Journal Education and Government Wiyata ISSN 2986-5131
Volume 2 Nomor 4, November 2024 (458-471)
https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/e-gov

DARI E-GOVERNMENT MENUJU DIGITAL GOVERNANCE Analisis Transformasi Tata Kelola Pemerintahan dalam Meningkatkan Pelayanan Publik

Serly Wulandari
Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jakarta, Indonesia
E-Mail: serlywulandari@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Transformasi digital pemerintahan telah mengubah paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari penggunaan teknologi untuk mendukung administrasi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih terintegrasi, adaptif, dan berorientasi pada masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis proses transformasi dari e-government menuju digital governance serta implikasinya terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research) dan analisis kebijakan (policy analysis). Data diperoleh dari artikel jurnal ilmiah, dokumen kebijakan, laporan United Nations E-Government Survey, kerangka Digital Government Policy Framework OECD, serta regulasi nasional terkait Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Analisis dilakukan melalui reduksi data, kategorisasi konsep, interpretasi temuan, dan analisis hubungan antarkonsep dengan menggunakan perspektif evolusi pemerintahan digital Janowski serta kerangka OECD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa e-government merupakan fondasi awal digitalisasi pemerintahan yang berkontribusi terhadap efisiensi administrasi, kemudahan akses, dan percepatan pelayanan publik. Namun, digitalisasi yang hanya berorientasi pada pembangunan aplikasi belum mampu menghasilkan perubahan tata kelola secara substantif. Peralihan menuju digital governance membutuhkan integrasi sistem dan data, penguatan kapasitas aparatur, kolaborasi antarinstansi, keterbukaan informasi, serta pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak ditentukan oleh jumlah aplikasi yang tersedia, tetapi oleh kemampuan pemerintah memanfaatkan teknologi dan data untuk memperkuat tata kelola serta menciptakan pelayanan publik yang efektif, transparan, inklusif, dan responsif.

Kata kunci: *E-Government, Digital Government, Digital Governance, Transformasi Digital, Pelayanan Publik.*

ABSTRACT

Digital transformation in government has shifted the paradigm of public administration from the use of technology to support administrative processes toward a more integrated, adaptive, and citizen-oriented governance system. This study aims to analyze the transformation from e-government to digital governance and its implications for improving the quality of public services. The study employs a qualitative approach using library research and policy analysis. Data were obtained from scholarly journal articles, policy documents, the United

Journal Education and Government Wiyata ISSN 2986-5131
Volume 2 Nomor 4, November 2024 (458-471)
https://journal.wiyatapublisher.or.id/index.php/e-gov

Nations E-Government Survey, the OECD Digital Government Policy Framework, and national regulations concerning the Electronic-Based Government System (SPBE). Data were analyzed through data reduction, concept categorization, interpretation of findings, and analysis of relationships among concepts, drawing on Janowski's digital government evolution perspective and the OECD framework. The findings indicate that e-government serves as an initial foundation for government digitalization, contributing to administrative efficiency, accessibility, and faster public service delivery. However, digitalization that focuses primarily on developing applications has not been sufficient to produce substantive changes in governance. The transition toward digital governance requires system and data integration, strengthened digital capacity among public officials, inter-agency collaboration, information openness, and services oriented toward citizens' needs. Therefore, the success of digital transformation in government is not determined by the number of applications available, but by the government's ability to utilize technology and data to strengthen governance and deliver public services that are effective, transparent, inclusive, and responsive.

Keywords: *E-Government*, *Digital Government*, *Digital Governance*, Digital Transformation, Public Services.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa perubahan besar dalam paradigma penyelenggaraan pemerintahan modern. Pemerintah di berbagai negara tidak lagi hanya dituntut untuk menjalankan fungsi administratif secara efektif, tetapi juga harus mampu menyediakan pelayanan publik yang cepat, transparan, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks tersebut, transformasi digital pemerintahan menjadi salah satu agenda utama reformasi sektor publik karena teknologi tidak lagi dipandang hanya sebagai alat pendukung birokrasi, melainkan sebagai instrumen strategis dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih adaptif dan berorientasi pada masyarakat (OECD, 2020).

Pada tahap awal perkembangan digitalisasi pemerintahan, pendekatan yang banyak digunakan adalah konsep electronic government (e-government). Konsep ini menekankan pemanfaatan teknologi informasi oleh lembaga pemerintah untuk meningkatkan efisiensi administrasi, menyediakan akses informasi publik, serta memberikan layanan pemerintahan melalui media elektronik. E-government menjadi simbol perubahan birokrasi dari model pelayanan konvensional menuju pelayanan berbasis teknologi dengan tujuan mempercepat proses administrasi dan meningkatkan kualitas hubungan antara pemerintah dengan masyarakat (Dunleavy et al., 2006).

Namun, perkembangan teknologi digital yang semakin kompleks menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi pemerintahan tidak dapat hanya diukur dari jumlah

aplikasi, portal layanan, atau sistem informasi yang dibangun oleh pemerintah. Banyak institusi pemerintahan telah melakukan digitalisasi layanan, tetapi masih menghadapi persoalan berupa sistem yang berjalan secara terpisah, rendahnya interoperabilitas data, lemahnya koordinasi antarinstansi, keterbatasan kapasitas aparatur, serta belum optimalnya pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi administratif belum selalu menghasilkan perubahan mendasar dalam tata kelola pemerintahan.

Perubahan tersebut mendorong munculnya paradigma baru yang dikenal sebagai digital governance. Berbeda dengan e-government yang lebih menekankan penggunaan teknologi dalam proses administrasi pemerintahan, digital governance melihat teknologi sebagai bagian dari transformasi sistem tata kelola secara menyeluruh. Digital governance menempatkan integrasi data, kolaborasi antaraktor, keterbukaan informasi, inovasi pelayanan, partisipasi masyarakat, serta penciptaan nilai publik sebagai elemen utama dalam pemerintahan digital (Janowski, 2015). Dengan demikian, pergeseran dari e-government menuju digital governance menunjukkan perubahan orientasi dari sekadar digitalisasi layanan menuju transformasi tata kelola pemerintahan.

Dalam konteks global, transformasi digital pemerintahan menjadi indikator penting dalam pembangunan sektor publik. Laporan United Nations E-Government Survey 2024 menunjukkan bahwa negara-negara di dunia semakin meningkatkan investasi pada pemerintahan digital sebagai strategi memperkuat kualitas pelayanan publik dan pembangunan berkelanjutan. Survei tersebut menegaskan bahwa pemerintahan digital tidak hanya berkaitan dengan penyediaan layanan secara elektronik, tetapi juga mencakup kemampuan pemerintah dalam mengintegrasikan teknologi, membangun institusi digital, serta menciptakan layanan publik yang lebih inklusif (United Nations, 2024).

Indonesia juga mengalami perkembangan signifikan dalam agenda transformasi digital pemerintahan. Pemerintah Indonesia menetapkan kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 sebagai instrumen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, akuntabel, serta meningkatkan kualitas pelayanan publik. Melalui kebijakan tersebut, pemerintah berupaya membangun integrasi layanan digital, memperkuat tata kelola teknologi informasi, serta mendorong penggunaan data dalam proses pengambilan kebijakan.

Perkembangan implementasi SPBE menunjukkan adanya peningkatan kapasitas digital pemerintahan Indonesia. Berdasarkan evaluasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), nilai Indeks SPBE Nasional tahun 2024 mencapai 3,12 dari skala 5 dengan kategori baik. Evaluasi tersebut mencakup 615 instansi pemerintah pusat dan daerah. Peningkatan indeks tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar instansi pemerintah telah memiliki fondasi digital dalam penyelenggaraan layanan publik. Selain itu, berdasarkan United Nations E-

Government Survey 2024, Indonesia mengalami peningkatan peringkat dari posisi 77 pada tahun 2022 menjadi posisi 64 dari 193 negara anggota Perserikatan Bangsa-Bangsa pada tahun 2024 (United Nations, 2024).

Meskipun menunjukkan kemajuan, capaian tersebut belum sepenuhnya menggambarkan keberhasilan transformasi digital pemerintahan secara substantif. Peningkatan indeks digital masih menghadapi tantangan dalam aspek integrasi sistem, koordinasi kelembagaan, kualitas sumber daya manusia digital, keamanan data, serta kesenjangan kemampuan masyarakat dalam mengakses layanan digital. Dalam praktiknya, masih ditemukan berbagai layanan pemerintah berbasis elektronik yang dikembangkan secara sektoral sehingga menyebabkan duplikasi aplikasi, fragmentasi data, dan pengalaman pelayanan publik yang belum terintegrasi.

Permasalahan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara paradigma e-government dan kebutuhan digital governance. Pendekatan e-government cenderung menempatkan teknologi sebagai solusi administratif, sedangkan digital governance menuntut perubahan yang lebih fundamental terhadap cara pemerintah bekerja, berinteraksi, dan menghasilkan pelayanan publik. Oleh karena itu, tantangan utama pemerintah saat ini bukan lagi sekadar bagaimana menyediakan layanan berbasis teknologi, tetapi bagaimana memastikan bahwa teknologi mampu menghasilkan perubahan tata kelola yang lebih efektif, transparan, kolaboratif, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

Kajian terdahulu mengenai e-government sebagian besar berfokus pada aspek implementasi teknologi, seperti penerimaan pengguna, efektivitas aplikasi pelayanan publik, kualitas sistem informasi, dan kesiapan infrastruktur digital. Pendekatan tersebut memberikan pemahaman penting mengenai keberhasilan penggunaan teknologi, tetapi belum sepenuhnya menjelaskan bagaimana teknologi mampu mendorong perubahan paradigma pemerintahan. Dengan kata lain, masih terdapat ruang penelitian mengenai bagaimana proses transisi dari e-government menuju digital governance berlangsung dan faktor apa saja yang menentukan keberhasilan transformasi tersebut.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) melalui pendekatan yang melihat transformasi digital pemerintahan sebagai proses evolusi tata kelola, bukan sekadar proses adopsi teknologi. Penelitian ini memandang bahwa hubungan antara e-government, digital government, dan digital governance merupakan suatu tahapan perkembangan:

E-Government → Digital Government → Digital Governance

yang menggambarkan perubahan dari pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan efisiensi administratif menuju pemanfaatan teknologi sebagai instrumen transformasi kelembagaan dan penciptaan nilai publik.

Kebaruan penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan perspektif teknologi dan perspektif tata kelola dalam memahami transformasi pemerintahan digital. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang cenderung menilai keberhasilan digitalisasi

berdasarkan keberadaan sistem atau tingkat penggunaan aplikasi, penelitian ini menganalisis sejauh mana digitalisasi mampu menghasilkan perubahan dalam aspek integrasi kelembagaan, pemanfaatan data, kolaborasi pemerintahan, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi dalam memperkuat kajian digital governance melalui penggunaan perspektif evolusi digital government yang dikembangkan oleh Janowski (2015) serta kerangka kebijakan digital government dari OECD (2020). Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pemerintah dalam merancang strategi transformasi digital yang tidak berhenti pada pembangunan infrastruktur teknologi, tetapi diarahkan pada pembentukan ekosistem pemerintahan digital yang terintegrasi, adaptif, dan berorientasi pada masyarakat.

Dengan demikian, penelitian mengenai "Dari E-Government Menuju Digital Governance: Analisis Transformasi Tata Kelola Pemerintahan dalam Meningkatkan Pelayanan Publik" menjadi penting dilakukan untuk memahami bagaimana pemerintah dapat bergerak dari paradigma digitalisasi administratif menuju tata kelola digital yang mampu menjawab kompleksitas kebutuhan masyarakat di era transformasi digital.

KAJIAN PUSTAKA

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong perubahan paradigma dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Salah satu bentuk awal pemanfaatan teknologi dalam sektor publik diwujudkan melalui konsep electronic government (e-government). Konsep ini berkembang sebagai strategi pemerintah dalam meningkatkan efektivitas administrasi, efisiensi pelayanan, transparansi, serta memperluas akses masyarakat terhadap layanan publik melalui pemanfaatan teknologi digital. E-government pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan penggunaan perangkat teknologi dalam birokrasi, tetapi juga mencakup perubahan proses kerja pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Melalui e-government, pemerintah berupaya mengurangi hambatan birokrasi, mempercepat proses pelayanan, meningkatkan keterbukaan informasi, serta membangun hubungan yang lebih efektif antara pemerintah dan masyarakat.

Dalam perkembangannya, konsep e-government mengalami perubahan dari pendekatan yang semula berorientasi pada digitalisasi administrasi menuju transformasi tata kelola pemerintahan berbasis teknologi. Janowski (2015) menjelaskan bahwa perkembangan pemerintahan digital mengalami beberapa tahapan evolusi, yaitu digitization, transformation, dan contextualization. Tahap digitization menggambarkan proses awal ketika informasi dan layanan pemerintahan dikonversi dari bentuk konvensional menjadi bentuk digital. Selanjutnya, tahap transformation menunjukkan penggunaan teknologi untuk memperbaiki proses internal pemerintahan dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Adapun tahap contextualization menggambarkan kemampuan pemerintah dalam menyesuaikan teknologi digital dengan kebutuhan

masyarakat, karakteristik kelembagaan, serta lingkungan sosial dan politik tertentu. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan tidak dapat dipahami hanya sebagai proses penyediaan aplikasi atau sistem informasi, tetapi merupakan perubahan organisasi yang melibatkan aspek teknologi, sumber daya manusia, regulasi, dan budaya birokrasi.

Meskipun implementasi e-government telah berkembang secara luas, berbagai penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan masih menghadapi sejumlah tantangan. Banyak pemerintah telah membangun berbagai aplikasi pelayanan publik, tetapi sistem yang tersedia sering kali berjalan secara terpisah antarinstansi, belum memiliki interoperabilitas data yang optimal, serta belum sepenuhnya mendukung proses pengambilan keputusan berbasis data. Selain itu, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia digital, resistensi organisasi terhadap perubahan, serta kesenjangan akses masyarakat terhadap teknologi menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi pemerintahan digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan teknologi belum secara otomatis menghasilkan perubahan tata kelola pemerintahan apabila tidak diikuti dengan perubahan kelembagaan dan strategi pengelolaan pemerintahan yang lebih komprehensif (OECD, 2020).

Perkembangan tersebut kemudian melahirkan konsep digital government sebagai tahap lanjutan dari e-government. Digital government memiliki orientasi yang lebih luas karena tidak hanya memandang teknologi sebagai instrumen pendukung administrasi, tetapi sebagai bagian dari strategi utama dalam menciptakan pemerintahan yang lebih efektif, inovatif, dan berorientasi pada masyarakat. OECD (2020) menjelaskan bahwa digital government merupakan pendekatan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi digital, data, dan inovasi untuk meningkatkan kualitas kebijakan publik serta pelayanan kepada masyarakat. Dalam perspektif digital government, teknologi tidak ditempatkan sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai sarana untuk membangun pemerintahan yang lebih responsif dan mampu menciptakan nilai publik (*public value*).

OECD melalui Digital Government Policy Framework menjelaskan bahwa pemerintahan digital memiliki enam dimensi utama, yaitu *digital by design*, *data-driven public sector*, *government as a platform*, *open by default*, *user-driven*, dan *proactiveness*. Konsep *digital by design* menekankan bahwa pemerintah harus merancang kebijakan dan layanan dengan mempertimbangkan pemanfaatan teknologi sejak awal, bukan sekadar melakukan digitalisasi terhadap proses lama. Sementara itu, pendekatan *data-driven public sector* menempatkan data sebagai sumber utama dalam pengambilan keputusan publik. Konsep *government as a platform* menekankan pentingnya integrasi layanan dan kolaborasi antarinstansi melalui platform digital, sedangkan prinsip *user-driven* mengarahkan agar pelayanan publik dirancang berdasarkan kebutuhan dan pengalaman pengguna. Keenam dimensi tersebut menunjukkan bahwa digital government memiliki karakter yang lebih strategis dibandingkan e-

government karena menempatkan teknologi sebagai bagian dari reformasi tata kelola pemerintahan (OECD, 2020).

Selanjutnya, perkembangan kajian pemerintahan digital mengarah pada konsep digital governance yang menempatkan teknologi sebagai bagian dari transformasi hubungan antara pemerintah, masyarakat, sektor swasta, dan aktor lainnya. Digital governance tidak hanya membahas bagaimana pemerintah menggunakan teknologi, tetapi bagaimana teknologi dapat mengubah cara pemerintah bekerja, mengambil keputusan, dan membangun kolaborasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Dalam perspektif governance, pemerintah tidak lagi menjadi satu-satunya aktor yang menentukan keberhasilan pelayanan publik, melainkan menjadi fasilitator dalam membangun ekosistem kolaboratif dengan berbagai pemangku kepentingan. Oleh karena itu, digital governance menekankan pentingnya integrasi kelembagaan, keterbukaan data, partisipasi masyarakat, inovasi pelayanan, dan penciptaan nilai publik.

Konsep digital governance menjadi semakin relevan karena transformasi digital pemerintahan pada dasarnya bukan hanya persoalan teknologi, tetapi juga persoalan kapasitas institusi dalam mengelola perubahan. Menurut Mergel et al. (2019), transformasi digital sektor publik berbeda dengan sekadar adopsi teknologi karena melibatkan perubahan mendasar pada struktur organisasi, proses kerja, budaya birokrasi, serta cara pemerintah berinteraksi dengan masyarakat. Pemerintah yang berhasil melakukan transformasi digital bukan hanya pemerintah yang memiliki banyak aplikasi pelayanan, tetapi pemerintah yang mampu menggunakan teknologi untuk meningkatkan kualitas hubungan dengan masyarakat, memperkuat koordinasi antarinstansi, dan menghasilkan pelayanan yang lebih mudah, cepat, transparan, serta sesuai kebutuhan pengguna.

Dalam konteks pelayanan publik, transformasi digital memberikan peluang besar bagi pemerintah untuk meningkatkan kualitas layanan melalui penyederhanaan prosedur, pengurangan biaya administrasi, peningkatan transparansi, serta perluasan akses masyarakat. Namun, kualitas pelayanan digital tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi, melainkan juga oleh kemampuan pemerintah dalam mengelola aspek kelembagaan dan sosial. Digitalisasi yang tidak disertai integrasi sistem, peningkatan kapasitas aparatur, dan penguatan literasi digital masyarakat berpotensi hanya menghasilkan perubahan administratif tanpa memberikan dampak nyata terhadap kualitas pelayanan publik. Oleh karena itu, transformasi digital perlu dipahami sebagai proses perubahan tata kelola, bukan sekadar perpindahan layanan manual menuju platform elektronik.

Dalam konteks Indonesia, pendekatan digital governance menjadi penting karena pemerintah telah memasuki tahap penguatan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Kebijakan tersebut menunjukkan adanya upaya pemerintah untuk membangun pemerintahan yang terintegrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Namun, implementasi SPBE masih menghadapi tantangan

berupa fragmentasi sistem, perbedaan kapasitas digital antarinstansi, dan belum optimalnya integrasi data pemerintahan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perjalanan transformasi digital Indonesia masih membutuhkan pergeseran paradigma dari sekadar pembangunan layanan elektronik menuju penguatan tata kelola digital yang lebih terintegrasi dan berorientasi pada masyarakat.

Berdasarkan kajian tersebut, penelitian mengenai transformasi dari e-government menuju digital governance memiliki posisi penting dalam pengembangan studi pemerintahan digital. Kajian sebelumnya lebih banyak menempatkan e-government pada aspek implementasi teknologi, efektivitas sistem informasi, atau tingkat penerimaan pengguna. Sementara itu, penelitian yang secara khusus menganalisis bagaimana digitalisasi pemerintahan berkembang menjadi transformasi tata kelola masih membutuhkan penguatan, terutama dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan perspektif evolusi pemerintahan digital yang melihat hubungan antara e-government, digital government, dan digital governance sebagai suatu proses perkembangan yang berkelanjutan.

Penelitian ini menawarkan kontribusi konseptual dengan menempatkan transformasi digital pemerintahan tidak hanya sebagai fenomena teknologi, tetapi sebagai perubahan paradigma tata kelola. Perspektif ini menegaskan bahwa keberhasilan pemerintahan digital tidak cukup diukur berdasarkan jumlah aplikasi atau tingkat penggunaan layanan elektronik, tetapi harus dilihat dari sejauh mana teknologi mampu mendorong integrasi kelembagaan, pemanfaatan data, kolaborasi pemerintahan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan demikian, digital governance menjadi tahap perkembangan yang menunjukkan bahwa teknologi telah menjadi instrumen strategis dalam menciptakan pemerintahan yang lebih adaptif, transparan, kolaboratif, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (*library research*) dan analisis kebijakan (*policy analysis*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses transformasi tata kelola pemerintahan dari paradigma *e-government* menuju *digital governance*, bukan sekadar mengukur tingkat penggunaan teknologi dalam pelayanan publik. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena transformasi digital pemerintahan melalui analisis konsep, kebijakan, serta perkembangan praktik pemerintahan digital dalam berbagai literatur dan dokumen resmi.

Data penelitian terdiri atas data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber akademik dan dokumen kebijakan. Sumber data utama berasal dari artikel jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas *e-government*, *digital government*, *digital governance*, transformasi digital sektor publik, serta pelayanan publik berbasis teknologi. Selain itu, penelitian ini menggunakan dokumen resmi berupa laporan internasional seperti *United*

Nations E-Government Survey, laporan dan kerangka kebijakan digital government dari OECD, serta regulasi nasional terkait Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), khususnya Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan cara mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengkaji literatur yang relevan dengan fokus penelitian. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) melalui beberapa tahapan, yaitu reduksi data, kategorisasi konsep, interpretasi temuan, dan penyusunan hubungan antar konsep. Analisis dilakukan dengan menggunakan perspektif teori evolusi pemerintahan digital Janowski (2015) serta kerangka OECD Digital Government Policy Framework (2020) untuk melihat perubahan karakteristik dari *e-government*, *digital government*, hingga *digital governance*. Melalui metode tersebut, penelitian ini berupaya menjelaskan bagaimana transformasi digital tidak hanya menciptakan perubahan teknologi, tetapi juga mendorong perubahan kelembagaan, pola koordinasi pemerintahan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Transformasi Paradigma Pemerintahan Digital: Dari E-Government Menuju Digital Governance

Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan merupakan proses evolusi paradigma, bukan sekadar perubahan teknologi dalam administrasi publik. Perkembangan pemerintahan digital pada awalnya ditandai dengan munculnya konsep electronic government (e-government) yang menempatkan teknologi informasi sebagai instrumen untuk meningkatkan efisiensi birokrasi dan memperluas akses masyarakat terhadap layanan pemerintah. Pada tahap ini, fokus utama pemerintah adalah melakukan digitalisasi proses administratif melalui penyediaan website, aplikasi pelayanan publik, sistem informasi manajemen, serta berbagai platform elektronik yang memungkinkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat.

Implementasi e-government telah memberikan kontribusi penting terhadap modernisasi birokrasi karena mampu mengurangi ketergantungan terhadap prosedur manual, mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi, serta memperluas jangkauan layanan publik. Namun, hasil analisis literatur menunjukkan bahwa pendekatan e-government memiliki keterbatasan apabila hanya dipahami sebagai proses pemindahan layanan konvensional ke dalam bentuk digital. Digitalisasi yang hanya berorientasi pada penyediaan aplikasi belum secara otomatis menghasilkan perubahan mendasar dalam tata kelola pemerintahan.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak dapat hanya dilihat dari jumlah aplikasi yang dikembangkan atau tingkat penggunaan teknologi oleh masyarakat. Permasalahan seperti fragmentasi sistem antarinstansi, lemahnya integrasi data, duplikasi aplikasi, serta keterbatasan kapasitas aparatur menunjukkan bahwa digitalisasi administratif masih berada pada tahap

awal transformasi. Dalam kondisi tersebut, teknologi telah hadir dalam birokrasi, tetapi belum sepenuhnya mengubah cara pemerintah bekerja dan mengambil keputusan.

Temuan tersebut sejalan dengan konsep evolusi pemerintahan digital yang dikembangkan oleh Janowski (2015). Menurut Janowski, perkembangan pemerintahan digital berlangsung melalui beberapa tahapan, yaitu *digitization*, *transformation*, *engagement*, dan *contextualization*. Tahap *digitization* menggambarkan penggunaan teknologi untuk mengubah proses manual menjadi digital, sedangkan tahap *transformation* menunjukkan pemanfaatan teknologi untuk melakukan perubahan organisasi pemerintahan. Tahap berikutnya, yaitu *engagement* dan *contextualization*, menunjukkan bahwa pemerintahan digital berkembang menuju pola hubungan yang lebih kompleks antara pemerintah, masyarakat, dan lingkungan kebijakan. Dengan demikian, transformasi digital tidak berhenti pada penggunaan teknologi, tetapi berkembang menuju perubahan sistem pemerintahan yang lebih adaptif terhadap kebutuhan sosial dan kebijakan publik.

Dalam konteks tersebut, konsep digital governance menjadi tahap perkembangan berikutnya yang menjelaskan bagaimana teknologi digital mampu mengubah pola tata kelola pemerintahan. Digital governance tidak hanya menempatkan teknologi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi administrasi, tetapi sebagai faktor strategis yang memengaruhi hubungan antara pemerintah, masyarakat, sektor privat, dan aktor sosial lainnya. Pemerintahan digital dalam perspektif ini tidak lagi hanya berorientasi pada penyediaan layanan elektronik (*electronic service delivery*), tetapi diarahkan pada penciptaan nilai publik (*public value*) melalui integrasi data, kolaborasi kelembagaan, keterbukaan informasi, dan partisipasi masyarakat.

Perubahan paradigma dari e-government menuju digital governance dapat dijelaskan melalui pergeseran orientasi pemerintahan. Pada fase e-government, orientasi utama adalah government-centered, yaitu bagaimana pemerintah menggunakan teknologi untuk meningkatkan efisiensi internal dan menyediakan layanan. Sementara itu, pada fase digital governance, orientasi berubah menjadi citizen-centered, yaitu bagaimana pemerintah menggunakan teknologi untuk memahami kebutuhan masyarakat, menciptakan pengalaman pelayanan yang lebih baik, dan membangun hubungan kolaboratif dengan berbagai pemangku kepentingan.

Perubahan orientasi tersebut sesuai dengan kerangka OECD Digital Government Policy Framework (DGPF) yang menjelaskan bahwa pemerintahan digital harus dibangun melalui enam dimensi utama, yaitu *digital by design*, *data-driven public sector*, *government as a platform*, *open by default*, *user-driven*, dan *proactiveness*. Kerangka ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan pembangunan teknologi, tetapi juga menyangkut desain kelembagaan, pemanfaatan data, integrasi layanan, keterbukaan pemerintah, serta kemampuan pemerintah dalam mengantisipasi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan analisis tersebut, penelitian ini menemukan bahwa hubungan antara e-government dan digital governance bukanlah konsep yang saling menggantikan, melainkan sebuah proses evolusi. E-government menjadi fondasi awal yang memungkinkan pemerintah membangun kapasitas digital, sedangkan digital governance menjadi tahap lanjutan ketika teknologi telah terintegrasi dalam sistem tata kelola pemerintahan. Oleh karena itu, tantangan utama pemerintah modern bukan lagi sekadar bagaimana melakukan digitalisasi layanan, tetapi bagaimana memastikan bahwa teknologi mampu menghasilkan perubahan kelembagaan dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

2. Digital Governance sebagai Strategi Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik dan Tantangan Implementasinya

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digital governance memiliki peran strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik karena mampu mengubah pola hubungan antara pemerintah dan masyarakat. Dalam paradigma tradisional, pelayanan publik cenderung berjalan secara birokratis, hierarkis, dan berorientasi pada prosedur internal pemerintah. Namun, melalui digital governance, pelayanan publik diarahkan menjadi lebih fleksibel, terintegrasi, transparan, dan berpusat pada kebutuhan pengguna (*user-oriented public service*).

Pemanfaatan teknologi digital memungkinkan pemerintah menyediakan layanan yang lebih mudah diakses oleh masyarakat melalui berbagai platform elektronik. Integrasi data antarinstansi dapat mengurangi kebutuhan masyarakat untuk memberikan informasi yang sama secara berulang, sementara penggunaan analisis data memungkinkan pemerintah merancang kebijakan yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, digital governance tidak hanya meningkatkan efisiensi pelayanan, tetapi juga memperkuat kualitas pengambilan keputusan pemerintah.

Namun demikian, hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan digital governance sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dalam mengelola faktor nonteknologi. Teknologi hanya menjadi salah satu komponen dalam proses transformasi. Faktor kelembagaan, kepemimpinan digital, kapasitas aparatur, regulasi, budaya organisasi, serta literasi digital masyarakat menjadi faktor penting yang menentukan apakah transformasi digital mampu menghasilkan perubahan substantif.

Salah satu tantangan utama adalah masih kuatnya pendekatan sektoral dalam pengembangan sistem digital pemerintahan. Banyak instansi pemerintah membangun aplikasi berdasarkan kebutuhan internal masing-masing tanpa koordinasi dan standar integrasi yang memadai. Akibatnya, ekosistem digital pemerintahan menjadi terfragmentasi dan belum sepenuhnya memberikan pengalaman layanan yang terpadu bagi masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemerintah masih menghadapi kesenjangan antara pembangunan teknologi dan pembentukan tata kelola digital.

Selain itu, keterbatasan kapasitas sumber daya manusia menjadi tantangan penting dalam transformasi

digital. Aparatur pemerintah tidak hanya dituntut mampu menggunakan teknologi, tetapi juga harus memiliki kemampuan mengelola data, memahami keamanan informasi, serta melakukan inovasi pelayanan. Transformasi digital membutuhkan perubahan budaya birokrasi dari pola kerja administratif menuju pola kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis pengetahuan.

Temuan ini memperkuat penelitian Mergel, Edelmann, dan Haug (2019) yang menyatakan bahwa transformasi digital sektor publik merupakan perubahan organisasi secara menyeluruh, bukan hanya penerapan teknologi baru. Transformasi digital melibatkan perubahan proses kerja, struktur organisasi, budaya institusi, dan cara pemerintah menciptakan nilai bagi masyarakat. Oleh karena itu, pemerintah yang berhasil melakukan transformasi digital bukan hanya pemerintah yang memiliki infrastruktur teknologi yang baik, tetapi pemerintah yang mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi pelayanan publik.

Dalam konteks Indonesia, implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menunjukkan adanya kemajuan dalam membangun fondasi pemerintahan digital. Namun, peningkatan kapasitas digital tersebut perlu diikuti dengan penguatan prinsip digital governance, yaitu integrasi layanan, pemanfaatan data lintas sektor, kolaborasi antarinstansi, dan pelayanan yang berorientasi masyarakat. Tanpa perubahan tersebut, digitalisasi pemerintahan berpotensi hanya menghasilkan birokrasi elektronik (*electronic bureaucracy*) tanpa mencapai transformasi tata kelola yang sebenarnya.

Dengan demikian, penelitian ini menemukan bahwa digital governance merupakan tahap penting dalam perjalanan transformasi pemerintahan digital karena mampu menjembatani kesenjangan antara teknologi dan tata kelola. Transformasi dari e-government menuju digital governance menunjukkan bahwa keberhasilan pemerintahan digital tidak ditentukan oleh seberapa banyak teknologi yang digunakan, tetapi oleh sejauh mana teknologi tersebut mampu meningkatkan kapasitas institusi, memperkuat hubungan pemerintah dan masyarakat, serta menghasilkan pelayanan publik yang lebih efektif, inklusif, dan bernilai bagi masyarakat.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan bukan hanya tentang penggunaan teknologi dalam pelayanan publik, tetapi merupakan perubahan cara pemerintah bekerja dan memberikan layanan kepada masyarakat. E-government menjadi tahap awal dalam proses digitalisasi pemerintahan dengan memberikan kemudahan akses, mempercepat pelayanan, dan meningkatkan efisiensi administrasi. Namun, penggunaan teknologi saja belum cukup untuk menciptakan pemerintahan digital yang efektif apabila tidak disertai dengan perubahan sistem kerja, integrasi antarinstansi, dan pengelolaan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Hasil penelitian menemukan bahwa peralihan dari e-government menuju digital governance

membutuhkan perubahan dari sekadar penyediaan layanan berbasis teknologi menuju tata kelola pemerintahan yang lebih terintegrasi, terbuka, dan responsif. Keberhasilan transformasi digital tidak diukur dari banyaknya aplikasi yang dimiliki pemerintah, tetapi dari sejauh mana teknologi mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik, mempermudah masyarakat dalam memperoleh layanan, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa tantangan utama dalam transformasi digital pemerintahan bukan hanya persoalan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan organisasi, kemampuan aparatur, koordinasi antarinstansi, dan kemampuan pemerintah dalam mengelola data secara efektif. Oleh karena itu, pemerintah perlu melihat transformasi digital sebagai proses perubahan tata kelola secara menyeluruh, bukan hanya sebagai upaya mengganti pelayanan manual menjadi pelayanan elektronik.

Dengan demikian, pergeseran dari e-government menuju digital governance menjadi langkah penting dalam membangun pemerintahan yang lebih modern, adaptif, dan berorientasi pada masyarakat. Transformasi digital yang berhasil adalah transformasi yang mampu menjadikan teknologi sebagai sarana untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih mudah, cepat, transparan, dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

Alford, J., & Hughes, O. (2008). Public value pragmatism as the next phase of public management. *The American Review of Public Administration, 38*(2), 130–148. https://doi.org/10.1177/0275074008314203

Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital government to digital governance. *International Journal of Public Sector Management, 32*(5), 438–450. https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2018-0176

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory, 16*(3), 467–494. https://doi.org/10.1093/jopart/mui057

Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review, 20*(5), 633–646. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181

Janowski, T. (2015). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly, 32*(3), 221–236. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001

Kassen, M. (2022). Digital transformation and e-government development in public sector organizations: A systematic review. *Public Administration and Policy, 25*(2), 155–170. https://doi.org/10.1108/PAP-07-2021-0044

Kettl, D. F. (2020). *The transformation of governance: Public administration for the twenty-first century*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Mergel, I. (2019). Digital service teams in government. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101389. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.07.001

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

Meijer, A., & Bekkers, V. (2015). A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field. *Government Information Quarterly, 32*(3), 237–245. https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.006

OECD. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a digital government*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en

OECD. (2021). *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*. Paris: OECD Publishing.

Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review, 20*(2), 225–231. https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1350461

Presiden Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Jakarta: Sekretariat Negara Republik Indonesia.

Siau, K., & Long, Y. (2009). Factors impacting e-government development. *Journal of Computer Information Systems, 50*(1), 98–107.

United Nations. (2022). *United Nations E-Government Survey 2022: The future of digital government*. New York: United Nations.

United Nations. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. New York: United Nations.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C., & Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector—Applications and challenges. *International Journal of Public Administration, 42*(7), 596–615. https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103