



Transformasi Digital dalam Administrasi Publik: Studi Komparatif di Indonesia dan Korea Selatan

Erinaldi ^{1*}, Angelina Ramadhani ², Murni ³, Mutia Rahmah Sari ⁴, Ulfa Muti'ah ⁵

Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lancang Kuning, Indonesia

Email: erinaldipratama2905@gmail.com ¹ murnicantik189@gmail.com ²
angelinarmd14@gmail.com ³ Ulfamutiah0103@gmail.com ⁴
mutiaandqueen@gmail.com ⁵

*Penulis Korespondensi: : erinaldipratama2905@gmail.com

Abstract. *Digital transformation in public administration has become a strategic agenda in modern bureaucratic reform aimed at improving effectiveness, efficiency, transparency, and the quality of public services. This study aims to analyze the digital transformation of public administration through a comparative study between Indonesia and South Korea, particularly in the implementation of digital government. The research employs a qualitative method with a comparative study approach and is supported by library research through the collection of secondary data from scientific journals, international institutional reports, government policy documents, and relevant previous studies. Data analysis was conducted descriptively and comparatively using the approaches of Digital Era Governance (DEG), Institutional Theory, New Public Management (NPM), and Socio-Technical Systems Theory. The findings indicate that South Korea has successfully developed an integrated digital government through consistent national policies, strong data interoperability, high bureaucratic capacity, adaptive organizational culture, and equitable digital infrastructure development. Meanwhile, Indonesia is still in the transition stage from e-government to digital government and faces various challenges, such as inter-agency system fragmentation, low data interoperability, unequal digital infrastructure, limited civil servant competencies, and bureaucratic resistance to change. This study concludes that the success of digital transformation in public administration is determined more by institutional strength and bureaucratic reform than merely by technology adoption. Therefore, Indonesia needs to position digital transformation as a comprehensive state reform agenda in order to create a modern, responsive, and public service-oriented government.*

Keywords: *Digital Government; Digital Transformation; E-Government; Public Administration; South Korea.*

Abstrak. Transformasi digital dalam administrasi publik menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi modern untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi digital administrasi publik melalui studi komparatif antara Indonesia dan Korea Selatan, khususnya dalam implementasi digital government. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi komparatif serta didukung studi kepustakaan melalui pengumpulan data sekunder dari jurnal ilmiah, laporan lembaga internasional, dokumen kebijakan pemerintah, dan penelitian terdahulu yang relevan. Analisis data dilakukan secara deskriptif-komparatif dengan menggunakan pendekatan teori Digital Era Governance (DEG), Institutional Theory, New Public Management (NPM), dan Socio-Technical Systems Theory. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Korea Selatan berhasil mengembangkan digital government secara terintegrasi melalui kebijakan nasional yang konsisten, interoperabilitas data yang kuat, kapasitas birokrasi yang tinggi, budaya organisasi yang adaptif, dan pemerataan infrastruktur digital. Sementara itu, Indonesia masih berada pada tahap transisi dari e-government menuju digital government dan menghadapi berbagai hambatan, seperti fragmentasi sistem antarinstansi, rendahnya interoperabilitas data, ketimpangan infrastruktur digital, keterbatasan kompetensi ASN, serta resistensi birokrasi terhadap perubahan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan transformasi digital administrasi publik lebih ditentukan oleh kekuatan institusi dan reformasi birokrasi dibandingkan sekadar adopsi teknologi, sehingga Indonesia perlu menjadikan transformasi digital sebagai agenda reformasi negara secara menyeluruh untuk mewujudkan pemerintahan yang modern, responsif, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Kata Kunci: Administrasi Publik; E-Government; Korea Selatan; Pemerintahan Digital; Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam reformasi administrasi publik di berbagai negara sebagai respons terhadap perkembangan teknologi informasi, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel, serta kebutuhan pemerintah untuk meningkatkan efisiensi tata kelola pemerintahan. Perkembangan ini menandai pergeseran paradigma dari birokrasi konvensional menuju *digital government*, yaitu model pemerintahan yang tidak hanya memanfaatkan teknologi untuk digitalisasi layanan, tetapi juga mentransformasi proses kerja, pengambilan keputusan, dan hubungan antara negara dengan masyarakat secara menyeluruh. Dalam konteks global, transformasi digital dipandang sebagai instrumen penting dalam mewujudkan pemerintahan yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada warga negara (*citizen-centered governance*) (Fauziyah et al., 2026; Nations, 2024). Menunjukkan bahwa negara-negara dengan tingkat kematangan digital government yang tinggi cenderung memiliki kualitas pelayanan publik yang lebih baik, tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi, serta kapasitas birokrasi yang lebih responsif terhadap perubahan sosial dan ekonomi (OECD, 2023). Korea Selatan menjadi salah satu negara yang secara konsisten menempati posisi teratas dalam indeks *E-Government Development Index* (EGDI) dunia karena keberhasilannya dalam membangun sistem pemerintahan digital yang terintegrasi, berbasis data, dan didukung oleh reformasi kelembagaan yang kuat. Keberhasilan tersebut tidak hanya ditentukan oleh kemajuan teknologi, tetapi juga oleh konsistensi kebijakan nasional, kepemimpinan politik yang kuat, serta budaya birokrasi yang adaptif terhadap inovasi (Saeid, 2024).

Sebaliknya, Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan dalam mewujudkan transformasi digital administrasi publik secara menyeluruh. Meskipun berbagai inisiatif seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), integrasi layanan publik digital, serta pengembangan *GovTech* nasional telah dilaksanakan, implementasinya masih menunjukkan karakteristik fragmentatif, sektoral, dan belum sepenuhnya terintegrasi antarinstansi. Banyak lembaga pemerintah masih berfokus pada pembangunan aplikasi secara parsial tanpa disertai reformasi proses bisnis dan tata kelola kelembagaan. Akibatnya, digitalisasi yang terjadi lebih bersifat administratif daripada transformasional (Nurmandi & Younus, 2025; World Bank, 2023).

Selain itu, ketimpangan infrastruktur digital antarwilayah, rendahnya kapasitas sumber daya manusia aparatur sipil negara (ASN), resistensi birokrasi terhadap perubahan, serta lemahnya interoperabilitas data menjadi hambatan utama dalam percepatan transformasi

digital di Indonesia. Kondisi ini menyebabkan kualitas pelayanan publik digital belum merata dan belum sepenuhnya mampu meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintah. Fenomena ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada kesiapan institusional dan reformasi birokrasi yang berkelanjutan (Arifianti & Sakapurnama, 2024).

Dalam perspektif komparatif, Korea Selatan dan Indonesia menawarkan dua model yang berbeda dalam pelaksanaan transformasi digital administrasi publik. Korea Selatan berhasil mengembangkan digital government sebagai bagian dari reformasi negara secara sistematis sejak dekade 1990-an, sementara Indonesia masih berada pada tahap transisi dari *e-government* menuju *digital governance*. Perbedaan ini menarik untuk dikaji karena memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan dalam transformasi digital sektor publik, khususnya di negara berkembang. Penelitian sebelumnya umumnya membahas transformasi digital dalam konteks nasional masing-masing negara atau berfokus pada aspek teknis implementasi e-government. Kajian komparatif antara Indonesia dan Korea Selatan dalam perspektif administrasi publik masih relatif terbatas, terutama yang menelaah hubungan antara kapasitas institusional, reformasi birokrasi, dan keberhasilan digital government. Padahal, pendekatan komparatif sangat penting untuk menghasilkan pembelajaran kebijakan (*policy learning*) yang relevan bagi penguatan reformasi administrasi publik di Indonesia (Myeong, 2026).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi digital dalam administrasi publik melalui studi komparatif antara Indonesia dan Korea Selatan. Fokus penelitian diarahkan pada identifikasi perbedaan dalam implementasi digital government, faktor-faktor yang mendukung keberhasilan Korea Selatan, hambatan yang dihadapi Indonesia, serta pelajaran kebijakan yang dapat diadopsi untuk memperkuat reformasi birokrasi digital di Indonesia. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan studi administrasi publik serta rekomendasi praktis bagi perumusan kebijakan transformasi digital pemerintahan yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi komparatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena transformasi digital dalam administrasi publik, khususnya dalam membandingkan implementasi digital government di Indonesia dan Korea Selatan. Studi komparatif digunakan untuk menganalisis persamaan, perbedaan, faktor pendukung, serta

hambatan yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital pada kedua negara. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kebijakan, kelembagaan, dan tata kelola memengaruhi keberhasilan transformasi digital dalam sektor publik.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan (*library research*). Data sekunder dipilih karena penelitian berorientasi pada analisis kebijakan dan perbandingan sistem administrasi publik antarnegara. Sumber data meliputi jurnal ilmiah nasional dan internasional yang membahas transformasi digital, *e-government*, digital government, dan reformasi administrasi publik, laporan resmi lembaga internasional seperti *United Nations E-Government Survey*, *OECD Digital Government Reports*, *World Bank Governance Reports*, serta dokumen kebijakan pemerintah seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia dan Digital Government Master Plan Korea Selatan. Selain itu, buku referensi dan hasil penelitian terdahulu yang relevan juga digunakan sebagai bahan pendukung analisis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi literatur. Peneliti mengumpulkan berbagai referensi yang relevan dari database akademik seperti Google Scholar, *Scopus*, *ScienceDirect*, *SpringerLink*, serta portal resmi pemerintah dan organisasi internasional. Proses pengumpulan data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu identifikasi literatur yang sesuai dengan tema penelitian, seleksi sumber berdasarkan kredibilitas, relevansi, dan tahun publikasi terbaru, klasifikasi data berdasarkan variabel penelitian seperti kebijakan digital government, integrasi sistem, kapasitas institusional, dan kualitas pelayanan publik, serta pengorganisasian data agar mempermudah proses analisis komparatif. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif-komparatif. Analisis deskriptif digunakan untuk menjelaskan kondisi transformasi digital administrasi publik di masing-masing negara, sedangkan analisis komparatif digunakan untuk membandingkan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan maupun hambatan implementasi digital government di Indonesia dan Korea Selatan. Tahapan analisis dilakukan melalui reduksi data, yaitu menyaring dan memilih data yang relevan dengan fokus penelitian, penyajian data dalam bentuk narasi ilmiah dan tabel perbandingan, serta penarikan kesimpulan berdasarkan pola, hubungan sebab-akibat, dan faktor dominan yang ditemukan. Analisis ini diperkuat dengan menggunakan perspektif teori *Digital Era Governance (DEG)*, *Institutional Theory*, *New Public Management (NPM)*, dan *Socio-Technical Systems Theory*.

Fokus penelitian diarahkan pada beberapa indikator utama transformasi digital administrasi publik, yaitu kebijakan nasional transformasi digital pemerintahan, integrasi sistem dan interoperabilitas data, kapasitas kelembagaan dan reformasi birokrasi, kualitas sumber daya manusia aparatur, infrastruktur digital pemerintahan, kualitas pelayanan publik berbasis digital, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital pemerintah. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk melihat secara sistematis perbedaan tingkat kematangan digital government antara Indonesia dan Korea Selatan. Untuk menjaga validitas data, penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber yang berbeda seperti jurnal ilmiah, laporan internasional, dokumen kebijakan, dan hasil penelitian sebelumnya. Triangulasi dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan memiliki konsistensi informasi, validitas akademik, dan relevansi empiris yang kuat. Selain itu, penggunaan referensi terbaru bertujuan agar hasil penelitian mencerminkan kondisi transformasi digital yang aktual. Penelitian ini bersifat studi kepustakaan sehingga tidak dilakukan pada lokasi fisik tertentu, namun objek kajian difokuskan pada sistem administrasi publik dan kebijakan transformasi digital pemerintahan di Indonesia dan Korea Selatan sebagai unit analisis utama dalam studi komparatif ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Digital Administrasi Publik di Korea Selatan

Korea Selatan merupakan salah satu negara yang paling berhasil dalam mengimplementasikan transformasi digital dalam administrasi publik dan secara konsisten menempati peringkat teratas dalam *United Nations E-Government Development Index* (EGDI). Keberhasilan ini tidak terjadi secara instan, melainkan merupakan hasil dari proses panjang reformasi birokrasi yang dimulai sejak dekade 1990-an. Pemerintah Korea Selatan menjadikan transformasi digital sebagai strategi nasional untuk meningkatkan efisiensi pemerintahan, memperkuat transparansi, dan membangun pelayanan publik yang berorientasi pada masyarakat. Digitalisasi tidak dipandang hanya sebagai inovasi teknologi, tetapi sebagai instrumen utama dalam reformasi negara dan modernisasi administrasi publik secara menyeluruh.

Pada tahap awal, Korea Selatan mengembangkan konsep *e-government* dengan fokus pada digitalisasi layanan administrasi dasar seperti perpajakan, kependudukan, perizinan, dan layanan sipil lainnya. Pemerintah secara bertahap membangun infrastruktur teknologi informasi yang kuat melalui investasi besar pada jaringan internet nasional, pusat data pemerintah, dan sistem keamanan siber. Strategi ini didukung oleh kebijakan nasional yang

konsisten serta kepemimpinan politik yang kuat, di mana presiden dan kementerian utama secara langsung mengawal agenda reformasi digital. Konsistensi kebijakan lintas rezim menjadi salah satu faktor utama yang membedakan Korea Selatan dari banyak negara berkembang lainnya.

Transformasi tersebut kemudian berkembang dari *e-government* menuju *digital government*, yaitu model pemerintahan yang tidak hanya menyediakan layanan secara elektronik tetapi juga mengintegrasikan seluruh proses pengambilan keputusan dan tata kelola berbasis data. Pemerintah Korea Selatan berhasil membangun sistem interoperabilitas data lintas kementerian dan lembaga sehingga pertukaran informasi antarinstansi dapat dilakukan secara real time. Hal ini mengurangi duplikasi administrasi, mempercepat proses pelayanan, dan meningkatkan efisiensi birokrasi secara signifikan. Salah satu bentuk nyata keberhasilan tersebut adalah hadirnya platform Government24, yaitu portal layanan publik terpadu yang memungkinkan masyarakat mengakses ratusan layanan pemerintahan melalui satu sistem terintegrasi. Melalui platform ini, warga dapat mengurus dokumen kependudukan, perizinan usaha, layanan kesehatan, perpajakan, pendidikan, hingga layanan sosial tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan. Sistem ini mencerminkan prinsip *one-stop service* yang sangat efektif dalam meningkatkan kepuasan masyarakat dan menurunkan beban birokrasi administrative (Sulistiyono & Shihab, 2023).

Selain Government24, Korea Selatan juga mengembangkan *Digital Platform Government* yang menjadi fondasi pemerintahan berbasis data dan kecerdasan buatan. Platform ini memungkinkan pemerintah memanfaatkan big data, artificial intelligence (AI), cloud computing, dan identitas digital nasional untuk menghasilkan pelayanan publik yang lebih cepat, proaktif, dan personal. Pemerintah tidak lagi hanya merespons kebutuhan masyarakat setelah permintaan diajukan, tetapi mampu memprediksi kebutuhan warga berdasarkan data yang tersedia. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pelayanan publik telah bergerak menuju *predictive governance*.

Keberhasilan transformasi digital di Korea Selatan juga sangat dipengaruhi oleh kapasitas kelembagaan yang kuat. Pemerintah memiliki regulasi yang jelas, sistem koordinasi antarinstansi yang efektif, serta lembaga khusus yang bertanggung jawab terhadap agenda digital government. Reformasi digital tidak berjalan secara sektoral, tetapi dilaksanakan secara terpusat dengan arah kebijakan yang terukur. Evaluasi kinerja birokrasi dilakukan secara berkala dengan indikator digital yang jelas sehingga setiap institusi memiliki tanggung jawab terhadap pencapaian target transformasi digital. Dari sisi sumber daya manusia, Korea Selatan

menunjukkan kesiapan birokrasi yang sangat tinggi. Aparatur sipil negara dibekali pelatihan digital secara berkelanjutan dan diwajibkan memiliki kompetensi teknologi yang memadai untuk menjalankan tugas pemerintahan modern. Pemerintah juga menerapkan sistem evaluasi berbasis kinerja digital yang mendorong ASN untuk lebih adaptif terhadap inovasi dan perubahan organisasi. Budaya kerja birokrasi yang profesional, cepat beradaptasi, dan berorientasi pada hasil menjadi modal penting dalam keberhasilan transformasi digital (Ilyasi, 2025).

Faktor lain yang sangat mendukung adalah tingginya literasi digital masyarakat dan pemerataan infrastruktur teknologi nasional. Korea Selatan memiliki salah satu jaringan internet tercepat dan paling merata di dunia, sehingga masyarakat dapat mengakses layanan publik digital tanpa hambatan geografis yang berarti. Tingginya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sistem digital pemerintah juga memperkuat efektivitas implementasi digital government. Kepercayaan ini dibangun melalui konsistensi kualitas pelayanan, perlindungan data pribadi, dan transparansi dalam tata kelola pemerintahan. Dalam perspektif teori *Digital Era Governance* (DEG), Korea Selatan berhasil menerapkan tiga prinsip utama, yaitu reintegration, needs-based holism, dan digitization changes. Pemerintah berhasil melakukan reintegrasi birokrasi melalui penyatuan berbagai layanan publik dalam satu platform nasional. Pelayanan dirancang berdasarkan kebutuhan masyarakat, bukan berdasarkan struktur organisasi pemerintah, sehingga warga tidak perlu memahami kompleksitas birokrasi untuk memperoleh layanan. Selain itu, digitalisasi benar-benar mengubah proses pemerintahan secara mendasar, bukan hanya memindahkan prosedur manual ke sistem elektronik (Fiqri et al., 2025).

Jika dianalisis melalui Institutional Theory, keberhasilan Korea Selatan menunjukkan kuatnya tiga pilar institusi, yaitu regulatif, normatif, dan kognitif. Pilar regulatif terlihat dari adanya kebijakan yang jelas dan konsisten. Pilar normatif tercermin dalam budaya profesionalisme birokrasi dan orientasi pelayanan publik yang tinggi. Pilar kognitif tampak dari pola pikir aparatur yang terbuka terhadap perubahan dan inovasi. Kombinasi ketiga pilar tersebut menciptakan lingkungan kelembagaan yang sangat kondusif bagi transformasi digital. Dalam perspektif *Socio-Technical Systems Theory*, Korea Selatan juga berhasil menyeimbangkan antara pembangunan sistem teknis dan sistem sosial. Pemerintah tidak hanya fokus pada pembangunan aplikasi, server, dan infrastruktur digital, tetapi juga melakukan reformasi budaya organisasi, peningkatan kapasitas ASN, serta penguatan kepemimpinan birokrasi. Keseimbangan ini membuat teknologi benar-benar berfungsi sebagai alat transformasi, bukan sekadar proyek administratif.

Secara keseluruhan, transformasi digital administrasi publik di Korea Selatan menunjukkan bahwa keberhasilan digital government membutuhkan visi jangka panjang, kepemimpinan politik yang kuat, institusi yang stabil, dan reformasi birokrasi yang konsisten. Korea Selatan tidak membangun aplikasi terlebih dahulu, tetapi membangun sistem pemerintahan yang siap untuk didigitalisasi. Inilah yang menjadi perbedaan mendasar dengan banyak negara berkembang, termasuk Indonesia. Pengalaman Korea Selatan memberikan pelajaran penting bahwa transformasi digital harus dipandang sebagai reformasi negara secara menyeluruh, bukan sekadar inovasi teknologi pelayanan publik.

Transformasi Digital Administrasi Publik di Indonesia

Indonesia saat ini sedang berada pada fase transisi dari *e-government* menuju *digital government* sebagai bagian dari upaya reformasi birokrasi dan modernisasi administrasi publik. Transformasi ini menjadi semakin penting seiring meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat, transparan, efisien, dan mudah diakses. Pemerintah menyadari bahwa birokrasi konvensional yang lambat, kompleks, dan berorientasi prosedural tidak lagi mampu menjawab kebutuhan masyarakat di era digital. Oleh karena itu, digitalisasi pemerintahan diposisikan sebagai strategi utama dalam meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik.

Salah satu langkah strategis yang dilakukan pemerintah adalah penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang menjadi kerangka utama transformasi digital sektor publik di Indonesia. SPBE bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi secara terintegrasi. Kebijakan ini didukung oleh berbagai regulasi nasional, termasuk Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE, yang menjadi landasan hukum dalam pengembangan layanan digital pemerintahan. Selain SPBE, pemerintah juga mengembangkan berbagai inisiatif lain seperti portal pelayanan publik digital, integrasi data nasional, pengembangan *GovTech* Indonesia, digitalisasi administrasi kependudukan, pelayanan pajak elektronik, sistem perizinan usaha melalui *Online Single Submission* (OSS), serta penguatan layanan publik berbasis aplikasi pada tingkat pusat maupun daerah. Berbagai inovasi tersebut menunjukkan adanya komitmen pemerintah dalam mendorong transformasi digital birokrasi agar lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat (Millensyah, 2024).

Namun demikian, implementasi transformasi digital administrasi publik di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks. Salah satu permasalahan utama adalah masih kuatnya fragmentasi sistem antarinstansi pemerintah. Banyak kementerian,

lembaga, dan pemerintah daerah membangun aplikasi masing-masing tanpa adanya integrasi sistem yang optimal. Kondisi ini menyebabkan terjadinya duplikasi layanan, tumpang tindih data, serta rendahnya interoperabilitas antarplatform digital pemerintahan. Akibatnya, masyarakat sering kali harus mengakses berbagai aplikasi berbeda untuk mendapatkan layanan yang seharusnya dapat terintegrasi dalam satu sistem. Digitalisasi di Indonesia juga masih cenderung berorientasi pada pembangunan aplikasi, bukan reformasi proses bisnis birokrasi secara menyeluruh. Banyak instansi memandang transformasi digital sebagai proyek teknologi semata, sehingga fokus utama hanya pada penyediaan platform digital tanpa perubahan signifikan dalam tata kelola organisasi. Padahal, keberhasilan digital government menuntut perubahan mendasar dalam struktur kerja, pengambilan keputusan, serta budaya pelayanan publik. Ketika reformasi kelembagaan tidak berjalan seiring dengan pembangunan teknologi, maka digitalisasi hanya menghasilkan administrasi elektronik yang belum mampu menciptakan transformasi substantif (Abdussamad et al., 2024).

Permasalahan berikutnya adalah ketimpangan infrastruktur digital antarwilayah yang masih sangat nyata. Indonesia sebagai negara kepulauan dengan kondisi geografis yang luas menghadapi tantangan besar dalam pemerataan akses internet dan infrastruktur teknologi informasi. Wilayah perkotaan relatif lebih siap dalam mengimplementasikan layanan publik digital, sementara banyak daerah terpencil masih mengalami keterbatasan jaringan internet, perangkat pendukung, dan fasilitas teknologi lainnya. Ketimpangan ini menyebabkan kualitas pelayanan publik digital belum merata secara nasional.

Dari sisi sumber daya manusia, kapasitas digital aparatur sipil negara (ASN) juga masih menjadi persoalan penting. Tidak semua ASN memiliki kompetensi teknologi yang memadai untuk menjalankan sistem pemerintahan digital secara efektif. Kesenjangan kemampuan digital antara pemerintah pusat dan daerah masih cukup besar. Banyak aparatur yang belum siap beradaptasi dengan perubahan sistem kerja berbasis digital, terutama pada level pemerintahan daerah yang masih menghadapi keterbatasan pelatihan dan dukungan teknis. Rendahnya literasi digital ini memperlambat implementasi kebijakan transformasi digital secara menyeluruh. Selain itu, resistensi birokrasi terhadap perubahan menjadi hambatan yang cukup signifikan. Budaya kerja birokrasi yang masih hierarkis, prosedural, dan cenderung mempertahankan *status quo* sering kali menghambat inovasi digital. Perubahan menuju sistem kerja yang lebih terbuka, cepat, dan berbasis data membutuhkan perubahan pola pikir yang tidak mudah dilakukan. Dalam banyak kasus, digitalisasi justru dipersepsikan sebagai ancaman terhadap pola kerja lama, sehingga muncul resistensi dari aparatur yang merasa tidak siap menghadapi perubahan (Achmad & Achmad, 2025).

Permasalahan regulasi dan koordinasi kelembagaan juga menjadi tantangan serius. Tumpang tindih kebijakan antarinstansi, lemahnya koordinasi pusat dan daerah, serta belum adanya tata kelola data nasional yang benar-benar terintegrasi menyebabkan pelaksanaan transformasi digital sering berjalan lambat. Ego sektoral antar lembaga masih menjadi persoalan klasik dalam birokrasi Indonesia. Setiap instansi cenderung mempertahankan sistemnya sendiri sehingga proses integrasi nasional menjadi sulit diwujudkan. Jika dianalisis menggunakan teori *New Public Management (NPM)*, Indonesia masih berada pada tahap awal transformasi digital yang berfokus pada efisiensi pelayanan, pengurangan biaya administrasi, dan percepatan proses birokrasi. Pendekatan ini masih dominan pada konsep *e-government*, di mana teknologi digunakan sebagai alat untuk mempercepat pelayanan administratif. Namun, Indonesia belum sepenuhnya bergerak menuju *Digital Era Governance (DEG)* yang menekankan integrasi kelembagaan, pelayanan berbasis kebutuhan masyarakat, dan transformasi sistem pemerintahan secara menyeluruh. Dalam perspektif *Institutional Theory*, tantangan transformasi digital di Indonesia menunjukkan bahwa pilar regulatif, normatif, dan kognitif belum berjalan secara optimal. Secara regulatif, kebijakan digital sudah tersedia, tetapi implementasinya belum konsisten. Secara normatif, budaya organisasi birokrasi masih belum sepenuhnya mendukung inovasi. Secara kognitif, pola pikir aparatur terhadap transformasi digital masih belum merata. Hal ini menjelaskan mengapa digitalisasi sering berjalan lambat meskipun teknologi dan regulasi telah tersedia (Mozin et al., 2025).

Melalui pendekatan *Socio-Technical Systems Theory*, dapat dipahami bahwa Indonesia masih menghadapi ketidakseimbangan antara pembangunan sistem teknis dan sistem sosial. Pemerintah cukup aktif membangun aplikasi, portal layanan, dan infrastruktur digital, tetapi kesiapan organisasi, budaya kerja, dan sumber daya manusia belum sepenuhnya mendukung. Ketidakseimbangan ini menyebabkan banyak program digitalisasi tidak berjalan optimal dan belum menghasilkan perubahan tata kelola yang signifikan.

Secara keseluruhan, transformasi digital administrasi publik di Indonesia menunjukkan adanya kemajuan yang cukup signifikan, tetapi masih berada pada tahap transisi yang belum sepenuhnya matang. Indonesia telah memiliki komitmen politik dan kerangka regulasi yang kuat, namun implementasi masih menghadapi hambatan struktural yang memerlukan reformasi lebih mendalam. Pengalaman ini menunjukkan bahwa digital government tidak dapat dibangun hanya dengan teknologi, tetapi membutuhkan integrasi kebijakan, penguatan institusi, reformasi birokrasi, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia secara berkelanjutan. Transformasi digital harus dipahami sebagai reformasi pemerintahan secara menyeluruh agar

mampu menghasilkan pelayanan publik yang efektif, modern, dan berorientasi pada masyarakat.

Perbandingan Implementasi Digital Government Indonesia dan Korea Selatan

Perbandingan implementasi *digital government* antara Indonesia dan Korea Selatan menunjukkan adanya perbedaan yang sangat mendasar dalam cara kedua negara memandang, merancang, dan melaksanakan transformasi digital dalam administrasi publik. Korea Selatan menempatkan transformasi digital sebagai bagian dari reformasi negara yang bersifat sistematis, terencana, dan berkelanjutan, sedangkan Indonesia masih banyak memandang digitalisasi sebagai upaya modernisasi pelayanan administratif yang berfokus pada penyediaan aplikasi dan layanan elektronik. Perbedaan paradigma ini menjadi faktor utama yang menentukan tingkat keberhasilan transformasi digital di kedua negara.

Korea Selatan telah memulai reformasi digital pemerintahan sejak dekade 1990-an dengan visi jangka panjang yang jelas dan konsisten. Pemerintah secara sadar membangun digital government sebagai fondasi baru dalam tata kelola negara, bukan sekadar inovasi pelayanan publik. Sebaliknya, Indonesia baru mengalami percepatan transformasi digital dalam beberapa tahun terakhir, terutama setelah munculnya tuntutan reformasi birokrasi dan kebutuhan pelayanan publik yang lebih adaptif. Meskipun memiliki komitmen yang kuat, implementasi di Indonesia masih berada pada tahap transisi dari *e-government* menuju *digital government* yang sesungguhnya.

Dari sisi kebijakan nasional, Korea Selatan memiliki roadmap digital government yang sangat jelas, terukur, dan berkelanjutan lintas rezim pemerintahan. Kebijakan digital tidak berubah secara signifikan meskipun terjadi pergantian presiden atau perubahan politik nasional. Hal ini menunjukkan adanya kesinambungan institusional yang kuat. Pemerintah memiliki target jangka panjang yang terintegrasi dengan reformasi birokrasi, pembangunan ekonomi, dan pelayanan publik berbasis data. Sebaliknya, Indonesia masih menghadapi tantangan perubahan arah kebijakan akibat pergantian kepemimpinan dan perbedaan prioritas pembangunan nasional. Program transformasi digital sering kali bergantung pada pendekatan sektoral masing-masing kementerian atau lembaga sehingga keberlanjutannya kurang stabil. Dari aspek integrasi sistem, Korea Selatan telah berhasil membangun interoperabilitas data nasional yang kuat melalui sistem pemerintahan yang saling terhubung antarinstansi. Pertukaran data dapat dilakukan secara cepat dan real time sehingga masyarakat tidak perlu mengulang proses administrasi yang sama di berbagai lembaga. Model pelayanan seperti *Government 24* menjadi bukti keberhasilan integrasi ini. Sebaliknya, Indonesia masih menghadapi fragmentasi sistem yang cukup serius akibat ego sektoral antarinstansi. Banyak

kementerian dan lembaga memiliki sistem digital sendiri yang tidak saling terhubung, sehingga menyebabkan duplikasi data, tumpang tindih pelayanan, dan rendahnya efisiensi birokrasi.

Dalam hal sumber daya manusia, aparatur sipil negara (ASN) di Korea Selatan memiliki tingkat kompetensi digital yang lebih tinggi karena didukung oleh pelatihan berkelanjutan, sistem pengembangan karier berbasis kompetensi, serta evaluasi kinerja yang terintegrasi dengan sistem digital pemerintahan. ASN tidak hanya dituntut mampu menggunakan teknologi, tetapi juga dituntut untuk memahami tata kelola digital dan pelayanan publik berbasis inovasi. Sementara itu, Indonesia masih menghadapi kesenjangan kapasitas ASN yang cukup besar, terutama antara pemerintah pusat dan daerah. Banyak aparatur di daerah belum memiliki kemampuan digital yang memadai sehingga implementasi kebijakan nasional sering tidak berjalan optimal di tingkat lokal. Dari sisi infrastruktur digital, Korea Selatan memiliki keunggulan yang sangat signifikan karena didukung oleh jaringan internet yang cepat, stabil, dan merata hampir di seluruh wilayah negara. Infrastruktur ini memungkinkan seluruh warga negara mengakses layanan publik digital secara efektif tanpa hambatan geografis. Sebaliknya, Indonesia sebagai negara kepulauan menghadapi tantangan besar dalam pemerataan infrastruktur digital. Banyak daerah terpencil masih mengalami keterbatasan akses internet dan sarana teknologi, sehingga kualitas pelayanan publik digital menjadi tidak merata. Ketimpangan ini memperlambat transformasi digital secara nasional (Mas'adi, 2025).

Dalam aspek budaya organisasi, birokrasi Korea Selatan lebih adaptif terhadap inovasi dan perubahan. Reformasi birokrasi telah berhasil membentuk budaya kerja yang profesional, responsif, dan berbasis kinerja. Aparatur memiliki orientasi pelayanan yang kuat serta kesiapan tinggi dalam menghadapi perubahan sistem kerja berbasis digital. Sebaliknya, birokrasi Indonesia masih menunjukkan resistensi terhadap perubahan, terutama karena budaya kerja yang masih hierarkis, prosedural, dan cenderung mempertahankan pola lama. Perubahan menuju sistem kerja digital sering kali dipersepsikan sebagai ancaman terhadap kenyamanan birokrasi konvensional sehingga proses adaptasi berjalan lambat. Perbedaan lainnya terlihat pada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan digital pemerintah. Di Korea Selatan, tingkat kepercayaan publik relatif tinggi karena masyarakat telah merasakan konsistensi kualitas pelayanan, keamanan data, dan transparansi sistem pemerintahan digital. Hal ini memperkuat partisipasi masyarakat dalam penggunaan layanan digital pemerintah. Sementara itu, di Indonesia, kepercayaan publik terhadap sistem digital masih bervariasi karena masih ditemukan masalah seperti layanan yang tidak stabil, keamanan data yang belum optimal, serta

ketidakpastian prosedur administrasi. Rendahnya kepercayaan ini memengaruhi efektivitas implementasi digital government (Mas'adi, 2025).

Jika dianalisis melalui teori *Digital Era Governance (DEG)*, Korea Selatan telah berhasil menerapkan prinsip *reintegration*, *needs-based holism*, dan *digitization changes* secara menyeluruh. Pemerintah berhasil menyatukan layanan publik ke dalam sistem yang terintegrasi dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Sebaliknya, Indonesia masih berada pada tahap awal implementasi DEG karena integrasi kelembagaan belum berjalan optimal dan pelayanan publik masih banyak berorientasi pada struktur organisasi pemerintah, bukan pada kebutuhan warga. Dalam perspektif *Institutional Theory*, Korea Selatan menunjukkan kekuatan institusi yang jauh lebih matang. Pilar regulatif, normatif, dan kognitif berjalan secara seimbang sehingga transformasi digital dapat berlangsung secara konsisten. Indonesia masih menghadapi tantangan pada ketiga pilar tersebut, terutama dalam koordinasi kelembagaan dan perubahan budaya organisasi. Hal ini menyebabkan digitalisasi sering kali berhenti pada level administratif dan belum menghasilkan transformasi substantif.

Secara keseluruhan, perbandingan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan transformasi digital administrasi publik tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, tetapi sangat bergantung pada kekuatan institusi, konsistensi kebijakan, kesiapan sumber daya manusia, dan reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Korea Selatan berhasil karena digitalisasi dipimpin sebagai agenda reformasi negara secara menyeluruh, sedangkan Indonesia masih menghadapi tantangan dalam menjadikan transformasi digital sebagai bagian dari perubahan struktural pemerintahan. Oleh karena itu, pelajaran penting bagi Indonesia adalah perlunya memperkuat integrasi kebijakan nasional, mempercepat reformasi birokrasi digital, serta membangun budaya organisasi yang lebih adaptif agar digital government dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Analisis Berdasarkan Teori Digital Era Governance (DEG)

Teori *Digital Era Governance (DEG)* yang dikemukakan oleh Dunleavy et al. merupakan kritik terhadap pendekatan *New Public Management (NPM)* yang dinilai terlalu menekankan efisiensi administratif dan fragmentasi kelembagaan. DEG menekankan bahwa pemerintahan modern harus bergerak menuju integrasi kembali fungsi-fungsi birokrasi melalui pemanfaatan teknologi digital secara menyeluruh. Dalam teori ini, transformasi digital tidak hanya dipahami sebagai penggunaan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan, tetapi sebagai perubahan mendasar dalam struktur pemerintahan, pola pelayanan publik, dan hubungan antara negara dengan masyarakat. Terdapat tiga prinsip utama dalam Digital Era Governance, yaitu *reintegration*, *needs-based holism*, dan *digitization changes*. Prinsip

pertama, *reintegration*, menekankan pentingnya penyatuan kembali fungsi-fungsi birokrasi yang sebelumnya terfragmentasi akibat spesialisasi berlebihan dan pendekatan sektoral. Pemerintah harus membangun sistem yang terintegrasi sehingga masyarakat tidak perlu berhadapan dengan kompleksitas antarinstansi dalam memperoleh layanan publik. Prinsip kedua, *needs-based holism*, menekankan bahwa pelayanan publik harus dirancang berdasarkan kebutuhan masyarakat, bukan berdasarkan struktur organisasi pemerintah. Sementara prinsip ketiga, *digitization changes*, menegaskan bahwa digitalisasi harus mengubah proses pemerintahan secara fundamental, bukan hanya memindahkan prosedur manual ke dalam bentuk elektronik. Dalam konteks penelitian ini, Korea Selatan merupakan contoh negara yang berhasil menerapkan ketiga prinsip DEG secara komprehensif (Panggabean and Meilani 2023). Pemerintah Korea Selatan mampu melakukan *reintegration* birokrasi melalui pembangunan sistem pemerintahan digital yang terhubung secara nasional. Berbagai layanan publik yang sebelumnya tersebar di berbagai kementerian dan lembaga berhasil disatukan dalam satu platform terpadu seperti Government24 dan Digital Platform Government. Sistem ini memungkinkan masyarakat mengakses berbagai layanan administratif melalui satu portal tanpa harus memahami struktur birokrasi yang kompleks. Integrasi ini mengurangi duplikasi layanan, mempercepat proses administrasi, dan meningkatkan efisiensi tata kelola pemerintahan.

Selain itu, Korea Selatan juga berhasil menerapkan prinsip *needs-based holism* dengan menjadikan masyarakat sebagai pusat pelayanan publik (*citizen-centered services*). Pelayanan tidak lagi dirancang berdasarkan kepentingan organisasi pemerintah, tetapi berdasarkan kebutuhan nyata warga negara. Pemerintah menggunakan big data, kecerdasan buatan, dan sistem identitas digital untuk memprediksi kebutuhan masyarakat dan memberikan pelayanan secara proaktif. Dengan demikian, masyarakat tidak hanya menjadi pengguna layanan, tetapi menjadi pusat dari keseluruhan desain administrasi publik. Pendekatan ini menunjukkan adanya perubahan paradigma dari birokrasi yang berorientasi prosedur menuju pemerintahan yang berorientasi solusi.

Prinsip *digitization changes* juga terlihat jelas dalam transformasi digital Korea Selatan. Pemerintah tidak hanya mengubah layanan manual menjadi layanan elektronik, tetapi melakukan reformasi menyeluruh terhadap proses kerja birokrasi, pengambilan keputusan, dan tata kelola pemerintahan. Penggunaan data real time, sistem evaluasi kinerja digital, serta integrasi lintas sektor menunjukkan bahwa digitalisasi telah mengubah cara pemerintah bekerja secara fundamental. Transformasi ini mencerminkan keberhasilan Korea Selatan dalam

bergerak dari *e-government* menuju *digital government* yang sesungguhnya. Sebaliknya, implementasi DEG di Indonesia masih menghadapi berbagai kendala struktural. Pada aspek *reintegration*, Indonesia masih mengalami fragmentasi birokrasi yang cukup kuat. Banyak kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah mengembangkan sistem digital masing-masing tanpa integrasi yang optimal. Akibatnya, masyarakat harus menggunakan berbagai aplikasi berbeda untuk mengakses layanan publik yang sebenarnya saling berkaitan. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi masih berjalan secara sektoral dan belum menghasilkan reintegrasi kelembagaan sebagaimana yang ditekankan dalam teori DEG.

Pada aspek *needs-based holism*, pelayanan publik di Indonesia juga masih banyak berorientasi pada struktur kelembagaan pemerintah, bukan pada kebutuhan masyarakat. Banyak layanan digital masih dirancang berdasarkan pembagian kewenangan antarinstansi sehingga masyarakat harus menyesuaikan diri dengan birokrasi, bukan sebaliknya (Sarinah, 2025). Hal ini menyebabkan proses pelayanan tetap rumit meskipun telah menggunakan teknologi digital. Transformasi digital seharusnya menyederhanakan pengalaman warga dalam berinteraksi dengan pemerintah, tetapi dalam banyak kasus justru menambah kompleksitas karena tidak adanya integrasi layanan. Sementara itu, pada aspek *digitization changes*, Indonesia masih cenderung berada pada tahap digitalisasi administratif, yaitu memindahkan prosedur manual ke dalam bentuk elektronik tanpa perubahan mendasar pada proses bisnis birokrasi. Banyak instansi hanya mengganti dokumen fisik menjadi sistem daring, tetapi struktur kerja, pola pengambilan keputusan, dan budaya organisasi tetap tidak berubah. Akibatnya, digitalisasi belum menghasilkan efisiensi substantif maupun peningkatan kualitas pelayanan publik secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital di Indonesia masih dominan pada level *e-government* dan belum sepenuhnya mencapai tahap *digital government*. Jika dibandingkan secara keseluruhan, Korea Selatan telah menjadikan DEG sebagai fondasi reformasi administrasi publik, sedangkan Indonesia masih berada pada fase transisi yang belum sepenuhnya terintegrasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan pemerintah dalam melakukan reintegrasi birokrasi, merancang pelayanan berbasis kebutuhan masyarakat, dan melakukan perubahan struktural terhadap sistem pemerintahan. Dengan demikian, teori Digital Era Governance menjelaskan bahwa transformasi digital yang berhasil bukan ditentukan oleh jumlah aplikasi yang dibangun, tetapi oleh sejauh mana teknologi mampu menyatukan birokrasi, menyederhanakan pelayanan, dan mengubah cara pemerintah bekerja (Ariesmansyah et al., 2024). Pengalaman Korea Selatan menjadi bukti bahwa *digital government* memerlukan reformasi kelembagaan yang kuat, sedangkan kondisi Indonesia

menunjukkan bahwa tantangan terbesar terletak pada integrasi sistem dan perubahan budaya birokrasi. Oleh karena itu, penerapan prinsip DEG menjadi sangat penting bagi Indonesia dalam mempercepat transformasi digital administrasi publik yang lebih efektif dan berkelanjutan.

4. KESIMPULAN

Transformasi digital dalam administrasi publik merupakan bagian penting dari reformasi birokrasi modern yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik. Studi komparatif antara Indonesia dan Korea Selatan menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh pemanfaatan teknologi informasi, tetapi lebih dipengaruhi oleh kekuatan institusi, konsistensi kebijakan, kesiapan sumber daya manusia, serta reformasi birokrasi yang berkelanjutan. Korea Selatan berhasil membangun *digital government* yang terintegrasi karena menempatkan transformasi digital sebagai agenda reformasi negara yang sistematis sejak dekade 1990-an. Keberhasilan tersebut didukung oleh roadmap kebijakan yang konsisten lintas pemerintahan, interoperabilitas data nasional yang kuat, kapasitas birokrasi yang matang, budaya organisasi yang adaptif terhadap inovasi, serta pemerataan infrastruktur digital. Pemerintah Korea Selatan tidak hanya melakukan digitalisasi layanan, tetapi juga mentransformasi proses kerja birokrasi dan tata kelola pemerintahan secara menyeluruh. Sebaliknya, Indonesia masih berada pada tahap transisi dari *e-government* menuju *digital government*. Meskipun berbagai program seperti Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), *GovTech* nasional, dan layanan publik digital telah dikembangkan, implementasinya masih menghadapi berbagai hambatan seperti fragmentasi sistem antarinstansi, rendahnya interoperabilitas data, ketimpangan infrastruktur digital, keterbatasan kapasitas ASN, serta resistensi birokrasi terhadap perubahan. Kondisi ini menunjukkan bahwa digitalisasi di Indonesia masih cenderung bersifat administratif dan belum sepenuhnya menghasilkan transformasi tata kelola pemerintahan yang substantif.

Berdasarkan analisis teori *Digital Era Governance* (DEG), Korea Selatan telah berhasil menerapkan prinsip *reintegration*, *needs-based holism*, dan *digitization changes* secara menyeluruh, sedangkan Indonesia masih menghadapi kendala dalam reintegrasi birokrasi dan pelayanan yang berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Hal ini menegaskan bahwa transformasi digital yang efektif memerlukan perubahan struktural dan kelembagaan, bukan sekadar pembangunan aplikasi pemerintahan. Dengan demikian, pelajaran utama yang dapat

diambil Indonesia dari pengalaman Korea Selatan adalah bahwa transformasi digital harus dipimpin sebagai agenda reformasi negara, bukan hanya proyek teknologi pemerintahan. Pemerintah perlu memperkuat integrasi kebijakan nasional, meningkatkan interoperabilitas data lintas lembaga, mempercepat reformasi birokrasi berbasis digital, serta membangun kapasitas sumber daya manusia aparatur secara berkelanjutan. Transformasi digital yang berhasil hanya dapat terwujud apabila teknologi digunakan sebagai alat untuk memperbaiki tata kelola pemerintahan secara menyeluruh dan berorientasi pada kepentingan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Aningrum, U. K. S. (2026). Strengthening public service delivery through digital governance: A comparative analysis of Indonesia and South Korea. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 4(2), 112–126.
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Fifaliana, R. M. (2026). A systematic literature review of empirical research on the impact of e-government use on citizens' trust in government. *Chinese Public Administration Review*, 17(3), 201–219. <https://doi.org/10.1177/15396754251413048>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Kementerian PANRB.
- Kim, D. E., Lee, S. K., and Eom, S. J. (2026). Diffusing IT institutionalization through imitation: Evidence from local governments in South Korea. *Korean Review of Public Administration*, 33(2), 145–168. <https://doi.org/10.1080/12294659.2026.2649243>
- Myeong, S. (2026). Perceiving digital citizen participation: A comparative socio-technical systems analysis of government officials in South Korea and Indonesia. *Systems*, 14(4), 441. <https://doi.org/10.3390/systems14040441>
- OECD. (2023). *Digital government index 2023: Results and key findings*. OECD Publishing.
- Saeid, E. (2024). From e-government to digital government: Recent advances and lessons learned from the Korean experience. *EngrXiv Preprints*. <https://engrxiv.org/preprint/view/6574>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- Sudirman, F. A. (2025). From e-government to digital governance: A bibliometric analysis of public sector digital transformation. *NeoRespublica*, 7(1), 55–70.

- Takariani, C. S. D., et al. (2026). Revisiting e-government and public trust relationship: Does higher maturity of e-government promote greater trust in public officials? *Transforming Government: People, Process and Policy*, 20(1), 88–104. <https://doi.org/10.1108/TG-07-2025-0219>
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems* (Occasional Paper No. 2). Ontario Quality of Working Life Centre.
- United Nations. (2024). *United Nations e-government survey 2024: Accelerating digital transformation for sustainable development*. United Nations.
- World Bank. (2022). *GovTech maturity index: The state of public sector digital transformation*. World Bank.
- World Bank. (2023). *Digital development overview 2023: Governance and public sector transformation*. World Bank.
- Zahir, L. N., & Jati, W. R. (2025). Building digital governance ecosystem readiness for Indonesian regional representative council institution. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 15(1), 77–91. <https://doi.org/10.26618/ojip.v15i2.18318>