

Transformasi Digital Pemerintahan Daerah: Dari *E-Government* menuju *Invisible Bureaucracy*

Eka Wahyu Hidayat*

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jayabaya

Abstrak

Digitalisasi pemerintahan daerah di Indonesia sudah bergerak jauh dari sekadar layanan berbasis situs web, menuju penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang terintegrasi. Namun demikian, praktik *e-government* di banyak daerah pada umumnya masih terhenti pada digitalisasi prosedur administratif dan belum benar-benar bergerak ke arah birokrasi yang bekerja secara proaktif, otomatis, dan minim campur tangan manusia, kondisi yang dalam literatur terbaru mulai disebut sebagai *invisible bureaucracy*. Artikel ini adalah kajian konseptual yang mencoba memetakan pergeseran paradigma dari *e-government* konvensional menuju *invisible bureaucracy* dalam konteks pemerintahan daerah, sekaligus mengidentifikasi prasyarat kelembagaan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Berdasarkan sintesis literatur atas model evolusi pemerintahan digital, studi implementasi SPBE di berbagai daerah, dan laporan kebijakan mengenai birokrasi tak kasatmata, kajian ini menemukan bahwa transisi tersebut menuntut perubahan pada empat aspek yang berjalan beriringan: interoperabilitas data lintas instansi, kapasitas sumber daya manusia aparatur, kerangka regulasi yang adaptif, serta orientasi layanan yang berpusat pada peristiwa hidup warga, bukan sekadar prosedur birokrasi.

Kata Kunci: Transformasi digital; *e-government*; *invisible bureaucracy*; pemerintahan daerah.

Abstract

The digitalization of local government in Indonesia has progressed well beyond basic website-based services toward the implementation of an integrated Electronic-Based Government System (SPBE). Nevertheless, in many regions, *e-government* practices generally remain limited to the digitization of administrative procedures and have yet to fully evolve into a bureaucracy that operates proactively and automatically with minimal human intervention—a condition that recent literature has increasingly referred to as *invisible bureaucracy*. This article presents a conceptual study that seeks to map the paradigm shift from conventional *e-government* toward *invisible bureaucracy* in the context of local government, while also identifying the institutional prerequisites required to achieve this transition. Based on a synthesis of literature on digital government evolution models, studies of SPBE implementation across various regions, and policy reports on *invisible bureaucracy*, this study finds that the transition requires simultaneous changes in four interrelated areas: cross-agency data interoperability, the capacity of the government workforce, an adaptive regulatory framework, and a service orientation centered on citizens' life events rather than merely on bureaucratic procedures.

Keywords: Digital transformation; *e-government*; *invisible bureaucracy*; local government

PENDAHULUAN

Selama dua dekade terakhir, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi menjadi arus utama dalam reformasi tata kelola pemerintahan di berbagai belahan dunia. Pemerintah pada berbagai tingkatan memakai teknologi digital bukan hanya untuk mengintegrasikan fungsi internal organisasi, melainkan juga untuk memperbaiki mutu penyampaian layanan kepada warga (Manoharan & Ingrams, 2018). Fenomena inilah yang kemudian dikonseptualisasikan sebagai *e-government*: pemanfaatan teknologi informasi untuk mengoptimalkan efisiensi pemerintahan, memperkuat transparansi,

dan meningkatkan akuntabilitas publik. Evolusi ini berlangsung bertahap, dari sekadar otomatisasi kantor menuju agenda pembaruan kelembagaan yang lebih luas (Dawes, 2008).

Di Indonesia, arah kebijakan tersebut diterjemahkan lewat Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang mewajibkan instansi pemerintah pusat maupun daerah menyelenggarakan tata kelola berbasis teknologi informasi dan komunikasi demi pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Sayangnya, berbagai kajian di tingkat pemerintah daerah memperlihatkan bahwa penerapan SPBE masih

terganjal persoalan struktural: prosedur operasional standar yang tidak seragam antarinstansi, kompetensi operator yang terbatas, infrastruktur jaringan yang belum stabil, sampai pemahaman masyarakat yang masih rendah terhadap persyaratan layanan digital (Adu, Hartanto, & Fauziati, 2022). Persoalan serupa juga muncul di aspek kelembagaan, mengingat keberhasilan SPBE sangat bergantung pada kapasitas institusi, kompetensi sumber daya manusia, ketersediaan infrastruktur digital, pola komunikasi antarlembaga, serta tingkat literasi dan kepatuhan publik (Wijaya & Saleh, 2025). Klaim ini sejalan dengan temuan bahwa pemanfaatan ICT, termasuk media sosial, dapat memperkuat budaya transparansi dan menekan praktik korupsi di sektor publik (Bertot, Jaeger, & Grimes, 2010).

Masalahnya, kebanyakan kajian mengenai SPBE di Indonesia masih berhenti pada evaluasi implementasi teknis dan kepatuhan regulasi, dan belum banyak yang menempatkan transformasi digital pemerintahan daerah dalam kerangka evolusi jangka panjang menuju birokrasi yang bekerja secara laten atau tidak kasatmata bagi warganya. Di sisi lain, wacana kebijakan global mulai bergeser dari paradigma *e-government* ke arah yang disebut *invisible government bureaucracy*, birokrasi yang berpindah dari pendekatan menegakkan kepatuhan setelah suatu peristiwa terjadi, ke pendekatan yang memberdayakan warga lewat layanan otomatis dan proaktif serta regulasi yang lebih sederhana, sehingga interaksi warga dengan birokrasi nyaris tidak terasa (*International Data Corporation*, 2025). Di sinilah muncul kesenjangan konseptual: praktik SPBE di tingkat daerah masih berorientasi prosedural, sementara wacana birokrasi tak kasatmata justru berorientasi pada peristiwa hidup warga secara proaktif.

Berangkat dari kesenjangan itu, artikel ini bertujuan memetakan secara konseptual pergeseran paradigma dari *e-government* menuju *invisible bureaucracy* dalam konteks pemerintahan daerah, sekaligus mengidentifikasi prasyarat kelembagaan yang dibutuhkan agar pemerintah daerah bisa bergerak melampaui tahap digitalisasi administratif. Kontribusi kajian ini terutama terletak pada kerangka berpikir awal yang menghubungkan model evolusi pemerintahan digital dengan realitas empiris implementasi SPBE di Indonesia, sehingga bisa menjadi rujukan untuk penelitian empiris lanjutan maupun perumusan kebijakan tata kelola digital di tingkat daerah.

Evolusi Konseptual Pemerintahan Digital

Janowski (2015) mengajukan model evolusi pemerintahan digital yang terdiri atas empat tahap: digitalisasi (teknologi dalam pemerintahan), transformasi (*electronic government*), keterlibatan (*electronic governance*), dan kontekstualisasi (*policy-driven electronic governance*). Model ini menegaskan bahwa pemerintahan digital bukan sekadar soal perangkat lunak atau situs web pemerintah, melainkan perjalanan evolusioner yang menuntut adaptasi terhadap konteks sosial, ekonomi, politik, dan budaya masing-masing negara. Konsekuensinya, keberadaan sistem elektronik saja tidak otomatis berarti transformasi sudah tercapai; sebuah pemerintahan bisa saja sudah lama mendigitalkan prosedurnya, namun tidak pernah benar-benar berpindah ke tahap keterlibatan, apalagi kontekstualisasi. Model tahapan ini sejalan dengan model klasik empat tahap Layne dan Lee (2001) serta pengembangannya oleh Andersen dan Henriksen (2006), yang juga menempatkan integrasi data lintas lembaga sebagai tahap paling matang dalam evolusi *e-government*.

Manoharan dan Ingrams (2018) menekankan hal serupa dari sudut pandang kapasitas kelembagaan dalam menjelaskan keberhasilan *e-government* di tingkat pemerintah daerah. Lewat tinjauan literatur akademik atas adopsi dan implementasi *e-government* pada pemerintah lokal, keduanya menyimpulkan bahwa faktor penentu keberhasilan bukan semata ketersediaan teknologi, tetapi kapasitas organisasi dalam mengintegrasikan teknologi itu ke dalam proses kerja birokrasi secara berkelanjutan. Temuan ini membantu menjelaskan mengapa banyak pemerintah daerah cenderung terjebak di tahap awal evolusi pemerintahan digital, digitalisasi dan transformasi tanpa pernah benar-benar bergerak ke tahap keterlibatan yang lebih substantif. Pandangan ini bergema dalam kajian Gil-García dan Pardo (2005) tentang faktor keberhasilan *e-government*, yang menunjukkan bahwa faktor organisasional dan institusional sama pentingnya dengan faktor teknis. Yildiz (2007) dan Meijer dan Bekkers (2015) bahkan mencatat bahwa fragmentasi teori dalam kajian *e-government* turut menyulitkan penarikan kesimpulan yang konsisten mengenai faktor keberhasilan tersebut.

Konsep *Invisible Bureaucracy*

Gagasan *invisible bureaucracy* merujuk pada corak birokrasi yang bergeser dari model penegakan kepatuhan setelah suatu peristiwa terjadi, menuju model yang memudahkan warga untuk patuh

lewat layanan otomatis dan proaktif serta regulasi yang lebih sederhana (*International Data Corporation*, 2025). Dalam model ini, pemerintah membangun satu pandangan menyeluruh atas data warga dan pelaku usaha sehingga tidak perlu meminta data yang sama berulang kali, mampu mengenali momen ketika perubahan keadaan warga membuka peluang untuk menawarkan layanan secara proaktif, serta memperkuat kepercayaan digital lewat notifikasi yang transparan dan personal tentang bagaimana data warga dipakai lintas instansi.

Singkatnya, birokrasi tak kasatmata bukan birokrasi yang absen, melainkan birokrasi yang bekerja di latar sistem tanpa membebani warga dengan prosedur administratif yang berulang. Gagasan ini beresonansi dengan tesis digital-era *governance* yang diajukan Dunleavy, Margetts, Bastow, dan Tinkler (2006), yang memprediksi pergeseran dari model *New Public Management* menuju birokrasi yang terintegrasi secara digital. Riset terbaru Aoki (2025) bahkan menunjukkan bahwa warga cenderung menyambut baik transisi menuju layanan yang minim kontak fisik dengan negara, terutama layanan yang menerapkan prinsip satu kali input data.

Ketiga kelompok literatur ini sebenarnya saling melengkapi. Model evolusi Janowski (2015) menyediakan kerangka tahapan untuk membaca posisi suatu pemerintahan dalam lintasan digitalisasi; Manoharan dan Ingrams (2018) menjelaskan mengapa banyak pemerintah daerah tertahan di tahap awal akibat keterbatasan kapasitas kelembagaan; sementara temuan-temuan mengenai SPBE di Indonesia (Adu et al., 2022; Wijaya & Saleh, 2025; Choirunnisa et al., 2023; Komarudin et al., 2025) mengonfirmasi bahwa praktik di lapangan memang masih berkatut pada tahap digitalisasi dan transformasi awal. Konsep *invisible bureaucracy* pun bisa dibaca sebagai kelanjutan dari tahap kontekstualisasi dalam model Janowski, titik ketika pemerintahan digital sudah cukup matang untuk beroperasi secara proaktif dan personal tanpa perlu inisiasi eksplisit dari warga.

METODE PENELITIAN

Kajian ini memakai pendekatan kualitatif berupa studi kepustakaan (*library research*) yang bersifat konseptual-analitis. Sumber datanya adalah literatur akademik dan dokumen kebijakan yang membahas evolusi pemerintahan digital, implementasi SPBE pada pemerintah daerah di Indonesia, serta

wacana kebijakan mengenai *invisible bureaucracy*. Data dikumpulkan melalui penelusuran basis data akademik dan sumber kebijakan dengan kata kunci transformasi digital, *e-government*, SPBE, dan birokrasi tak kasatmata. Pemilihan istilah transformasi digital dalam kajian ini merujuk pada definisi Mergel, Edelmann, dan Haug (2019), yang memandang transformasi digital sebagai perubahan menyeluruh dalam cara organisasi publik bekerja, bukan sekadar penambahan kanal elektronik baru.

Analisis data dilakukan lewat teknik sintesis literatur: membandingkan temuan antarsumber, mengidentifikasi persamaan dan perbedaan perspektif, lalu menghubungkan kerangka teoretis evolusi pemerintahan digital dengan temuan empiris implementasi SPBE di tingkat daerah. Karena bersifat konseptual dan tidak melibatkan pengumpulan data primer dari lapangan, kajian ini tidak menggunakan aspek-aspek empiris seperti lokasi penelitian spesifik, jumlah informan, atau instrumen survei

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi SPBE pada Pemerintah Daerah di Indonesia

Implementasi SPBE pada tingkat pemerintah daerah di Indonesia masih dihadapkan pada berbagai kendala struktural. Ketidadaan keseragaman regulasi teknis antar-instansi serta terbatasnya kapasitas sumber daya manusia pengelola sistem menjadi hambatan utama dalam operasionalisasi layanan tersebut (Adu et al., 2022). Sejalan dengan hal itu, Wijaya dan Saleh (2025) menegaskan bahwa kendati SPBE dirancang untuk mewujudkan tata kelola kerja yang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel guna meningkatkan kualitas pelayanan publik, keberhasilannya sangat bergantung pada penguatan kerangka kelembagaan, pengembangan kapasitas SDM, serta pengawasan yang berkesinambungan.

Ditinjau dari perspektif kemanfaatan bagi masyarakat, kehadiran SPBE terbukti memegang peranan krusial dalam memperluas jangkauan dan mempertinggi aksesibilitas pelayanan publik, khususnya bagi kelompok masyarakat yang sebelumnya mengalami keterbatasan dalam mengakses layanan secara tatap muka (Choirunnisa et al., 2023). Lebih jauh, Komarudin et al. (2025) mengemukakan bahwa fungsi SPBE kini telah bertransformasi; tidak lagi sebatas instrumen administrasi umum, tetapi mulai dimanfaatkan sebagai wahana inovasi lintas sektor, seperti dalam

mendukung ketahanan pangan yang berkelanjutan. Pergeseran ini menandai awal pemanfaatan SPBE sebagai basis pengambilan kebijakan berbasis data (*data-driven decision making*).

Meski demikian, keempat studi tersebut memperlihatkan satu benang merah yang sama: SPBE di Indonesia masih beroperasi secara reaktif, bertumpu pada inisiatif dan permohonan aktif dari warga, serta belum berkembang menjadi sistem yang bekerja secara antisipatif atas nama masyarakat. Pola ini mengonfirmasi temuan Lee dan Kwak (2012) yang menyatakan bahwa partisipasi publik melalui kanal digital pemerintah umumnya masih sebatas pada tahap keterbukaan informasi (*information exposure*), belum mencapai taraf kolaborasi secara penuh (*full collaboration*).

Posisi Pemerintah Daerah dalam Lintasan Evolusi Pemerintahan Digital

Pengembangan pemerintahan digital (*e-government*) SPBE pada tingkat pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan dinamika yang kompleks. Merujuk pada kerangka konseptual model empat tahap Janowski (2015), serta dikuatkan oleh temuan empiris Adu et al. (2022) dan Wijaya & Saleh (2025), sebagian besar pemerintah daerah saat ini berada dalam fase transisi antara tahap digitalisasi dan tahap transformasi. Penyerapan teknologi informasi memang telah berjalan untuk menelektронikan pelbagai prosedur yang semula berlangsung secara manual. Akan tetapi, alur kerja birokrasi yang diterapkan pada dasarnya masih melestarikan pola administratif lama yang sekadar dipindahkan ke dalam platform digital.

Fenomena stagnasi relatif tersebut menandakan bahwa kendala utama pengembangan SPBE tidak terletak pada keterbatasan infrastruktur teknologi semata. Sebagaimana diargumenkan oleh Manoharan dan Ingrams (2018), hambatan utama bagi pemerintah daerah untuk melangkah ke tahap keterlibatan (*engagement*) yang lebih substantif, yakni fase ketika teknologi dimanfaatkan untuk membangun relasi interaktif dua arah serta mendorong partisipasi publik terletak pada keterbatasan kapasitas kelembagaan. Tanpa adanya pembenahan tata kelola dan penguatan kapasitas institusi yang memadai, integrasi teknologi digital hanya akan berhenti pada digitalisasi dokumen dan alur kerja formal tanpa mengubah esensi pelayanan publik itu sendiri.

Pola perkembangan yang bersifat bertahap (*inkremental*) ini rupanya bukan merupakan feno-

mena khas negara berkembang saja, melainkan juga terjadi di wilayah dengan ekosistem digital yang telah matang. Norris dan Reddick (2013) mencatat bahwa evolusi *e-government* pada tingkat pemerintah lokal di Amerika Serikat cenderung berlangsung secara gradual ketimbang transformatif secara radikal. Dalam konteks tersebut, pemanfaatan teknologi informasi masih didominasi oleh penyediaan informasi publik yang bersifat searah, sementara penyediaan fasilitas transaksi interaktif secara penuh dan menyeluruh masih tergolong sangat terbatas.

Kondisi faktual di atas berbenturan langsung dengan wacana modernisasi pelayanan publik yang menuntut penerapan prinsip birokrasi tak kasatmata (*invisible bureaucracy*). Paradigma *invisible bureaucracy* menghendaki pemerintah daerah untuk dapat melompati alur konvensional menuju logika kontekstualisasi, yaitu penyelenggaraan birokrasi yang digerakkan oleh kebijakan dan dirancang secara responsif sesuai dengan kebutuhan nyata warga, ketimbang sekadar kaku mengikuti struktur organisasi perangkat daerah. Terdapat disparitas yang cukup lebar antara tata kelola birokrasi yang aktual dan idealitas yang dituntut oleh wacana birokrasi tak kasatmata ini.

Kesenjangan mendasar antara realitas empiris dan orientasi ideal tersebut memberikan penjelasan analitis yang krusial bagi peta jalan digitalisasi di Indonesia. Transformasi digital pada pemerintahan daerah di Indonesia lebih tepat dimaknai sebagai proses bertahap yang berkesinambungan, ketimbang sebuah pergeseran serentak yang serta-merta mengubah sistem manual menjadi otomatisasi penuh. Implikasinya, strategi penguatan kapasitas kelembagaan dan penyesuaian regulasi menjadi prasyarat mutlak agar transisi menuju tahap transformasi dan kontekstualisasi pelayanan publik dapat terwujud secara optimal.

Empat Prasyarat Menuju *Invisible Bureaucracy* di Tingkat Daerah

Pengembangan tata kelola pemerintahan berbasis elektronik di tingkat daerah kini berada pada titik krusial perpindahan paradigma. Transisi dari *e-government* yang berfokus pada administrasi digital menuju pembentukan birokrasi tak kasatmata (*invisible bureaucracy*) menuntut transformasi teoretis maupun praktis. Berdasarkan sintesis literatur yang komprehensif, keberhasilan pergeseran ini bergantung pada penguatan empat aspek krusial yang saling berkelindan dan tidak dapat berdiri sendiri.

Aspek utama yang menjadi landasan mendasar adalah penguatan interoperabilitas data lintas instansi. Implementasi birokrasi tak kasatmata mensyaratkan tersedianya pandangan tunggal atas data warga agar proses pengumpulan informasi tidak perlu dilakukan secara berulang (*International Data Corporation*, 2025). Namun, fenomena di lapangan menunjukkan tantangan nyata berupa ketidakseragaman standar operasional prosedur antarinstitusi yang menjadi penghambat utama Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Adu et al., 2022). Ketersekatkan data di tiap perangkat daerah pada akhirnya membatasi terwujudnya layanan yang bersifat proaktif.

Hambatan integrasi tersebut menegaskan bahwa permasalahan interoperabilitas tidak semata-mata dipicu oleh kendala teknis. Sebagaimana diungkapkan oleh Janssen, Charalabidis, dan Zuiderwijk (2012), keterbukaan serta efektivitas pertukaran data lintas lembaga kerap terhalang oleh tata kelola kelembagaan yang belum siap mendukung skema berbagi pakai data secara optimal. Tanpa komitmen tata kelola yang solid, integrasi data antarunit birokrasi akan selalu membentur batas-batas kewenangan sektoral.

Aspek kedua berfokus pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia aparatur sebagai penggerak utama perubahan. Penelitian mengenai keberhasilan efektivitas SPBE (Wijaya & Saleh, 2025) sejalan dengan studi konseptual *e-government* pada skala lokal (Manoharan & Ingrams, 2018) yang menempatkan kompetensi aparatur sebagai faktor penentu keberhasilan, bukan sekadar elemen pendukung semata. Sistem yang berjalan secara otomatis tetap membutuhkan kontrol manusia yang mumpuni.

Keberadaan aparatur yang kompeten sangat dibutuhkan untuk merancang, mengelola, serta mengawasi jalannya sistem otomatisasi tersebut secara berkelanjutan. Keahlian analitis dan teknis dari SDM birokrasi berfungsi sebagai pelindung (*safeguard*) untuk meminimalkan serta mencegah potensi kesalahan layanan yang berisiko merugikan masyarakat. Oleh karena itu, investasi pada peningkatan kapasitas aparatur menjadi syarat mutlak dalam modernisasi birokrasi.

Aspek ketiga yang tidak kalah krusial adalah penyediaan kerangka regulasi yang adaptif terhadap perkembangan teknologi. Transisi menuju *invisible bureaucracy* membutuhkan payung hukum yang mampu mengakomodasi pengambilan keputusan administratif secara otomatis. Di sisi lain,

kerangka regulasi SPBE di Indonesia saat ini dinilai masih cenderung berorientasi pada kepatuhan prosedural dan mekanisme pengawasan berjenjang yang kaku (Wijaya & Saleh, 2025). Tanpa penyesuaian regulasi yang responsif, potensi efisiensi dari otomatisasi layanan akan terus terhambat oleh prosedur verifikasi manual yang berbelit.

Aspek keempat menggarisbawahi pentingnya reorientasi paradigma pelayanan, dari yang semula berbasis prosedur formal menjadi berbasis peristiwa hidup (*life events*) warga. Meski pemanfaatan SPBE berhasil memperluas aksesibilitas publik, pola interaksi yang ada umumnya masih bersifat pasif dan bergantung pada inisiatif warga dalam mengajukan permohonan (Choirunnisa dkk., 2023). Padahal, perluasan fungsi SPBE sebagai instrumen lintas sektor, seperti pada kasus dukungan ketahanan pangan (Komarudin et al., 2025) membuktikan bahwa pemanfaatan data daerah dapat bergerak lebih proaktif apabila dirancang mengikuti siklus kebutuhan nyata warga, ketimbang terkungkung oleh batasan kewenangan sektoral dinas.

Implikasi terhadap Kebijakan dan Praktik Pemerintahan Daerah

Berdasarkan temuan yang telah dipaparkan, terdapat implikasi strategis terhadap arah kebijakan transformasi digital di lingkungan pemerintahan daerah. Selama ini, digitalisasi birokrasi sering kali disederhanakan sebagai upaya untuk sekadar memperbanyak penyediaan aplikasi layanan baru. Padahal, orientasi kebijakan yang lebih esensial harus dititikberatkan pada penguatan tata kelola data lintas instansi dan reorientasi desain layanan itu sendiri. Transformasi ini tidak lagi sebatas memindahkan layanan konvensional ke medium elektronik, tetapi menuntut perombakan mendasar dalam cara pemerintah menstrukturkan informasi.

Upaya perombakan tersebut menjadi prasyarat utama bagi pemerintah daerah yang berambisi mewujudkan model birokrasi tak kasatmata (*invisible bureaucracy*). Dalam kerangka ini, SPBE tidak dapat lagi dipandang melalui kacamata yang reduksionis. Pemerintah daerah harus berhenti memaknai SPBE sekadar sebagai kumpulan aplikasi sektoral milik masing-masing instansi yang beroperasi secara terisolasi, melainkan harus melihatnya sebagai sebuah platform tata kelola yang terpadu.

Pergeseran cara pandang terhadap SPBE ini bermuara pada pembentukan satu ekosistem data yang komprehensif dan saling terhubung. Ekosistem tersebut dirancang untuk merespons peristiwa hidup warga (*life event*), seperti pencatatan kelahiran, perpindahan domisili, hingga pendirian badan usaha sebagai satu kesatuan alur pelayanan. Melalui integrasi infrastruktur informasi ini, pemenuhan hak dan kewajiban administratif masyarakat dapat dieksekusi secara otomatis oleh sistem yang menjembatani berbagai dinas terkait.

Dampak langsung dari penerapan ekosistem yang saling berjejaring tersebut adalah terciptanya efisiensi layanan publik yang terpusat pada kemudahan masyarakat. Warga tidak lagi dibebani keharusan untuk mengurus setiap perizinan atau dokumen birokrasi secara terpisah dari satu loket instansi ke loket lainnya. Sebaliknya, sistem pemerintahan bertindak secara proaktif untuk menyelaraskan data di balik layar, sehingga pengalaman warga dalam mengakses layanan publik menjadi jauh lebih ringkas dan nirgesekan.

Transformasi struktural dan kultural dalam tata kelola pemerintahan digital ini pada akhirnya mengonfirmasi diskursus yang berkembang dalam literatur administrasi publik. Pergeseran paradigma tersebut sangat sejalan dengan peringatan konseptual dari Manoharan dan Ingrams (2018), yang menegaskan bahwa keberhasilan implementasi pemerintahan digital tidak ditentukan oleh kecanggihan peranti teknologinya. Pada realitasnya, determinan utama dari kesuksesan tersebut justru terletak pada kapasitas kelembagaan pemerintah dalam mengelola perubahan, yang perannya jauh melebihi sekadar ketersediaan infrastruktur teknis semata.

KESIMPULAN

Kajian ini memperlihatkan bahwa transformasi digital pemerintahan daerah di Indonesia saat ini masih berada pada tahap digitalisasi dan transformasi awal dalam lintasan evolusi pemerintahan digital, dengan capaian utama berupa elektronisasi prosedur administratif lewat SPBE. Wacana *invisible bureaucracy* menuntut lompatan yang lebih jauh, menuju birokrasi yang bekerja secara proaktif, terintegrasi, dan berorientasi pada peristiwa hidup warga. Untuk sampai ke sana, pemerintah daerah perlu memperkuat empat aspek sekaligus: interoperabilitas data lintas instansi, kapasitas sumber daya manusia aparatur, kerangka regulasi yang adaptif, dan reorientasi

desain layanan dari basis prosedur ke basis peristiwa warga. Sebagai kajian konseptual, tulisan ini terbatas pada sintesis literatur dan belum diuji secara empiris pada objek pemerintah daerah tertentu, sehingga penelitian lanjutan dengan data primer, misalnya lewat studi kasus pada pemerintah daerah dengan tingkat kematangan SPBE yang berbeda, masih diperlukan untuk menguji kerangka konseptual ini secara empiris.

REFERENSI

- Adu, A. L., Hartanto, R., and Fauziati, S. 2022, Hambatan-Hambatan dalam Implementasi Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pada Pemerintah Daerah. *Jurnal JIKO (Jurnal Informatika dan Komputer)*, 5(3), pp. 215–223.
- Andersen, K. V. & Henriksen, H. Z. 2006, E-Government Maturity Models: Extension of the Layne and Lee Model. *Government Information Quarterly*, 23(2), pp. 236–248, Doi: [10.1016/j.giq.2005.11.008](https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.11.008)
- Aoki, N. 2025, En Route to ‘Zero Bureaucracy and Invisible Government’: A Conjoint Analysis of the Effects of Transforming the State-Citizen Interface on the Favourability of Public Administration in the Digital Era. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. Doi: <https://doi.org/10.1080/23276665.2025.2478554>.
- Bertot, J. C., Jaeger, P. T. and Grimes, J. M. 2010, Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies. *Government Information Quarterly*, 27(3), pp. 264–271. Doi: [10.1016/j.giq.2010.03.001](https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.03.001)
- Choirunnisa, L., Oktaviana, T. H. C., Ridlo, A. A. and Rohmah, E. I. 2023, Peran Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE) Dalam Meningkatkan Aksesibilitas Pelayanan Publik di Indonesia. *Sosio Yustisia: Jurnal Hukum dan Perubahan Sosial*, 3(1), pp. 71–95. Doi: <https://doi.org/10.15642/sosyus.v3i1.401>
- Dawes, S. S. 2008, The Evolution and Continuing Challenges of E-Governance. *Public Administration Review*, 68(s1), pp. S86–S102. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.00981.x>.

- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. and Tinkler, J. 2006 New Public Management Is Dead: Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), pp. 467–494, Doi: <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Gil-García, J. R. and Pardo, T. A. 2005, E-Government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations. *Government Information Quarterly*, 22(2), pp. 187–216. Doi: [10.1016/j.giq.2005.02.001](https://doi.org/10.1016/j.giq.2005.02.001)
- International Data Corporation (IDC) 2025, *From E-Government to Invisible Government Bureaucracy*. Available at: <https://www.idc.com/resource-center/blog/from-e-government-to-invisible-government-bureaucracy/> (Accessed: 17 August 2026).
- Janowski, T. 2015, Digital Government Evolution: From Transformation to Contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), pp. 221–236. Doi: [10.1016/j.giq.2015.07.001](https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001)
- Janssen, M., Charalabidis, Y. and Zuiderwijk, A. 2012, Benefits, Adoption Barriers and Myths of Open Data and Open Government. *Information Systems Management*, 29(4), pp. 258–268. Doi: <https://doi.org/10.1080/10580530.2012.716740>
- Komarudin, D., Mu'minah, S., Praja, S. J., Setiawan, S. and Ruhana, F. 2025, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagai Instrumen Inovasi Pemerintah Daerah dalam Menjamin Ketahanan Pangan Berkelanjutan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(2), pp. 575–583. Doi: <https://doi.org/10.37481/sjr.v8i2.1092>
- Layne, K. and Lee, J. 2001, Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*, 18(2), pp. 122–136. Doi: [10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
- Lee, G. and Kwak, Y. H. 2012, An Open Government Maturity Model for Social Media-Based Public Engagement. *Government Information Quarterly*, 29(4), pp. 492–503. Doi: [10.1016/j.giq.2012.06.001](https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.06.001)
- Manoharan, A. P. and Ingrams, A. 2018, Conceptualizing E-Government from Local Government Perspectives. *State and Local Government Review*, 50(1), pp. 56–66. Doi: <https://doi.org/10.1177/0160323X18763964>
- Meijer, A. and Bekkers, V. 2015, A Metatheory of E-Government: Creating Some Order in a Fragmented Research Field. *Government Information Quarterly*, 32(3), pp. 237–245. Doi: [10.1016/j.giq.2015.04.006](https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.006)
- Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. 2019, Defining Digital Transformation: Results from Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Norris, D. F. and Reddick, C. G., 2013, Local E-Government in the United States: Transformation or Incremental Change? *Public Administration Review*, 73(1), pp. 165–175. Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02647.x>
- Wijaya, A. and Saleh, M. 2025, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Dalam Mewujudkan Prinsip Good Governance Pada Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora dan Politik*, 5(3), pp. 2154–2164. Doi: <https://doi.org/10.38035/jihhp.v5i3.4201>
- Yildiz, M. 2007, E-Government Research: Reviewing the Literature, Limitations, and Ways Forward. *Government Information Quarterly*, 24(3), pp. 646–665. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2007.01.002>