sebagai pusat dari seluruh proses transformasi digital.

Berdasarkan sintesis tersebut, artikel ini berargumentasi bahwa implementasi SPBE memerlukan pendekatan yang bersifat socio-technical governance, yaitu pendekatan yang mengintegrasikan teknologi digital dengan perubahan organisasi, tata kelola, dan pembangunan kapasitas manusia. Pendekatan ini memperluas paradigma implementasi SPBE yang selama ini cenderung berorientasi pada pembangunan aplikasi menuju pembangunan ekosistem pemerintahan digital yang berkelanjutan.

Tantangan Transformasi Pelayanan Publik melalui SPBE

Meskipun implementasi SPBE menunjukkan perkembangan yang positif, berbagai tantangan masih menjadi faktor penghambat terwujudnya pemerintahan digital yang terintegrasi. Tantangan tersebut tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan aspek kelembagaan, regulasi, budaya organisasi, dan kesiapan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Tantangan pertama adalah fragmentasi sistem informasi pemerintahan. Berbagai instansi pemerintah masih mengembangkan aplikasi secara mandiri dengan standar yang berbeda sehingga menghambat interoperabilitas layanan. Kondisi tersebut menyebabkan pertukaran data antarlembaga belum berjalan optimal dan sering kali menimbulkan duplikasi proses administrasi. Fenomena ini tidak hanya terjadi di Indonesia, tetapi juga menjadi tantangan utama implementasi pemerintahan digital di banyak negara berkembang (World Bank, 2022).

Tantangan kedua adalah keamanan siber dan perlindungan data pribadi. Semakin tingginya ketergantungan pemerintah terhadap teknologi digital meningkatkan risiko kebocoran data, serangan siber, dan penyalahgunaan informasi publik. Menurut International Telecommunication Union (2024), penguatan keamanan siber harus menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pembangunan pemerintahan digital karena keberhasilan transformasi sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sistem digital pemerintah. Oleh karena itu, implementasi SPBE perlu didukung oleh tata kelola keamanan informasi, pengelolaan risiko digital, serta kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data pribadi.

Tantangan ketiga adalah kesenjangan kapasitas digital antarwilayah. Perbedaan kualitas infrastruktur teknologi, akses internet, dan kompetensi aparatur menyebabkan implementasi SPBE belum berkembang secara merata. Pemerintah daerah dengan kapasitas fiskal yang terbatas cenderung menghadapi kesulitan dalam membangun sistem digital yang memenuhi standar

nasional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital harus mempertimbangkan aspek pemerataan pembangunan agar tidak memperlebar kesenjangan kualitas pelayanan publik.

Selain itu, resistensi organisasi terhadap perubahan juga menjadi tantangan yang sering diabaikan. Transformasi digital tidak hanya mengubah penggunaan teknologi, tetapi juga mengubah budaya kerja, pola koordinasi, dan mekanisme pengambilan keputusan dalam birokrasi. Aparatur yang belum siap terhadap perubahan cenderung mempertahankan prosedur konvensional sehingga pemanfaatan sistem digital menjadi kurang optimal. Fenomena ini memperlihatkan bahwa keberhasilan SPBE sangat dipengaruhi oleh manajemen perubahan (*change management*) yang mampu membangun komitmen organisasi terhadap inovasi pelayanan publik.

Berdasarkan berbagai tantangan tersebut, artikel ini menegaskan bahwa pembangunan SPBE memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif daripada sekadar digitalisasi administrasi pemerintahan. Transformasi pelayanan publik harus diarahkan pada pembentukan ekosistem digital yang mengintegrasikan teknologi, tata kelola, regulasi, sumber daya manusia, keamanan informasi, serta partisipasi masyarakat. Pendekatan tersebut memungkinkan SPBE berkembang sebagai fondasi pemerintahan digital yang tidak hanya efisien secara administratif, tetapi juga adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada penciptaan nilai publik.

Model Konseptual Transformasi Pelayanan Publik melalui SPBE

Sintesis berbagai teori dan perkembangan implementasi SPBE menunjukkan bahwa transformasi pelayanan publik tidak dapat dipahami sebagai proses digitalisasi administrasi semata. Sebaliknya, transformasi tersebut merupakan proses sistemik yang mengintegrasikan dimensi teknologi, tata kelola, kelembagaan, sumber daya manusia, dan orientasi pada nilai publik. Berdasarkan analisis konseptual yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, artikel ini mengusulkan Integrated SPBE Governance Framework (ISGF) sebagai kerangka konseptual untuk menjelaskan hubungan antardimensi yang memengaruhi keberhasilan transformasi pelayanan publik berbasis SPBE.

Kerangka ini dikembangkan dengan mengintegrasikan perspektif digital government (OECD, 2023), public value governance (Bryson et al., 2017), whole-of-government (United Nations, 2024), dan GovTech maturity (World Bank, 2022). Berbeda dengan pendekatan implementasi SPBE yang umumnya menitikberatkan pada pembangunan aplikasi atau infrastruktur teknologi, model ini menempatkan SPBE sebagai ekosistem tata kelola yang menghubungkan berbagai elemen strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan digital.

Secara konseptual, kerangka ISGF terdiri atas lima dimensi utama. Pertama, digital leadership, yaitu kemampuan pemimpin dalam membangun visi transformasi, mengelola perubahan organisasi, dan mendorong inovasi pelayanan publik. Kedua, digital governance, yang mencakup kebijakan, regulasi, koordinasi kelembagaan, serta tata kelola risiko digital sebagai dasar penyelenggaraan SPBE. Ketiga, integrated digital ecosystem, yaitu interoperabilitas aplikasi, integrasi data, pemanfaatan infrastruktur digital, serta keamanan informasi yang memungkinkan penyelenggaraan layanan lintas instansi secara terpadu. Keempat, collaborative public services, yaitu penyelenggaraan pelayanan yang melibatkan kolaborasi antarlembaga pemerintah, sektor swasta, akademisi, dan masyarakat dalam kerangka *whole-of-government* dan *whole-of-society*. Kelima, public value, yang menjadi tujuan akhir transformasi melalui peningkatan kualitas layanan, transparansi, kepercayaan publik, inklusivitas, dan kepuasan masyarakat.

Hubungan antardimensi tersebut bersifat dinamis dan saling memengaruhi. Kepemimpinan digital menjadi penggerak utama perubahan organisasi, sedangkan tata kelola digital menyediakan

mekanisme koordinasi dan regulasi yang mendukung implementasi SPBE. Kedua dimensi tersebut membentuk ekosistem digital yang terintegrasi sehingga memungkinkan kolaborasi pelayanan lintas sektor. Integrasi tersebut pada akhirnya menghasilkan nilai publik yang tercermin dalam meningkatnya kualitas pelayanan, efisiensi birokrasi, akuntabilitas, serta kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Dengan demikian, SPBE diposisikan bukan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai instrumen strategis dalam membangun tata kelola pemerintahan digital yang berkelanjutan.

Berdasarkan kerangka tersebut, artikel ini mengajukan proposisi konseptual bahwa keberhasilan transformasi pelayanan publik melalui SPBE merupakan fungsi dari sinergi antara kepemimpinan digital, tata kelola digital, integrasi ekosistem digital, dan kolaborasi pelayanan publik yang secara bersama-sama menghasilkan nilai publik. Proposisi ini memperluas pemahaman mengenai implementasi SPBE yang selama ini lebih banyak diukur melalui indikator teknis, dengan menekankan pentingnya dimensi kelembagaan dan tata kelola sebagai faktor penentu keberhasilan transformasi pemerintahan digital.

Implikasi Konseptual dan Agenda Pengembangan SPBE

Kerangka konseptual yang ditawarkan dalam artikel ini memiliki beberapa implikasi penting bagi pengembangan ilmu administrasi publik maupun praktik penyelenggaraan pemerintahan digital. Dari sisi akademik, artikel ini memperkuat argumentasi bahwa SPBE tidak cukup dipahami sebagai implementasi teknologi informasi dalam birokrasi, tetapi sebagai pendekatan tata kelola (*governance approach*) yang mengintegrasikan aspek kelembagaan, kepemimpinan, data, kolaborasi, dan penciptaan nilai publik. Perspektif tersebut membuka peluang bagi pengembangan penelitian empiris yang menguji hubungan antarvariabel dalam model konseptual yang diusulkan.

Bagi pembuat kebijakan, hasil kajian ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi pelayanan publik memerlukan pergeseran fokus kebijakan dari pembangunan aplikasi menuju pembangunan ekosistem pemerintahan digital yang terintegrasi. Prioritas kebijakan tidak hanya diarahkan pada penyediaan infrastruktur digital, tetapi juga pada penguatan interoperabilitas data, peningkatan kapasitas aparatur, pengembangan kepemimpinan digital, serta penyusunan regulasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Pendekatan ini sejalan dengan arah transformasi digital nasional yang menekankan integrasi layanan digital dan pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan.

Selain itu, implementasi SPBE perlu didukung oleh mekanisme evaluasi yang tidak hanya mengukur tingkat kematangan sistem, tetapi juga dampaknya terhadap kualitas pelayanan publik dan nilai yang dirasakan masyarakat. Indikator seperti kepuasan pengguna, kemudahan akses layanan, transparansi, kecepatan penyelesaian layanan, dan tingkat kepercayaan publik perlu ditempatkan sebagai ukuran utama keberhasilan pemerintahan digital. Dengan demikian, orientasi evaluasi bergeser dari *technology-oriented assessment* menuju *public value-oriented assessment*.

Ke depan, perkembangan teknologi seperti kecerdasan artifisial (*Artificial Intelligence*), komputasi awan pemerintah (*Government Cloud*), analitik data besar (*Big Data Analytics*), identitas digital, dan teknologi blockchain akan semakin memengaruhi penyelenggaraan SPBE. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mengembangkan model implementasi pemerintahan digital yang mampu menjelaskan integrasi teknologi-teknologi tersebut dengan tata kelola publik, etika digital, perlindungan data pribadi, serta peningkatan partisipasi masyarakat. Pendekatan tersebut akan memperkaya kajian mengenai pemerintahan digital sekaligus mendukung terwujudnya pelayanan publik yang lebih adaptif, inklusif, dan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Transformasi pelayanan publik melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan bagian integral dari reformasi tata kelola pemerintahan menuju pemerintahan digital yang lebih adaptif, terintegrasi, dan berorientasi pada masyarakat. Kajian konseptual ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SPBE tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi informasi, tetapi juga oleh sinergi antara kepemimpinan digital, tata kelola yang adaptif, interoperabilitas sistem, integrasi data, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta kolaborasi antarpemangku kepentingan. Dengan demikian, SPBE perlu dipahami sebagai sebuah ekosistem tata kelola pemerintahan digital yang mampu menciptakan nilai publik melalui peningkatan kualitas pelayanan, transparansi, efisiensi birokrasi, dan penguatan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Kontribusi utama artikel ini adalah pengembangan Integrated SPBE Governance Framework (ISGF) sebagai kerangka konseptual yang mengintegrasikan dimensi kepemimpinan digital, tata kelola digital, ekosistem digital terintegrasi, pelayanan publik kolaboratif, dan orientasi pada nilai publik dalam satu model transformasi pemerintahan digital. Kerangka ini memperluas perspektif implementasi SPBE yang selama ini lebih berorientasi pada aspek teknologi menjadi pendekatan tata kelola yang lebih komprehensif. Ke depan, model konseptual ini dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris untuk menguji hubungan antarvariabel serta mendukung perumusan kebijakan transformasi digital yang lebih terintegrasi, berkelanjutan, dan responsif terhadap dinamika kebutuhan masyarakat.

PERNYATAAN

Kontribusi Penulis

Penulis berkontribusi penuh dalam seluruh tahapan penelitian, meliputi konseptualisasi penelitian, penyusunan metodologi, penelusuran dan seleksi literatur, analisis dan sintesis data, interpretasi hasil, penyusunan naskah, serta revisi dan finalisasi manuskrip.

Pendanaan

Penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal. Seluruh proses penelitian dan penyusunan manuskrip dilakukan secara mandiri oleh penulis.

Konflik Kepentingan

Penulis menyatakan tidak memiliki konflik kepentingan, baik yang bersifat aktual, potensial, maupun yang dipersepsikan, yang dapat memengaruhi pelaksanaan penelitian, interpretasi hasil, atau proses publikasi artikel ini.

Persetujuan Etik

Penelitian ini tidak melibatkan partisipan manusia, hewan, wawancara, survei, atau pengumpulan data primer.

Ketersediaan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder yang diperoleh dari publikasi ilmiah, buku akademik, dokumen pemerintah, dan laporan organisasi internasional yang tersedia melalui sumber-sumber publik dan basis data ilmiah. Seluruh sumber yang digunakan telah dicantumkan dalam daftar pustaka sehingga dapat ditelusuri dan diverifikasi oleh pembaca. Penelitian ini tidak menghasilkan dataset primer baru.

Ucapan Terima Kasih

Penulis tidak memiliki individu atau institusi lain yang perlu dicantumkan dalam bagian ucapan terima kasih. Seluruh proses penelitian dan penyusunan manuskrip dilakukan oleh penulis.

Pengungkapan Penggunaan Alat Berbantuan AI

Dalam penyusunan manuskrip, penulis menggunakan alat berbantuan kecerdasan artifisial (AI) secara terbatas untuk membantu penyuntingan bahasa, perbaikan struktur dan kejelasan tulisan, serta penyempurnaan redaksional. Seluruh isi, analisis, interpretasi, pemilihan sumber, dan kesimpulan telah ditinjau dan diverifikasi oleh penulis. Penulis tetap bertanggung jawab penuh atas keakuratan, integritas, dan isi akhir manuskrip.

DAFTAR PUSTAKA

- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2017). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 77(5), 640–652. <https://doi.org/10.1111/puar.12745>
- European Commission. (2023). *Digital Economy and Society Index (DESI) 2023*. Brussels: European Commission.
- International Telecommunication Union. (2024). *Global Cybersecurity Index 2024*. Geneva: ITU.
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1–2), 18–26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180.
- Janssen, M., Brous, P., Estevez, E., Barbosa, L., & Janowski, T. (2023). Data governance: Organizing data for trustworthy Artificial Intelligence in government. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101930>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Tahun 2024*. Jakarta: Kementerian PANRB.
- Kettunen, P., & Kallio, J. (2024). Digital governance and public sector transformation: Emerging challenges and opportunities. *Government Information Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.102045>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- OECD. (2023). *Digital Government Index 2023: Results and Key Findings*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/1a89ed5e-en>
- OECD. (2023). *Digital Government Index 2023: Results and Key Findings*. Paris: OECD.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2023 tentang Percepatan Transformasi Digital dan Keterpaduan Layanan Digital Nasional.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Scholta, H., Mertens, W., Kowalkiewicz, M., & Becker, J. (2022). From one-stop shop to no-stop shop: An e-government stage model. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101587. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101587>

- United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- World Bank. (2022). *GovTech Maturity Index 2022: The State of Public Sector Digital Transformation*. Washington, DC: World Bank.