Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 31535-31553

Digital Leadership dan Kesiapan Organisasi Publik dalam Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Soma Gantika

Universitas Pasundan, Indonesia

Corresponding Author: **soma.gantika@unpas.ac.id**

Published: Juni, 2026

ABSTRACT

The implementation of the Electronic-Based Government System (SPBE) is a strategic agenda in Indonesia's public sector digital transformation. However, the success of SPBE is not merely determined by the availability of technological infrastructure and digital applications, but also by leadership capacity and public organizational readiness in managing change. This artide aims to examine the role of digital leadership and public organizational readiness in supporting SPBE implementation through a systematic literature review approach. Literature was collected from several academic databases, induding Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, SAGE Journals, SpringerLink, Emerald Insight, and Google Scholar. The artide selection process followed the PRISMA 2020 principles through identification, screening, eligibility assessment, and indusion stages. The data were analyzed using thematic analysis and narrative synthesis. The findings indicate that digital leadership plays a strategic role in developing digital vision, directing organizational change, strengthening collaboration, encouraging innovation, and ensuring that digital transformation remains oriented toward public value. Meanwhile, public organizational readiness serves as a critical prerequisite encompassing human resource readiness, business processes, organizational culture, technological infrastructure, data governance, budget support, and institutional commitment. This study emphasizes that SPBE is a socio-technical transformation process that requires alignment between leadership, organization, technology, and public value. Therefore, strengthening digital leadership and public organizational readiness is essential to promote effective, integrated, accountable, and service-oriented SPBE implementation.

Keywords: digital leadership; organizational readiness; public organization; SPBE; digital transformation; digital government.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Transformasi digital sektor publik telah menjadi agenda strategis dalam reformasi administrasi pemerintahan modern. Di Indonesia, agenda tersebut dilembagakan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE, yaitu penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE. Secara normatif, SPBE memperoleh dasar hukum melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, sehingga implementasinya tidak hanya dipahami sebagai penggunaan aplikasi digital, tetapi sebagai perubahan tata kelola pemerintahan yang menuntut integrasi proses bisnis, data, infrastruktur, keamanan, dan kapasitas aparatur. Dalam literatur digital government, transformasi digital pemerintahan juga dipahami sebagai proses perubahan institusional dan organisasional yang bertujuan meningkatkan kualitas layanan, efisiensi administrasi, transparansi, serta penciptaan nilai publik bagi masyarakat (Janowski, 2015; Mergel et al., 2019; Twizeyimana & Andersson, 2019).

Urgensi kajian mengenai SPBE semakin kuat karena transformasi digital pemerintahan di Indonesia menunjukkan perkembangan yang relatif positif, tetapi masih menghadapi tantangan

implementasi yang tidak sederhana. Pemerintah melaporkan bahwa Indeks SPBE Nasional tahun 2024 mencapai 3,12 dari skala 5 dengan predikat "Baik" dan melampaui target RPJMN 2020–2024 sebesar 2,60. Namun, capaian indeks tersebut belum otomatis mencerminkan kesiapan organisasi publik secara merata di seluruh instansi pusat maupun daerah. Perbedaan kapasitas infrastruktur, literasi digital aparatur, budaya birokrasi, integrasi data, kepemimpinan, serta dukungan regulasi internal masih menjadi persoalan yang memengaruhi efektivitas transformasi digital pemerintahan (Aminah & Saksono, 2021; Saksono, 2024; Zubaidah et al., 2024). Dengan demikian, keberhasilan SPBE tidak cukup hanya dilihat dari ketersediaan sistem elektronik, tetapi juga dari kesiapan organisasi publik dalam mengelola perubahan digital secara berkelanjutan.

Dalam perspektif administrasi publik, implementasi pemerintahan digital tidak hanya berorientasi pada modernisasi teknologi, tetapi juga pada penciptaan nilai publik. Digital government diharapkan mampu menghasilkan layanan yang lebih responsif, terbuka, akuntabel, efisien, dan inklusif. Twizeyimana dan Andersson (2019) menegaskan bahwa nilai publik dari e-government mencakup peningkatan layanan, efisiensi administrasi, keterbukaan pemerintahan, profesionalisme aparatur, kepercayaan publik, serta kesejahteraan sosial. Hal ini sejalan dengan pandangan Panagiotopoulos et al. (2019) bahwa penciptaan nilai publik dalam pemerintahan digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi publik dalam menghubungkan teknologi, tata kelola, dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, SPBE perlu dipahami sebagai proyek perubahan organisasi, bukan semata-mata proyek pengadaan aplikasi atau infrastruktur digital.

Salah satu faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital sektor publik adalah digital leadership. Digital leadership mengacu pada kapasitas kepemimpinan untuk membangun visi digital, mengarahkan perubahan organisasi, mendorong kolaborasi lintas unit, mengembangkan kompetensi digital aparatur, serta memastikan penggunaan teknologi tetap selaras dengan nilai publik, etika, dan akuntabilitas. Adie et al. (2024) menunjukkan bahwa digital leadership di sektor publik memiliki karakter yang lebih kompleks dibanding sektor privat karena pemimpin publik harus menyeimbangkan inovasi digital dengan legitimasi politik, regulasi, kepentingan publik, dan akuntabilitas birokrasi. Branderhorst dan Ruijer (2025) juga menekankan bahwa digital leadership dalam pemerintahan lokal menuntut visi berbasis nilai, kesadaran etis, legitimasi, keterlibatan politik, serta kemampuan mendorong kompetensi digital organisasi.

Namun, kepemimpinan digital tidak dapat bekerja secara efektif apabila organisasi publik belum memiliki kesiapan yang memadai. Kesiapan organisasi merujuk pada kondisi ketika anggota organisasi memiliki komitmen dan keyakinan kolektif untuk melaksanakan perubahan. Weiner (2009) menjelaskan bahwa organizational readiness for change mencakup dua dimensi penting, yaitu change commitment dan change efficacy. Dalam konteks pemerintahan elektronik, kesiapan organisasi juga meliputi kesiapan strategi, sumber daya manusia, infrastruktur TIK, proses bisnis, dukungan manajemen, budaya organisasi, keamanan informasi, serta kemampuan koordinasi antarlembaga (Alghamdi et al., 2011; Zubaidah et al., 2024). Dengan demikian, implementasi SPBE membutuhkan organisasi publik yang tidak hanya memiliki sistem digital, tetapi juga memiliki struktur, budaya, sumber daya, dan mekanisme kerja yang kompatibel dengan tuntutan digital governance.

Relasi antara digital leadership dan kesiapan organisasi publik menjadi penting karena keduanya saling memengaruhi. Digital leadership berperan sebagai penggerak strategis yang membentuk arah, prioritas, dan komitmen transformasi digital. Sementara itu, kesiapan organisasi menjadi prasyarat agar visi digital dapat diterjemahkan ke dalam praktik administrasi yang konkret. Tanpa kepemimpinan digital, SPBE berisiko berhenti pada formalitas administratif, fragmentasi aplikasi, dan orientasi kepatuhan semata. Sebaliknya, tanpa kesiapan organisasi, kepemimpinan digital berisiko tidak memiliki dukungan struktural, sumber daya, serta budaya kerja yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan. Literatur transformasi digital menunjukkan bahwa perubahan digital di sektor publik bersifat sosio-teknis, yaitu melibatkan interaksi antara teknologi, organisasi, manusia, institusi, dan lingkungan kebijakan (Gong et al., 2020; Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014; Vial, 2019).

Meskipun studi mengenai digital government, e-government readiness, public sector innovation, dan digital transformation telah berkembang pesat, kajian yang secara khusus menghubungkan digital leadership dengan kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE masih relatif terbatas, terutama dalam konteks administrasi publik Indonesia. Sebagian studi lebih

menekankan aspek teknologi, infrastruktur, regulasi, atau evaluasi indeks kematangan, sedangkan aspek kepemimpinan digital dan kesiapan organisasi sering dibahas secara terpisah. Padahal, transformasi digital pemerintahan memerlukan pemahaman integratif mengenai bagaimana pemimpin publik membangun kesiapan organisasi, mengelola resistensi birokrasi, mengembangkan kompetensi digital, serta memastikan transformasi SPBE menghasilkan nilai publik yang nyata. Celah inilah yang menjadi dasar penting bagi dilakukannya kajian literatur ini.

Berdasarkan uraian tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis konsep digital leadership dan kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE. Kajian ini diarahkan untuk mengidentifikasi dimensi utama digital leadership, unsur-unsur kesiapan organisasi publik, hubungan konseptual antara keduanya, serta implikasinya bagi penguatan tata kelola SPBE di Indonesia. Secara teoretis, artikel ini diharapkan memperkaya diskursus administrasi publik, khususnya pada kajian digital governance dan organizational change. Secara praktis, artikel ini diharapkan dapat memberikan kerangka pemikiran bagi instansi pemerintah dalam memperkuat kepemimpinan digital dan kesiapan organisasi agar implementasi SPBE tidak hanya bersifat prosedural, tetapi juga mampu meningkatkan kualitas layanan publik, efektivitas birokrasi, dan kepercayaan masyarakat.

Data konteks SPBE Indonesia di atas merujuk pada Perpres 95/2018 dan laporan Indeks SPBE Nasional 2024 dari Kementerian PANRB. Rujukan Indonesia yang dipakai juga mencakup artikel Jurnal Bina Praja, yang tercatat sebagai jurnal terakreditasi SINTA 2. Beberapa DOI dan metadata artikel kunci telah saya cek dari halaman penerbit atau pengindeks, termasuk artikel digital leadership sektor publik, digital transformation in government, dan e-government readiness.

KAJIAN PUSTAKA

Digital Government dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Digital government merupakan perkembangan konseptual dari e-government yang tidak hanya menekankan penggunaan teknologi informasi dalam pelayanan publik, tetapi juga perubahan tata kelola, struktur organisasi, proses bisnis, serta relasi antara pemerintah dan masyarakat. Janowski (2015) menjelaskan bahwa evolusi digital government bergerak dari tahap digitization, transformation, engagement, hingga contextualization. Artinya, digitalisasi pemerintahan tidak berhenti pada pemindahan layanan manual ke sistem elektronik, melainkan berkembang menjadi proses transformasi yang menyesuaikan teknologi dengan konteks kelembagaan, sosial, politik, dan kebutuhan publik. Pandangan ini relevan dengan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE di Indonesia karena SPBE tidak hanya berkaitan dengan aplikasi digital, tetapi juga integrasi kebijakan, tata kelola data, infrastruktur, keamanan informasi, dan kapasitas organisasi pemerintah.

Dalam perspektif administrasi publik, digital government dipahami sebagai bagian dari reformasi birokrasi berbasis teknologi yang bertujuan meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi publik, dan kualitas layanan. Gil-Garcia et al. (2018) menegaskan bahwa studi digital government memiliki titik temu yang kuat dengan public management karena transformasi digital pemerintahan selalu melibatkan persoalan kelembagaan, manajerial, kebijakan, sumber daya, dan tata kelola. Dengan demikian, digital government tidak dapat dipahami secara sempit sebagai persoalan teknis, melainkan sebagai agenda perubahan organisasi sektor publik yang kompleks.

Mergel et al. (2019) mendefinisikan transformasi digital di sektor publik sebagai proses perubahan yang dipicu oleh teknologi digital, tetapi dampaknya melampaui aspek teknologi karena menyentuh cara organisasi merancang layanan, mengelola proses kerja, mengambil keputusan, serta menciptakan nilai publik. Definisi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital memerlukan perubahan pada level strategi, struktur, budaya, sumber daya manusia, dan pola interaksi dengan masyarakat. Dalam konteks SPBE, hal ini berarti keberhasilan implementasi tidak cukup diukur dari ketersediaan portal layanan atau aplikasi, tetapi juga dari kemampuan organisasi publik untuk mengintegrasikan teknologi ke dalam proses pemerintahan secara efektif.

Digital government juga memiliki orientasi utama pada penciptaan nilai publik. Twizeyimana dan Andersson (2019) menyatakan bahwa nilai publik dari e-government mencakup peningkatan layanan publik, efisiensi administrasi, keterbukaan, profesionalisme, partisipasi warga, kepercayaan

publik, dan peningkatan kesejahteraan sosial. Panagiotopoulos et al. (2019) juga menekankan bahwa penciptaan nilai publik dalam digital government bergantung pada kemampuan pemerintah menghubungkan teknologi dengan kebutuhan masyarakat, tata kelola, dan hasil layanan. Oleh karena itu, SPBE seharusnya tidak hanya diarahkan untuk memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga untuk menghasilkan pelayanan publik yang lebih cepat, mudah, transparan, dan responsif.

Dalam konteks Indonesia, Aminah dan Saksono (2021) menunjukkan bahwa transformasi dari e-government menuju digital government masih menghadapi hambatan, antara lain fragmentasi sistem, keterbatasan koordinasi, belum meratanya kapasitas kelembagaan, serta perbedaan kesiapan antara instansi pusat dan daerah. Temuan tersebut memperkuat argumentasi bahwa SPBE memerlukan pendekatan yang lebih integratif, tidak hanya melalui penguatan teknologi, tetapi juga melalui kepemimpinan digital, kesiapan organisasi, dan tata kelola perubahan yang sistematis.

Digital Leadership dalam Organisasi Publik

Digital leadership merupakan kemampuan pemimpin dalam mengarahkan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan menciptakan nilai melalui pemanfaatan teknologi digital. Dalam sektor publik, digital leadership memiliki karakter yang lebih kompleks dibandingkan sektor privat karena pemimpin publik tidak hanya dituntut menghasilkan efisiensi dan inovasi, tetapi juga menjaga akuntabilitas, legitimasi, keadilan layanan, etika publik, dan kepatuhan terhadap regulasi. Adie et al. (2024) menjelaskan bahwa digital leadership di sektor publik mencakup kapasitas pemimpin dalam membangun visi digital, mengelola perubahan, membentuk kolaborasi, mendorong inovasi, serta memastikan penggunaan teknologi tetap sejalan dengan mandat publik.

Digital leadership bukan sekadar kemampuan memahami teknologi, melainkan kemampuan strategis untuk menerjemahkan teknologi menjadi arah kebijakan, proses kerja, dan layanan publik yang bernilai. Branderhorst dan Ruijer (2025), melalui studi terhadap city managers di Belanda, menemukan bahwa digital leadership dalam pemerintahan lokal membutuhkan kombinasi antara visi berbasis nilai, kemampuan memahami teknologi, pengelolaan perubahan organisasi, penguatan budaya digital, koordinasi politik-administratif, serta sensitivitas terhadap aspek etika dan legitimasi. Dengan demikian, digital leadership dalam organisasi publik harus diposisikan sebagai kepemimpinan transformasional yang berbasis nilai publik.

Dalam konteks transformasi digital, pemimpin publik berperan sebagai pengarah perubahan yang menghubungkan visi organisasi dengan kesiapan sumber daya, desain kelembagaan, dan kapasitas aparatur. Nuryadin et al. (2023) menunjukkan bahwa digital leadership di sektor publik menjadi faktor penting karena banyak organisasi pemerintah menghadapi tantangan dalam mengadopsi dan mengelola teknologi informasi secara efektif. Tantangan tersebut meliputi rendahnya literasi digital pemimpin, resistensi birokrasi, keterbatasan kompetensi pegawai, dan lemahnya budaya inovasi. Oleh karena itu, digital leadership diperlukan untuk membangun arah strategis, memperkuat komitmen aparatur, serta mendorong perubahan perilaku kerja dalam organisasi publik.

Digital leadership juga berkaitan dengan kemampuan mengelola ketidakpastian. Transformasi digital sektor publik sering menghadapi perubahan regulasi, keterbatasan anggaran, tekanan politik, ekspektasi masyarakat, serta risiko keamanan data. Haug et al. (2024) menegaskan bahwa perubahan digital di sektor publik dapat bersifat incremental maupun transformational, sehingga memerlukan kapasitas organisasi untuk menyesuaikan struktur, proses, dan perilaku kerja. Dalam kondisi tersebut, pemimpin digital berperan sebagai aktor kunci yang menjaga kesinambungan perubahan agar tidak berhenti pada proyek teknologi jangka pendek.

Berdasarkan kajian tersebut, digital leadership dalam artikel ini dipahami sebagai kemampuan pemimpin organisasi publik untuk membangun visi digital, mengarahkan transformasi kelembagaan, mengembangkan kompetensi digital aparatur, mendorong kolaborasi lintas unit, mengelola resistensi, serta memastikan implementasi SPBE menghasilkan nilai publik. Dimensi utama digital leadership meliputi: visi digital, orientasi inovasi, kapasitas manajemen perubahan, literasi teknologi, kolaborasi, pengambilan keputusan berbasis data, etika digital, dan orientasi nilai publik.

Kesiapan Organisasi Publik

Kesiapan organisasi merupakan kondisi kolektif yang menunjukkan sejauh mana organisasi memiliki komitmen, kapasitas, dan keyakinan untuk melaksanakan perubahan. Weiner (2009) menjelaskan bahwa organizational readiness for change terdiri dari dua dimensi utama, yaitu change commitment dan change efficacy. Change commitment merujuk pada kemauan anggota organisasi untuk mendukung perubahan, sedangkan change efficacy merujuk pada keyakinan kolektif bahwa organisasi mampu menjalankan perubahan tersebut. Dalam implementasi SPBE, kesiapan organisasi tidak hanya berarti tersedianya perangkat teknologi, tetapi juga adanya komitmen pimpinan, kompetensi aparatur, dukungan anggaran, proses bisnis yang jelas, budaya kerja adaptif, dan tata kelola yang memadai.

Dalam konteks e-government, kesiapan organisasi sering disebut sebagai e-readiness. Alghamdi et al. (2011) menyatakan bahwa e-government readiness pada organisasi pemerintah di negara berkembang mencakup kesiapan internal untuk mengadopsi sistem digital, termasuk kesiapan strategi, sumber daya manusia, proses organisasi, infrastruktur teknologi, dan dukungan manajerial. Konsep ini penting karena banyak kegagalan e-government di negara berkembang tidak disebabkan oleh ketiadaan teknologi semata, tetapi oleh lemahnya kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam sistem kerja birokrasi.

Kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE dapat dilihat dari beberapa dimensi. Pertama, kesiapan sumber daya manusia, yaitu kemampuan aparatur dalam menggunakan, mengelola, dan mengembangkan layanan digital. Kedua, kesiapan proses bisnis, yaitu kemampuan organisasi menyederhanakan, mengintegrasikan, dan menstandardisasi prosedur kerja. Ketiga, kesiapan infrastruktur teknologi, yaitu tersedianya jaringan, perangkat, aplikasi, pusat data, dan sistem keamanan informasi. Keempat, kesiapan budaya organisasi, yaitu adanya orientasi inovasi, kolaborasi, pembelajaran, dan keterbukaan terhadap perubahan. Kelima, kesiapan tata kelola, yaitu adanya regulasi internal, pembagian peran, koordinasi lintas unit, manajemen risiko, serta evaluasi kinerja digital.

Zubaidah et al. (2024) dalam studi e-readiness pada pemerintah daerah di Indonesia menunjukkan bahwa kesiapan transformasi menuju e-government perlu dianalisis melalui aspek strategi, teknologi, organisasi, sumber daya manusia, dan lingkungan. Studi tersebut memperlihatkan bahwa implementasi layanan digital di pemerintah daerah membutuhkan kesiapan kelembagaan yang menyeluruh, bukan hanya kesiapan teknis aplikasi. Temuan ini relevan bagi SPBE karena pemerintah daerah sering menghadapi hambatan berupa keterbatasan sumber daya manusia digital, koordinasi antarlembaga, dan kapasitas infrastruktur.

Saksono (2024) juga menegaskan pentingnya strategi inklusif dalam menjembatani kesenjangan digital di provinsi kepulauan Indonesia. Dalam konteks SPBE, kesenjangan digital antardaerah dapat memengaruhi kesiapan organisasi publik karena tidak semua wilayah memiliki kapasitas infrastruktur, akses digital, dan sumber daya aparatur yang setara. Oleh sebab itu, penguatan kesiapan organisasi publik harus mempertimbangkan variasi kondisi geografis, kelembagaan, fiskal, dan sosial di tiap daerah. Artikel tersebut diterbitkan di Jurnal Bina Praja, yang tercatat di laman SINTA sebagai jurnal terakreditasi SINTA 2.

Implementasi SPBE sebagai Transformasi Organisasi Publik

Implementasi SPBE perlu dipahami sebagai proses transformasi organisasi publik yang bersifat sosio-teknis. Luna-Reyes dan Gil-Garcia (2014) menjelaskan bahwa transformasi digital pemerintahan merupakan hasil ko-evolusi antara teknologi, organisasi, dan institusi. Dengan kata lain, teknologi digital tidak bekerja secara terpisah, tetapi selalu dipengaruhi oleh struktur organisasi, aturan formal, pola koordinasi, budaya birokrasi, serta kapasitas manusia yang mengoperasikannya.

Gong et al. (2020) menegaskan bahwa transformasi digital pemerintahan memerlukan fleksibilitas organisasi dan arsitektur enterprise yang mampu menghubungkan strategi, proses bisnis, data, aplikasi, dan infrastruktur teknologi. Dalam konteks SPBE, hal ini sangat penting karena salah satu persoalan utama digitalisasi pemerintahan adalah fragmentasi aplikasi dan lemahnya interoperabilitas data. Apabila organisasi publik tidak memiliki arsitektur digital yang jelas, maka SPBE berisiko menghasilkan banyak aplikasi yang tidak saling terhubung, memperbesar beban administrasi, dan mengurangi efektivitas layanan publik.

Studi Gong dan Yang (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintahan dipengaruhi oleh konfigurasi faktor strategis seperti lingkungan kebijakan, infrastruktur digital, kapasitas finansial, kemampuan inovasi, keamanan informasi, dan permintaan publik. Faktor-faktor tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital tidak dapat dijalankan secara parsial. SPBE membutuhkan sinergi antara kepemimpinan, sumber daya, teknologi, regulasi, keamanan, dan kebutuhan masyarakat.

Umbach dan Tkalec (2022) juga menekankan bahwa evaluasi e-governance melalui e-government harus memperhatikan penyediaan layanan digital, penggunaan layanan, serta tantangan dalam menilai hasil digitalisasi layanan publik. Hal ini penting karena keberhasilan SPBE tidak hanya dilihat dari output administratif, seperti jumlah aplikasi atau skor indeks, tetapi juga dari outcome berupa kemudahan layanan, efektivitas proses, transparansi, akuntabilitas, dan kepuasan masyarakat.

Dengan demikian, implementasi SPBE sebagai transformasi organisasi publik mensyaratkan perubahan pada lima area utama, yaitu kepemimpinan digital, kesiapan sumber daya manusia, integrasi proses bisnis, tata kelola data dan teknologi, serta orientasi nilai publik. Apabila salah satu area tersebut lemah, implementasi SPBE dapat terjebak pada digitalisasi prosedural, yaitu penggunaan teknologi yang belum menghasilkan perubahan substantif dalam kualitas pemerintahan.

Hubungan Digital Leadership dan Kesiapan Organisasi Publik

Digital leadership dan kesiapan organisasi publik memiliki hubungan konseptual yang erat. Digital leadership berperan sebagai faktor penggerak yang membentuk arah, komitmen, dan prioritas transformasi digital. Sementara itu, kesiapan organisasi berperan sebagai prasyarat internal yang menentukan apakah visi digital dapat diimplementasikan secara efektif. Dalam kerangka Weiner (2009), pemimpin memiliki peran penting dalam membangun change commitment dan change efficacy. Pemimpin yang mampu menjelaskan urgensi SPBE, menyediakan sumber daya, mengurangi resistensi, dan membangun kepercayaan kolektif akan meningkatkan kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan digital.

Digital leadership dapat meningkatkan kesiapan organisasi publik melalui beberapa mekanisme. Pertama, pemimpin digital membangun visi transformasi yang jelas sehingga aparatur memahami arah dan manfaat SPBE. Kedua, pemimpin digital mengalokasikan sumber daya untuk penguatan infrastruktur, pelatihan, dan pengembangan sistem. Ketiga, pemimpin digital membangun budaya kerja kolaboratif dan adaptif. Keempat, pemimpin digital mendorong integrasi data dan proses bisnis lintas unit. Kelima, pemimpin digital memastikan bahwa implementasi SPBE tidak menyimpang dari prinsip etika, akuntabilitas, dan nilai publik.

Al Maazmi et al. (2024) menunjukkan bahwa keberhasilan inisiatif transformasi digital pada organisasi pemerintah dipengaruhi oleh faktor-faktor keberhasilan kritis, antara lain perencanaan yang jelas, fleksibilitas, kapabilitas organisasi, dukungan kepemimpinan, dan kesiapan sumber daya. Temuan tersebut memperkuat posisi digital leadership sebagai elemen strategis yang dapat memperkuat kesiapan organisasi dalam menjalankan transformasi digital.

Namatovu dan Kyambade (2025) juga menemukan bahwa digital leadership berpengaruh terhadap kinerja organisasi sektor publik melalui peran mediasi transformasi digital. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan digital tidak hanya berdampak secara langsung pada kinerja, tetapi juga bekerja melalui proses transformasi digital yang dijalankan organisasi. Dalam konteks SPBE, hal ini berarti digital leadership perlu ditempatkan sebagai pengungkit utama yang mendorong kesiapan organisasi, penggunaan sistem, dan penciptaan nilai layanan publik.

Berdasarkan sintesis tersebut, hubungan antara digital leadership dan kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE dapat dirumuskan sebagai berikut: semakin kuat digital leadership dalam organisasi publik, semakin tinggi kesiapan organisasi untuk mengimplementasikan SPBE. Kesiapan organisasi tersebut kemudian berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi SPBE, terutama dalam aspek integrasi layanan, efisiensi birokrasi, transparansi, akuntabilitas, dan penciptaan nilai publik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode systematic literature review. Metode ini digunakan karena penelitian bertujuan untuk mengkaji, mengidentifikasi, dan mensintesis berbagai temuan ilmiah mengenai digital leadership, kesiapan organisasi publik, dan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Kajian literatur sistematis dipandang relevan karena mampu memberikan gambaran konseptual yang terstruktur mengenai perkembangan penelitian terdahulu, kesenjangan kajian, serta arah pengembangan penelitian pada bidang administrasi publik digital.

Systematic literature review merupakan metode yang digunakan untuk menelusuri, menyeleksi, mengevaluasi, dan mensintesis literatur ilmiah secara sistematis, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Tranfield et al. (2003) menjelaskan bahwa systematic review dalam ilmu manajemen dan sosial dapat digunakan untuk membangun pengetahuan berbasis bukti melalui prosedur pencarian dan seleksi literatur yang jelas. Snyder (2019) juga menegaskan bahwa kajian literatur dapat menjadi metode penelitian yang sah apabila dilakukan secara eksplisit, sistematis, dan memiliki kerangka analisis yang kuat.

Penelitian ini tidak menggunakan pengujian statistik atau pengumpulan data lapangan, melainkan berfokus pada analisis konseptual terhadap artikel-artikel ilmiah yang relevan. Oleh karena itu, hasil penelitian diarahkan untuk membangun sintesis teoretis mengenai hubungan antara digital leadership dan kesiapan organisasi publik dalam mendukung implementasi SPBE.

Fokus Kajian

Fokus kajian dalam penelitian ini adalah hubungan antara digital leadership dan kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE. Digital leadership dipahami sebagai kemampuan pemimpin organisasi publik dalam membangun visi digital, mengarahkan perubahan, mendorong inovasi, mengembangkan kompetensi digital aparatur, serta memastikan transformasi digital tetap berorientasi pada nilai publik.

Kesiapan organisasi publik dipahami sebagai kapasitas organisasi pemerintah dalam menghadapi perubahan digital, yang mencakup kesiapan sumber daya manusia, struktur organisasi, budaya kerja, proses bisnis, infrastruktur teknologi, tata kelola data, dukungan anggaran, dan komitmen kelembagaan. Sementara itu, SPBE diposisikan sebagai konteks kebijakan transformasi digital pemerintahan di Indonesia.

Dengan demikian, unit analisis dalam penelitian ini adalah artikel jurnal ilmiah yang membahas digital leadership, organizational readiness, e-government readiness, digital government, public sector digital transformation, dan implementasi SPBE.

Sumber Data dan Strategi Penelusuran Literatur

Sumber data dalam penelitian ini adalah artikel jurnal ilmiah yang diperoleh melalui basis data akademik bereputasi, seperti Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, SAGE Journals, SpringerLink, Emerald Insight, dan Google Scholar sebagai mesin pencari pelengkap. Penggunaan beberapa basis data dilakukan untuk memperoleh literatur yang luas, relevan, dan dapat diverifikasi.

Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci berbahasa Inggris dan Indonesia. Kata kunci tersebut disusun berdasarkan tiga kelompok utama, yaitu digital leadership, kesiapan organisasi, dan digital government/SPBE. Kata kunci yang digunakan meliputi:

Tabel 1. Strategi Penelusuran Literatur

Fokus Pencarian	Kata Kunci
Digital leadership	"digital leadership", "public sector digital leadership", "digital leadership in government", "leadership in digital transformation"
Kesiapan organisasi	"organizational readiness", "organizational readiness for change", "public sector readiness", "e-government readiness", "readiness for digital transformation"

Digital government dan SPBE	"digital government", "e-government", "public sector digital transformation", "electronic government", "Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik", "SPBE Indonesia"
Kombinasi pencarian	"digital leadership" AND "organizational readiness"; "digital leadership" AND "digital government"; "organizational readiness" AND "e-government"; "public sector readiness" AND "digital transformation"

Literatur yang digunakan difokuskan pada artikel yang terbit dalam rentang **2014–2026** agar kajian mencerminkan perkembangan terbaru dalam studi digital government dan transformasi digital sektor publik. Namun, artikel fundamental yang terbit sebelum tahun 2014 tetap digunakan secara terbatas apabila memiliki kontribusi teoretis yang kuat, seperti teori organizational readiness for change dari Weiner (2009).

Kriteria Inklusi dan Eksklusi

Kriteria inklusi dan eksklusi digunakan untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis benar-benar relevan dengan fokus penelitian. Menurut Xiao dan Watson (2019), kajian literatur sistematis perlu memiliki kriteria seleksi yang eksplisit agar proses pemilihan sumber dapat ditelusuri dan dipertanggungjawabkan.

Kriteria inklusi dan eksklusi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 2. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Literatur

Aspek	Kriteria Inklusi	Kriteria Eksklusi
Jenis dokumen	Artikel jurnal ilmiah, artikel review, dan artikel empiris	Skripsi, tesis, disertasi, opini populer, blog, berita, dan dokumen tanpa proses peer-review
Topik	Membahas digital leadership, organizational readiness, e-government readiness, digital government, transformasi digital sektor publik, atau SPBE	Artikel yang hanya membahas teknologi secara teknis tanpa konteks organisasi publik
Bidang kajian	Administrasi publik, manajemen publik, kebijakan publik, sistem informasi pemerintahan, dan transformasi organisasi	Artikel murni teknis seperti pemrograman, jaringan komputer, atau desain aplikasi tanpa konteks pemerintahan
Tahun terbit	Utama 2014–2026; artikel fundamental sebelum 2014 digunakan secara terbatas	Artikel lama yang tidak memiliki kontribusi teoretis kuat
Bahasa	Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia	Bahasa lain yang tidak dapat diverifikasi substansinya
Kualitas sumber	Artikel berasal dari jurnal bereputasi, memiliki DOI aktif, atau tersedia pada laman jurnal resmi	Artikel tanpa identitas jurnal yang jelas, DOI tidak aktif, atau sumber tidak dapat dilacak

Tahapan Seleksi Literatur

Tahapan seleksi literatur dalam penelitian ini disusun mengikuti prinsip PRISMA 2020. PRISMA digunakan untuk membantu proses pelaporan kajian literatur agar lebih sistematis, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan. Page et al. (2021) menjelaskan bahwa PRISMA 2020 memberikan panduan dalam melaporkan proses identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan penetapan artikel yang digunakan dalam systematic review.

Tahapan seleksi literatur dalam penelitian ini terdiri dari empat tahap utama, yaitu identification, screening, eligibility, dan included.

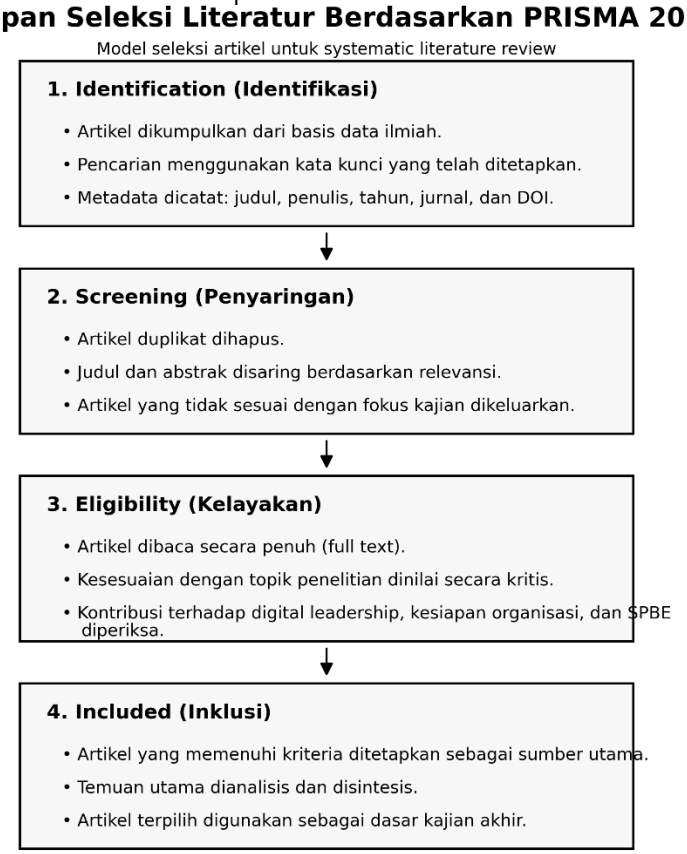
Tahap pertama adalah identification atau identifikasi. Pada tahap ini, artikel dikumpulkan dari basis data ilmiah menggunakan kata kunci yang telah ditetapkan. Setiap artikel yang ditemukan dicatat berdasarkan judul, nama penulis, tahun terbit, nama jurnal, abstrak, kata kunci, dan DOI. Tahap ini bertujuan memperoleh daftar awal artikel yang memiliki potensi relevansi dengan topik penelitian.

Tahap kedua adalah screening atau penyaringan. Pada tahap ini, artikel yang terduplikasi dihapus. Selanjutnya, judul dan abstrak artikel disaring untuk menilai kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Artikel yang tidak membahas digital leadership, kesiapan organisasi, digital government, e-government readiness, transformasi digital sektor publik, atau SPBE dikeluarkan dari daftar kajian.

Tahap ketiga adalah eligibility atau penilaian kelayakan. Pada tahap ini, artikel yang lolos penyaringan dibaca secara penuh. Penilaian dilakukan untuk memastikan bahwa artikel memiliki relevansi konseptual atau empiris dengan topik penelitian. Artikel yang hanya menyebut digitalisasi secara umum, tetapi tidak memberikan kontribusi pada pembahasan kepemimpinan digital, kesiapan organisasi, atau transformasi pemerintahan digital, tidak dimasukkan dalam analisis akhir.

Tahap keempat adalah included atau inklusi. Pada tahap ini, artikel yang memenuhi seluruh kriteria ditetapkan sebagai sumber utama dalam kajian. Artikel yang telah terpilih kemudian dianalisis dan disintesis untuk mengidentifikasi konsep utama, pola temuan, kesenjangan penelitian, dan hubungan konseptual antara digital leadership, kesiapan organisasi publik, dan implementasi SPBE.

Tahapan tersebut divisualisasikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Tahapan Seleksi Literatur Berdasarkan PRISMA 2020

Sumber: Diadaptasi dari Page et al. (2021).

Catatan: apabila artikel ini akan dikirim ke jurnal, jumlah artikel pada setiap tahap PRISMA sebaiknya diisi berdasarkan hasil penelusuran aktual, misalnya jumlah artikel awal yang ditemukan, jumlah artikel setelah duplikasi dihapus, jumlah artikel yang dibaca penuh, dan jumlah artikel akhir yang dianalisis. Angka tersebut tidak disarankan dibuat secara asumtif.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah thematic analysis dan narrative synthesis. Thematic analysis digunakan untuk mengelompokkan konsep dan temuan dari artikel terdahulu ke dalam tema-tema utama. Narrative synthesis digunakan untuk menjelaskan hubungan antar-tema secara argumentatif sehingga menghasilkan pemahaman konseptual yang utuh.

Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap. Pertama, artikel yang telah lolos seleksi dibaca secara mendalam untuk memahami tujuan, metode, konteks, temuan utama, dan kontribusi penelitian. Kedua, peneliti melakukan proses pengodean terhadap konsep-konsep penting yang

muncul dalam literatur. Ketiga, kode-kode tersebut dikelompokkan ke dalam tema utama. Keempat, tema-tema yang telah terbentuk disintesis untuk membangun kerangka konseptual mengenai digital leadership dan kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE.

Tema analisis dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 3. Tema Analisis Literatur

Tema Analisis	Fokus Analisis
Digital leadership	Visi digital, kepemimpinan perubahan, literasi teknologi, inovasi, kolaborasi, etika digital, dan orientasi nilai publik
Kesiapan organisasi publik	Sumber daya manusia, budaya organisasi, struktur, proses bisnis, infrastruktur, tata kelola data, dan dukungan anggaran
Implementasi SPBE	Integrasi layanan, interoperabilitas data, keamanan informasi, penggunaan aplikasi, dan evaluasi kinerja digital
Hambatan transformasi digital	Resistensi birokrasi, fragmentasi sistem, keterbatasan kompetensi digital, kesenjangan infrastruktur, dan lemahnya koordinasi
Nilai publik	Efisiensi layanan, transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, kepercayaan publik, dan kualitas pelayanan

Melalui analisis tersebut, penelitian ini tidak hanya merangkum literatur terdahulu, tetapi juga menyusun sintesis konseptual mengenai peran digital leadership dalam memperkuat kesiapan organisasi publik untuk mendukung keberhasilan implementasi SPBE.

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui beberapa strategi. Pertama, penelitian menggunakan artikel jurnal ilmiah yang relevan dan dapat diverifikasi melalui DOI atau laman jurnal resmi. Kedua, proses seleksi literatur dilakukan berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang jelas. Ketiga, peneliti menggunakan tahapan seleksi berbasis PRISMA 2020 agar proses pemilihan artikel lebih transparan. Keempat, hasil kajian disusun melalui matriks literatur untuk membandingkan fokus penelitian, metode, temuan utama, dan kontribusi masing-masing artikel.

Keabsahan kajian juga diperkuat melalui prinsip transparency, replicability, dan critical synthesis. Transparency dilakukan dengan menjelaskan basis data, kata kunci, dan kriteria seleksi. Replicability dilakukan dengan menyusun prosedur pencarian yang dapat diikuti oleh peneliti lain. Critical synthesis dilakukan dengan tidak hanya mendeskripsikan hasil penelitian terdahulu, tetapi juga mengidentifikasi perbedaan temuan, keterbatasan kajian, serta celah penelitian yang dapat dikembangkan.

Batasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa batasan. Pertama, penelitian ini hanya menggunakan artikel jurnal ilmiah sebagai sumber utama, sedangkan regulasi dan dokumen kebijakan digunakan sebagai konteks pendukung. Kedua, penelitian ini tidak melakukan pengujian empiris pada instansi pemerintah tertentu, sehingga hasil penelitian bersifat konseptual. Ketiga, kajian ini berfokus pada aspek kepemimpinan digital, kesiapan organisasi, dan implementasi SPBE, sehingga aspek teknis seperti arsitektur sistem, pemrograman aplikasi, dan keamanan siber teknis tidak dibahas secara mendalam.

Meskipun memiliki keterbatasan, penelitian ini tetap relevan karena mampu memberikan sintesis konseptual mengenai hubungan antara digital leadership dan kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE. Hasil kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris berikutnya serta memberikan kontribusi bagi pengembangan administrasi publik digital di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Seleksi Literatur

Berdasarkan tahapan seleksi literatur yang mengacu pada prinsip PRISMA 2020, proses penelusuran artikel dilakukan melalui empat tahap, yaitu identification, screening, eligibility, dan included. PRISMA 2020 digunakan sebagai pedoman pelaporan kajian sistematis karena menyediakan

alur yang jelas dalam proses identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penetapan artikel yang digunakan dalam systematic review. Page et al. (2021) menjelaskan bahwa PRISMA 2020 memperbarui panduan sebelumnya dengan penekanan pada transparansi pelaporan proses pencarian, seleksi, dan pelaporan artikel dalam kajian sistematis.

Pada tahap identification, artikel dikumpulkan dari beberapa basis data ilmiah, yaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Taylor & Francis Online, SAGE Journals, SpringerLink, Emerald Insight, dan Google Scholar sebagai mesin pencari pelengkap. Kata kunci yang digunakan meliputi "digital leadership", "public sector digital leadership", "organizational readiness", "e-government readiness", "digital government", "public sector digital transformation", "Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik", dan "SPBE Indonesia". Artikel yang ditemukan kemudian dicatat berdasarkan judul, penulis, tahun terbit, nama jurnal, abstrak, kata kunci, dan DOI.

Pada tahap screening, artikel yang terduplikasi dikeluarkan dari daftar awal. Selanjutnya, penyaringan dilakukan berdasarkan kesesuaian judul dan abstrak dengan fokus kajian. Artikel yang hanya membahas teknologi informasi secara teknis tanpa keterkaitan dengan organisasi publik, kepemimpinan digital, kesiapan organisasi, atau transformasi pemerintahan digital tidak dimasukkan dalam tahap analisis berikutnya. Tahap ini bertujuan memastikan bahwa artikel yang dikaji benar-benar berada dalam ruang lingkup administrasi publik digital.

Pada tahap eligibility, artikel yang lolos penyaringan dibaca secara penuh untuk menilai relevansi konseptual dan empirisnya. Artikel dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap tiga fokus utama, yaitu digital leadership, kesiapan organisasi publik, dan implementasi digital government/SPBE. Artikel yang hanya menyebut digitalisasi secara umum, tetapi tidak memberikan kontribusi terhadap pembahasan kepemimpinan, kesiapan organisasi, atau transformasi sektor publik, tidak dimasukkan dalam kajian akhir.

Pada tahap included, artikel yang memenuhi kriteria ditetapkan sebagai sumber utama dalam sintesis. Artikel terpilih kemudian dianalisis menggunakan thematic analysis dan narrative synthesis. Hasil analisis menunjukkan bahwa literatur yang relevan dapat dikelompokkan ke dalam lima tema utama, yaitu: digital leadership sebagai penggerak transformasi, kesiapan organisasi publik sebagai prasyarat implementasi, SPBE sebagai transformasi sosio-teknis, hambatan implementasi digital government, dan orientasi nilai publik dalam pemerintahan digital.

Format ringkas hasil seleksi literatur dapat disajikan sebagai berikut.

Tabel 4. Hasil Seleksi Literatur

Tahap Seleksi	Proses yang Dilakukan	Hasil yang Diperoleh
Identification	Penelusuran artikel melalui basis data ilmiah dengan kata kunci yang telah ditetapkan	Artikel awal yang relevan dengan digital leadership, organizational readiness, digital government, e-government, dan SPBE
Screening	Penghapusan duplikasi serta penyaringan berdasarkan judul dan abstrak	Artikel yang tidak relevan dengan fokus kajian dikeluarkan
Eligibility	Pembacaan artikel secara penuh untuk menilai kelayakan substansi	Artikel yang memiliki kontribusi konseptual atau empiris dipertahankan
Included	Penetapan artikel akhir sebagai sumber utama kajian	Artikel dianalisis dan disintesis berdasarkan tema utama

Apabila artikel ini akan dikirim ke jurnal, tabel tersebut dapat dilengkapi dengan jumlah artikel pada setiap tahap. Jumlah tersebut sebaiknya berasal dari penelusuran aktual agar tidak menimbulkan masalah metodologis saat proses review.

Karakteristik Literatur yang Dianalisis

Literatur yang dianalisis dalam kajian ini menunjukkan bahwa studi mengenai digital government dan transformasi digital sektor publik berkembang dalam beberapa pendekatan. Pertama, terdapat literatur yang menempatkan digital government sebagai transformasi kelembagaan dan tata kelola pemerintahan. Mergel et al. (2019) mendefinisikan transformasi digital sektor publik sebagai

proses perubahan yang dipicu oleh teknologi digital, tetapi dampaknya mencakup perubahan struktur organisasi, proses kerja, budaya, dan penciptaan nilai publik.

Kedua, terdapat literatur yang membahas digital leadership sebagai kapasitas pemimpin dalam mengarahkan transformasi digital organisasi publik. Adie et al. (2024) melalui scoping review menegaskan bahwa digital leadership menjadi isu penting bagi organisasi sektor publik karena transformasi digital membutuhkan pemimpin yang mampu mengarahkan perubahan, membangun kompetensi, dan mengelola kompleksitas tata kelola digital.

Ketiga, terdapat literatur mengenai kesiapan organisasi yang menekankan pentingnya komitmen kolektif dan keyakinan organisasi dalam menghadapi perubahan. Weiner (2009) menjelaskan bahwa kesiapan organisasi untuk berubah merupakan kondisi psikologis bersama ketika anggota organisasi merasa memiliki komitmen dan keyakinan kolektif untuk menjalankan perubahan.

Keempat, literatur mengenai e-government readiness menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pemerintah sangat bergantung pada kesiapan strategi, organisasi, sumber daya manusia, teknologi, dan lingkungan kebijakan. Zubaidah et al. (2024), misalnya, mengkaji e-readiness pemerintah daerah di Indonesia dengan menekankan pentingnya kesiapan organisasi, teknologi, dan sumber daya manusia dalam mempercepat transformasi menuju e-government.

Hasil Sintesis Tema Utama

Hasil thematic analysis menunjukkan bahwa terdapat lima tema utama yang menjelaskan hubungan antara digital leadership dan kesiapan organisasi publik dalam implementasi SPBE.

Digital Leadership sebagai Penggerak Transformasi Digital

Tema pertama menunjukkan bahwa digital leadership berperan sebagai penggerak utama transformasi digital organisasi publik. Digital leadership tidak hanya berkaitan dengan kemampuan pemimpin menggunakan teknologi, tetapi juga mencakup kemampuan membangun visi digital, mengarahkan perubahan, mengelola resistensi, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi, dan memastikan transformasi digital tetap berorientasi pada nilai publik.

Literatur menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan membutuhkan pemimpin yang mampu mengintegrasikan aspek teknologi, organisasi, regulasi, dan kebutuhan masyarakat. Branderhorst dan Ruijer (2025) menemukan bahwa digital leadership dalam pemerintah lokal membutuhkan visi berbasis nilai, kompetensi teknologi, kapasitas mengelola perubahan, serta kemampuan menjaga legitimasi dan etika dalam proses digitalisasi.

Dalam konteks SPBE, digital leadership menjadi penting karena implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik tidak dapat berjalan hanya melalui penyediaan aplikasi atau infrastruktur. Diperlukan pemimpin yang mampu mengarahkan perubahan perilaku birokrasi, menyelaraskan proses bisnis, dan memperkuat koordinasi lintas unit.

Kesiapan Organisasi Publik sebagai Prasyarat Implementasi SPBE

Tema kedua menunjukkan bahwa kesiapan organisasi publik menjadi prasyarat utama dalam implementasi SPBE. Kesiapan organisasi mencakup kesiapan sumber daya manusia, struktur organisasi, budaya kerja, proses bisnis, infrastruktur teknologi, tata kelola data, dukungan anggaran, dan komitmen kelembagaan.

Konsep kesiapan organisasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga bersifat sosial dan psikologis. Weiner (2009) menekankan bahwa kesiapan organisasi terbentuk ketika anggota organisasi memiliki komitmen terhadap perubahan dan keyakinan bahwa organisasi mampu menjalankan perubahan tersebut. Dalam konteks SPBE, hal ini berarti aparatur tidak cukup hanya dilatih menggunakan sistem, tetapi juga harus memiliki pemahaman mengenai urgensi perubahan, manfaat sistem, dan peran mereka dalam keberhasilan transformasi digital.

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa organisasi publik yang belum memiliki kesiapan memadai cenderung menghadapi hambatan berupa resistensi pegawai, fragmentasi aplikasi, tumpang tindih proses kerja, lemahnya koordinasi, dan rendahnya pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan.

SPBE sebagai Transformasi Sosio-Teknis

Tema ketiga menunjukkan bahwa implementasi SPBE merupakan proses transformasi sosio-teknis. Artinya, SPBE tidak hanya berkaitan dengan teknologi, tetapi juga dengan perubahan struktur organisasi, proses kerja, tata kelola, budaya birokrasi, regulasi, dan relasi pemerintah dengan masyarakat.

Gong et al. (2020) menjelaskan bahwa transformasi digital pemerintahan membutuhkan pemahaman yang komprehensif mengenai fleksibilitas organisasi dan arsitektur enterprise, karena transformasi digital menuntut keselarasan antara strategi, proses bisnis, data, aplikasi, dan infrastruktur teknologi. Dengan demikian, SPBE tidak boleh dipahami sebagai kumpulan aplikasi yang berdiri sendiri, tetapi sebagai sistem tata kelola pemerintahan digital yang saling terhubung.

Tema ini penting karena banyak implementasi digital government gagal memberikan dampak substantif ketika hanya berorientasi pada digitalisasi layanan tanpa perubahan proses bisnis. Transformasi digital yang tidak disertai penyederhanaan prosedur dan integrasi data berisiko menghasilkan birokrasi digital yang tetap lambat, terfragmentasi, dan tidak responsif.

Hambatan Implementasi Digital Government

Tema keempat menunjukkan bahwa hambatan implementasi digital government tidak hanya berasal dari aspek teknologi, tetapi juga dari aspek organisasi dan kelembagaan. Hambatan yang sering muncul meliputi keterbatasan kompetensi digital aparatur, budaya birokrasi yang hierarkis, resistensi terhadap perubahan, rendahnya koordinasi lintas unit, fragmentasi sistem, keterbatasan anggaran, serta belum optimalnya tata kelola data.

Haug et al. (2024) melalui systematic review mengenai perubahan digital di sektor publik menunjukkan bahwa perubahan digital dapat bersifat incremental maupun transformational, dan keberhasilannya dipengaruhi oleh pendorong perubahan, proses implementasi, serta hasil yang dicapai organisasi publik. Temuan tersebut sejalan dengan konteks SPBE, karena transformasi digital pemerintah tidak dapat dicapai secara instan dan memerlukan proses adaptasi kelembagaan secara bertahap.

Dalam konteks pemerintah daerah, Zubaidah et al. (2024) menunjukkan bahwa kesiapan e-government perlu dianalisis melalui aspek strategi, teknologi, organisasi, sumber daya manusia, dan lingkungan. Hal ini mengindikasikan bahwa hambatan SPBE harus dipahami secara multidimensional, bukan hanya sebagai masalah aplikasi atau jaringan internet.

Orientasi Nilai Publik dalam Implementasi SPBE

Tema kelima menunjukkan bahwa tujuan akhir implementasi SPBE adalah penciptaan nilai publik. Nilai publik dalam digital government mencakup peningkatan kualitas layanan, efisiensi administrasi, transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, kepercayaan publik, dan responsivitas pemerintah.

Twizeyimana dan Andersson (2019) menunjukkan bahwa e-government dapat menghasilkan nilai publik melalui peningkatan layanan publik, efisiensi administrasi, keterbukaan pemerintahan, peningkatan profesionalisme, dan penguatan kepercayaan publik. Panagiotopoulos et al. (2019) juga menekankan bahwa penciptaan nilai publik dalam digital government perlu dilihat sebagai proses yang terintegrasi antara teknologi, organisasi, dan tata kelola layanan.

Dalam konteks SPBE, orientasi nilai publik menjadi penting agar implementasi sistem elektronik tidak berhenti pada pencapaian indeks, kepatuhan administratif, atau jumlah aplikasi. SPBE seharusnya menghasilkan perubahan nyata pada kemudahan layanan, kecepatan proses, keterbukaan informasi, dan kepuasan masyarakat.

Pembahasan

Digital Leadership sebagai Faktor Strategis dalam Implementasi SPBE

Hasil kajian menunjukkan bahwa digital leadership merupakan faktor strategis dalam implementasi SPBE. Temuan ini menguatkan pandangan bahwa transformasi digital sektor publik tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpin dalam mengarahkan perubahan. Digital leadership

berfungsi sebagai penghubung antara visi transformasi digital dengan kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan secara nyata.

Adie et al. (2024) menegaskan bahwa digital leadership di sektor publik menjadi semakin penting karena organisasi pemerintah menghadapi tekanan untuk menjalankan transformasi digital yang efisien, aman, akuntabel, dan berorientasi pada publik. Temuan tersebut sejalan dengan hasil kajian ini, yang menunjukkan bahwa implementasi SPBE memerlukan pemimpin yang tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mengelola perubahan organisasi, membangun komitmen aparatur, serta menjaga agar digitalisasi tetap selaras dengan nilai publik.

Branderhorst dan Ruijer (2025) memperkuat argumen tersebut dengan menunjukkan bahwa digital leadership dalam pemerintah lokal membutuhkan kemampuan menggabungkan visi digital, kompetensi teknologi, legitimasi, etika, dan kapasitas manajemen perubahan. Dalam konteks Indonesia, hal ini relevan karena implementasi SPBE berlangsung dalam struktur birokrasi yang kompleks, melibatkan banyak aktor, dan berada di bawah kerangka regulasi yang ketat. Oleh sebab itu, pemimpin publik harus mampu mengelola ketegangan antara inovasi dan kepatuhan administratif.

Pembahasan ini memperlihatkan bahwa digital leadership tidak boleh dipahami sebagai atribut personal semata, melainkan sebagai kapasitas kelembagaan. Pemimpin digital perlu membangun sistem kerja yang memungkinkan aparatur beradaptasi dengan teknologi, mengelola data secara bertanggung jawab, dan berkolaborasi lintas unit. Tanpa kepemimpinan digital yang kuat, SPBE berisiko menjadi program formalistik yang hanya memenuhi kewajiban administratif tanpa menghasilkan transformasi pelayanan publik.

Kesiapan Organisasi Publik sebagai Penentu Efektivitas Transformasi Digital

Hasil kajian menunjukkan bahwa kesiapan organisasi publik menjadi penentu penting dalam efektivitas implementasi SPBE. Temuan ini konsisten dengan teori Weiner (2009), yang menempatkan kesiapan organisasi sebagai kondisi kolektif yang terdiri dari komitmen terhadap perubahan dan keyakinan terhadap kemampuan organisasi untuk menjalankan perubahan. Dalam konteks SPBE, kesiapan organisasi tidak hanya mencakup kesiapan teknologi, tetapi juga kesiapan manusia, struktur, budaya, proses bisnis, dan tata kelola.

Organisasi publik yang memiliki infrastruktur digital tetapi tidak memiliki kesiapan budaya dan sumber daya manusia akan menghadapi kesulitan dalam memanfaatkan sistem secara optimal. Sebaliknya, organisasi yang memiliki aparatur adaptif, proses bisnis terintegrasi, dan dukungan pimpinan yang kuat cenderung lebih mampu menjalankan transformasi digital secara efektif.

Temuan ini sejalan dengan Zubaidah et al. (2024), yang menunjukkan bahwa kesiapan e-government di pemerintah daerah perlu dilihat melalui berbagai dimensi, seperti strategi, teknologi, organisasi, sumber daya manusia, dan lingkungan. Artinya, implementasi SPBE tidak dapat hanya diselesaikan melalui pengadaan aplikasi atau perangkat teknologi. Pemerintah juga perlu memperkuat kapasitas aparatur, menata ulang proses bisnis, membangun tata kelola data, dan menciptakan budaya organisasi yang mendukung inovasi.

Dalam kerangka administrasi publik, kesiapan organisasi juga berkaitan dengan kapasitas birokrasi. Organisasi publik yang belum siap cenderung mempertahankan pola kerja lama meskipun telah menggunakan sistem digital. Akibatnya, digitalisasi hanya mengubah medium layanan, tetapi tidak mengubah kualitas proses. Fenomena ini dapat menghasilkan "digitalisasi prosedural", yaitu kondisi ketika layanan telah berbasis aplikasi, tetapi prosesnya tetap panjang, tidak terintegrasi, dan kurang responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

SPBE sebagai Perubahan Sosio-Teknis, Bukan Sekadar Digitalisasi Administratif

Hasil kajian menunjukkan bahwa SPBE lebih tepat dipahami sebagai perubahan sosio-teknis daripada sekadar digitalisasi administratif. Hal ini berarti implementasi SPBE tidak hanya berhubungan dengan teknologi informasi, tetapi juga dengan perubahan kelembagaan, desain proses bisnis, tata kelola data, pola koordinasi, budaya organisasi, dan orientasi pelayanan publik.

Mergel et al. (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital sektor publik merupakan perubahan yang dipicu oleh teknologi digital, tetapi dampaknya meluas pada proses kerja, struktur organisasi, dan penciptaan nilai. Sejalan dengan itu, Gong et al. (2020) menekankan pentingnya

fleksibilitas organisasi dan enterprise architecture dalam transformasi digital pemerintahan. Kedua studi tersebut memperkuat argumentasi bahwa SPBE harus diarahkan pada integrasi sistem, penyederhanaan proses, dan interoperabilitas data, bukan sekadar pembangunan aplikasi.

Dalam praktiknya, salah satu tantangan besar SPBE adalah fragmentasi sistem. Banyak organisasi publik memiliki berbagai aplikasi, tetapi aplikasi tersebut belum tentu saling terhubung. Kondisi ini dapat menimbulkan duplikasi data, beban administrasi baru, dan kesulitan koordinasi lintas unit. Oleh karena itu, implementasi SPBE perlu didukung oleh arsitektur digital yang jelas, tata kelola data yang kuat, dan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan kepentingan antarunit.

Pembahasan ini menunjukkan bahwa keberhasilan SPBE memerlukan perubahan cara kerja birokrasi. Jika prosedur manual yang rumit hanya dipindahkan ke platform digital tanpa perbaikan proses bisnis, maka SPBE tidak akan menghasilkan efisiensi yang signifikan. Oleh sebab itu, transformasi digital harus dimulai dari penataan proses, bukan hanya dari pengadaan sistem.

Hambatan Implementasi SPBE dan Peran Kepemimpinan Digital

Hasil kajian menunjukkan bahwa hambatan implementasi SPBE bersifat multidimensional. Hambatan tersebut mencakup keterbatasan kompetensi digital aparatur, resistensi terhadap perubahan, budaya birokrasi yang kaku, lemahnya koordinasi lintas unit, fragmentasi aplikasi, keterbatasan anggaran, dan belum optimalnya tata kelola data.

Haug et al. (2024) menunjukkan bahwa perubahan digital di sektor publik dapat bergerak dari perubahan bertahap menuju perubahan transformasional, tetapi proses tersebut dipengaruhi oleh pendorong, dinamika implementasi, dan hasil perubahan yang dicapai. Dengan demikian, hambatan SPBE tidak dapat dipahami sebagai masalah teknis semata. Hambatan tersebut mencerminkan adanya tantangan organisasi, kelembagaan, dan kepemimpinan.

Digital leadership berperan penting dalam mengatasi hambatan tersebut. Pemimpin digital dapat memperkuat kesiapan organisasi dengan membangun komunikasi perubahan yang jelas, menyediakan pelatihan aparatur, mendorong kolaborasi lintas unit, mengintegrasikan proses bisnis, dan memastikan bahwa pengambilan keputusan berbasis data menjadi bagian dari budaya organisasi. Dengan kata lain, digital leadership menjadi mekanisme penghubung antara tuntutan transformasi digital dan kapasitas internal organisasi publik.

Dalam konteks SPBE, pemimpin publik juga harus mampu mengelola resistensi birokrasi. Resistensi sering muncul karena aparatur merasa sistem digital menambah beban kerja, mengurangi ruang diskresi, atau menuntut kompetensi baru yang belum mereka kuasai. Oleh karena itu, implementasi SPBE memerlukan strategi perubahan yang tidak hanya bersifat instruktif, tetapi juga partisipatif. Aparatur perlu dilibatkan dalam proses perencanaan, pengembangan, dan evaluasi sistem agar mereka memiliki rasa memiliki terhadap perubahan.

Keterkaitan Digital Leadership, Kesiapan Organisasi, dan Nilai Publik

Hasil kajian menunjukkan bahwa digital leadership dan kesiapan organisasi publik memiliki hubungan yang saling memperkuat dalam implementasi SPBE. Digital leadership berperan membangun arah strategis dan komitmen perubahan, sedangkan kesiapan organisasi memastikan bahwa visi digital dapat diterjemahkan ke dalam praktik kerja yang efektif. Keduanya menjadi dasar bagi penciptaan nilai publik melalui SPBE.

Twizeyimana dan Andersson (2019) menjelaskan bahwa nilai publik e-government mencakup peningkatan layanan, efisiensi administrasi, keterbukaan, partisipasi, profesionalisme, dan kepercayaan publik. Sementara itu, Panagiotopoulos et al. (2019) menekankan bahwa penciptaan nilai publik dalam digital government bersifat terintegrasi dan tidak dapat dilepaskan dari desain organisasi, teknologi, dan tata kelola.

Dalam konteks SPBE, nilai publik dapat terlihat dari meningkatnya kemudahan akses layanan, berkurangnya waktu pelayanan, meningkatnya transparansi informasi, terintegrasinya data pemerintah, serta meningkatnya kepuasan masyarakat. Namun, nilai publik tersebut hanya dapat tercapai apabila SPBE tidak dijalankan sebagai proyek teknologi semata. SPBE harus ditempatkan sebagai strategi transformasi pemerintahan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Dengan demikian, hubungan konseptual yang dapat dirumuskan dari hasil kajian ini adalah sebagai berikut: digital leadership memperkuat kesiapan organisasi publik; kesiapan organisasi publik mendukung efektivitas implementasi SPBE; dan implementasi SPBE yang efektif berkontribusi pada penciptaan nilai publik. Kerangka ini memperlihatkan bahwa keberhasilan SPBE berada pada titik temu antara kepemimpinan, organisasi, teknologi, dan pelayanan publik.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, hasil kajian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan literatur administrasi publik digital dengan mengintegrasikan tiga konsep utama, yaitu digital leadership, organizational readiness, dan digital government. Kajian sebelumnya cenderung membahas ketiga konsep tersebut secara terpisah. Artikel ini menempatkan ketiganya dalam satu kerangka konseptual yang menjelaskan bahwa keberhasilan SPBE tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga oleh kepemimpinan dan kesiapan organisasi.

Secara praktis, hasil kajian ini memberikan implikasi bagi organisasi pemerintah. Pertama, instansi pemerintah perlu memperkuat kapasitas digital leadership pada level pimpinan strategis dan manajerial. Kedua, pemerintah perlu melakukan asesmen kesiapan organisasi sebelum mengimplementasikan atau mengembangkan sistem SPBE. Ketiga, pengembangan SPBE perlu diikuti dengan penataan proses bisnis, penguatan tata kelola data, dan peningkatan kompetensi digital aparatur. Keempat, evaluasi SPBE sebaiknya tidak hanya berfokus pada capaian administratif, tetapi juga pada dampak terhadap kualitas layanan dan nilai publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa digital leadership memiliki peran strategis dalam memperkuat kesiapan organisasi publik dalam implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Implementasi SPBE tidak dapat dipahami secara sempit sebagai penggunaan aplikasi, pembangunan infrastruktur teknologi, atau pemenuhan kewajiban administratif semata. SPBE merupakan bagian dari transformasi digital sektor publik yang menuntut perubahan menyeluruh pada aspek kepemimpinan, proses bisnis, tata kelola data, budaya organisasi, kompetensi aparatur, serta orientasi pelayanan publik.

Hasil kajian menunjukkan bahwa digital leadership berfungsi sebagai penggerak utama transformasi digital dalam organisasi publik. Pemimpin digital tidak hanya dituntut memahami teknologi, tetapi juga harus mampu membangun visi digital, mengelola perubahan, mendorong inovasi, memperkuat kolaborasi lintas unit, mengembangkan kompetensi digital aparatur, dan memastikan bahwa transformasi digital tetap berorientasi pada nilai publik. Tanpa kepemimpinan digital yang kuat, implementasi SPBE berisiko berjalan secara formalistik, terfragmentasi, dan tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas layanan publik.

Selain itu, kajian ini juga menemukan bahwa kesiapan organisasi publik merupakan prasyarat penting bagi keberhasilan implementasi SPBE. Kesiapan tersebut mencakup kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, struktur organisasi, proses bisnis, budaya kerja, dukungan anggaran, tata kelola data, serta komitmen kelembagaan terhadap perubahan. Organisasi publik yang belum memiliki kesiapan memadai cenderung menghadapi hambatan berupa resistensi aparatur, rendahnya literasi digital, lemahnya koordinasi, fragmentasi aplikasi, serta belum optimalnya pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan.

Temuan lain dari kajian ini menunjukkan bahwa implementasi SPBE merupakan proses sosio-teknis, yaitu proses yang tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan manusia, organisasi, dan kelembagaan. Oleh karena itu, transformasi digital pemerintahan harus diarahkan pada integrasi antara teknologi, tata kelola, proses kerja, dan kebutuhan masyarakat. Digitalisasi yang hanya memindahkan prosedur manual ke dalam sistem elektronik tanpa penyederhanaan proses bisnis akan menghasilkan birokrasi digital yang tetap lambat, tidak efisien, dan kurang responsif.

Secara konseptual, artikel ini menegaskan bahwa hubungan antara digital leadership, kesiapan organisasi publik, dan implementasi SPBE bersifat saling memperkuat. Digital leadership memperkuat kesiapan organisasi; kesiapan organisasi mendukung efektivitas implementasi SPBE; dan

implementasi SPBE yang efektif berkontribusi pada penciptaan nilai publik. Nilai publik tersebut dapat terlihat melalui peningkatan efisiensi pelayanan, transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, integrasi data, serta meningkatnya kepercayaan publik terhadap pemerintah.

Dengan demikian, keberhasilan SPBE tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi terutama oleh kemampuan organisasi publik dalam membangun kepemimpinan digital dan kesiapan internal yang memadai. Kajian ini memberikan kontribusi konseptual bagi pengembangan studi administrasi publik digital dengan menempatkan digital leadership dan kesiapan organisasi sebagai dua elemen kunci dalam transformasi pemerintahan berbasis elektronik.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan.

Pertama, instansi pemerintah perlu memperkuat kapasitas digital leadership pada setiap level kepemimpinan, baik pada level strategis, manajerial, maupun operasional. Penguatan ini dapat dilakukan melalui pelatihan kepemimpinan digital, pengembangan literasi teknologi bagi pimpinan, serta peningkatan kemampuan dalam mengelola perubahan organisasi. Pemimpin publik perlu memiliki kemampuan untuk menerjemahkan visi SPBE ke dalam strategi kerja yang konkret, terukur, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Kedua, implementasi SPBE perlu diawali dengan asesmen kesiapan organisasi secara menyeluruh. Pemerintah pusat maupun daerah sebaiknya tidak hanya menilai kesiapan dari sisi infrastruktur teknologi, tetapi juga dari aspek sumber daya manusia, budaya organisasi, proses bisnis, tata kelola data, dukungan anggaran, dan koordinasi kelembagaan. Asesmen kesiapan ini penting agar implementasi SPBE tidak dilakukan secara parsial, melainkan berdasarkan kondisi riil organisasi.

Ketiga, organisasi publik perlu melakukan penataan ulang proses bisnis sebelum mengembangkan atau mengintegrasikan sistem digital. Digitalisasi tidak akan efektif apabila prosedur birokrasi yang panjang, berlapis, dan tidak efisien hanya dipindahkan ke dalam platform elektronik. Oleh karena itu, penyederhanaan prosedur, integrasi layanan, dan interoperabilitas data harus menjadi prioritas dalam implementasi SPBE.

Keempat, pemerintah perlu memperkuat kompetensi digital aparatur secara berkelanjutan. Penguatan kompetensi tidak cukup hanya melalui pelatihan teknis penggunaan aplikasi, tetapi juga perlu mencakup pemahaman tentang tata kelola data, keamanan informasi, etika digital, pelayanan publik digital, dan pengambilan keputusan berbasis data. Aparatur harus

REFERENCES

Adie, B. U., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration, 29*(1), 42–58. https://doi.org/10.1080/12294659.2024.2323847

Al Maazmi, A., Piya, S., & Araci, Z. C. (2024). Exploring the critical success factors influencing the outcome of digital transformation initiatives in government organizations. *Systems, 12*(12), 524. https://doi.org/10.3390/systems12120524

Alghamdi, I. A., Goodwin, R., & Rampersad, G. (2011). E-government readiness assessment for government organizations in developing countries. *Computer and Information Science, 4*(3), 3–17. https://doi.org/10.5539/cis.v4n3p3

Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication, 37*(2), 272–288. https://doi.org/10.17576/JKMJC-2021-3702-17

Branderhorst, E. M., & Ruijer, E. (2025). Digital leadership in local government: An empirical study of Dutch city managers. *Local Government Studies, 51*(3), 576–599. https://doi.org/10.1080/03003930.2024.2363368

Cinar, E., Trott, P., & Simms, C. (2019). A systematic review of barriers to public sector innovation process. *Public Management Review, 21*(2), 264–290. https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1473477

de Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration, 94*(1), 146–166. https://doi.org/10.1111/padm.12209

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

Gong, Y., & Yang, X. (2024). Understanding strategies for digital government transformation: A strategic action fields perspective. *International Journal of Information Management, 76*, 102766. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102766

Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly, 37*(3), 101487. https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101487

Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: A systematic review and research agenda. *Public Management Review, 26*(7), 1963–1987. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917

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

Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, J. R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly, 31*(4), 545–555. https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001

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

Namatovu, A., & Kyambade, M. (2025). Assessing the impact of digital leadership on public sector performance: The mediation role of digital transformation in developing economies. *SAGE Open, 15*(3), 1–15. https://doi.org/10.1177/21582440251367585

Nuryadin, R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Digital leadership in the public sector-systematic literature review: Systematic literature review. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu dan Praktek Administrasi, 20*(1), 90–106. https://doi.org/10.31113/jia.v20i1.934

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, I., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly, 36*(4), 101421. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101421

Saksono, H. (2024). Inclusive strategies to bridge the digital gap: A case study of 9 archipelago provinces in Indonesia. *Jurnal Bina Praja, 16*(3), 629–638. https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.629-638

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Torraco, R. J. (2016). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review, 15*(4), 404–428. https://doi.org/10.1177/1534484316671606

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management, 14*(3), 207–222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of e-government: A literature review. *Government Information Quarterly, 36*(2), 167–178. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001

Umbach, G., & Tkalec, I. (2022). Evaluating e-governance through e-government: Practices and challenges of assessing the digitalisation of public governmental services. *Evaluation and Program Planning, 93*, 102118. https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2022.102118

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

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science, 4*, 67. https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67

Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research, 39*(1), 93–112. https://doi.org/10.1177/0739456X17723971

Zubaidah, E., Monalisa, Rusadi, S., & Handoko, T. (2024). E-readiness analysis to accelerate transformation towards e-government in regional government in Indonesia: Case study of the Government of Indragiri Hulu Regency of Riau Province. *Jurnal Bina Praja, 16*(1), 37–53. https://doi.org/10.21787/jbp.16.2024.37-53