



Implementasi Tata Kelola Pemerintahan yang Baik Melalui Transformasi Digital dan Kerja Sama Antar Lembaga : Strategi Menuju Indonesia Emas 2045

Hartati Malkab¹, Khair Khalis Syurkati^{2*}

¹⁻² Universitas Muhammadiyah Sinjai, Indonesia

*Penulis Korespondensi: khaliskhair@gmail.com²

Abstract: The era of digital transformation and the Indonesia Golden 2045 agenda demands a new paradigm in governance that prioritises inter-institutional collaboration to achieve effective and responsive governance. This transformation has been accelerated by the implementation of the Electronic-Based Government System (SPBE) and the enactment of Law No. 1 of 2024 concerning Information and Electronic Transactions (ITE). This study analyses the implementation of good governance through digital transformation and inter-institutional collaboration, evaluates the challenges and opportunities in the digital era, and formulates optimisation strategies to support the achievement of Indonesia's Golden 2045. The research employs a normative juridical method, incorporating both conceptual and statutory approaches, and is reinforced by a systematic literature review analysis of current regulations and case studies of SPBE implementation in various regions across Indonesia. Data were collected through documentary studies of 35 laws and regulations and analysis of 40 academic literature sources from the period 2020-2025. The implementation of good governance through digital transformation shows positive results with SPBE success at the regional level, a 28% increase in government effectiveness, and the development of integrated service platforms serving 72 million transactions annually. However, challenges remain in regulatory harmonisation (47% overlapping authorities), digital capacity gaps (34% of institutions not yet optimal), and sectoral culture among institutions. Inter-institutional collaboration through digital transformation demonstrates positive trends in realizing good governance, but requires strengthening of digital legal frameworks, development of technological infrastructure, and organizational culture transformation to support the achievement of the Indonesia Golden 2045 vision.

Keywords: Digital Transformation; Good Governance; Indonesia Golden 2045; Institutional Collaboration; SPBE.

Abstrak: Era transformasi digital dan agenda Indonesia Emas 2045 menuntut paradigma baru dalam tata kelola pemerintahan yang mengutamakan kerja sama antar lembaga untuk mewujudkan tata kelola yang efektif dan responsif. Transformasi ini dipercepat oleh penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan pengesahan UU No. 1 Tahun 2024 tentang ITE. Penelitian ini menganalisis penerapan tata kelola pemerintahan yang baik melalui transformasi digital dan kerja sama antar lembaga, mengevaluasi tantangan dan peluang dalam era digital, serta merumuskan strategi optimalisasi untuk mendukung pencapaian Indonesia Emas 2045. Penelitian menggunakan metode yuridis normatif dengan pendekatan konseptual dan perundang-undangan, diperkuat dengan analisis tinjauan pustaka sistematis terhadap regulasi terkini dan studi kasus penerapan SPBE di berbagai daerah di Indonesia. Data dikumpulkan melalui studi dokumentasi terhadap 35 peraturan perundang-undangan dan analisis 40 sumber pustaka akademis periode 2020-2025. Penerapan tata kelola pemerintahan yang baik melalui transformasi digital menunjukkan hasil positif dengan keberhasilan SPBE di tingkat daerah, peningkatan efektivitas pemerintah sebesar 28%, dan pengembangan platform pelayanan terpadu yang melayani 72 juta transaksi per tahun. Namun, masih terdapat tantangan dalam harmonisasi regulasi (47% tumpang tindih kewenangan), kesenjangan kapasitas digital (34% lembaga belum optimal), dan budaya sektoral antar lembaga. Kerja sama antar lembaga melalui transformasi digital menunjukkan tren positif dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, namun memerlukan penguatan kerangka hukum digital, pengembangan infrastruktur teknologi, dan transformasi budaya organisasi untuk mendukung pencapaian visi Indonesia Emas 2045.

Kata Kunci: Indonesia Emas 2045; Kolaborasi Kelembagaan; SPBE; Tata Kelola yang Baik; Transformasi Digital.

1. PENDAHULUAN

Paradigma tata kelola pemerintahan Indonesia mengalami transformasi fundamental dalam dua dekade terakhir. Pergeseran dari model hierarkis tradisional menuju pendekatan kolaboratif yang mengintegrasikan teknologi digital dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik telah menjadi keharusan untuk menghadapi kompleksitas tantangan pemerintahan modern. Transformasi ini dipercepat oleh penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang memberikan peluang bagi pemerintah untuk melakukan inovasi melalui layanan digital. Keberhasilan penerapan terlihat dari pencapaian Kabupaten Polewali Mandar yang meraih predikat SPBE "sangat baik" dan masuk dalam tujuh besar terbaik nasional dari lima ratus empat belas kabupaten/kota, yang menunjukkan efektivitas kerja sama antar lembaga dalam transformasi digital di tingkat daerah. Dalam konteks global, Indonesia menghadapi tantangan untuk meningkatkan daya saing tata kelola pemerintahan di tingkat regional maupun internasional. Kesenjangan dengan negara-negara maju menggarisbawahi perlunya Indonesia meningkatkan kemampuan dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) serta mengembangkan infrastruktur digital yang mendukung kerja sama efektif antar lembaga.

Data dari Indeks Efektivitas Pemerintah Bank Dunia menunjukkan bahwa Indonesia mengalami peningkatan dari skor 0,12 pada tahun 2020 menjadi 0,28 pada tahun 2024, namun masih tertinggal dari rata-rata negara ASEAN yang mencapai 0,45. Hal ini menunjukkan perlunya akselerasi transformasi digital dalam tata kelola pemerintahan. Pengesahan UU No. 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua UU ITE menandai transformasi signifikan dalam kerangka regulasi yang mengatur transaksi elektronik dan kerja sama digital antar lembaga. Undang-undang ini memperkenalkan kewajiban baru bagi penyedia sistem elektronik, termasuk perlindungan anak daring dan penggunaan hukum Indonesia untuk kontrak elektronik internasional. Berdasarkan perkembangan kontemporer dan tantangan yang dihadapi, penelitian ini merumuskan permasalahan tentang bagaimana penerapan tata kelola pemerintahan yang baik melalui transformasi digital dan kerja sama antar lembaga di Indonesia, apa saja tantangan dan peluang dalam penerapan kerja sama digital untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, serta bagaimana strategi optimalisasi kerja sama antar lembaga untuk mendukung pencapaian visi Indonesia Emas 2045.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan tata kelola pemerintahan yang baik melalui transformasi digital dan kerja sama antar lembaga di Indonesia, mengevaluasi tantangan dan peluang kerja sama digital dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, serta merumuskan strategi optimalisasi kerja sama untuk mendukung pencapaian visi Indonesia Emas 2045. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis bagi

pengembangan ilmu administrasi publik dan praktis bagi perumusan kebijakan kerja sama antar lembaga pemerintahan dalam era digital. Secara khusus, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur tentang transformasi digital dalam administrasi publik, mengembangkan konsep kerja sama antar lembaga dalam era digital, memberikan kerangka analisis tata kelola pemerintahan digital, memberikan rekomendasi kebijakan untuk optimalisasi SPBE, menyediakan panduan kerja sama antar lembaga pemerintah, dan mendukung pencapaian target Indonesia Emas 2045.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian hukum normatif (yuridis normatif) dengan pendekatan konseptual dan pendekatan perundang-undangan. Pendekatan konseptual digunakan untuk menganalisis konsep tata kelola pemerintahan yang baik dan kerja sama dalam administrasi publik, sedangkan pendekatan perundang-undangan diterapkan untuk mengkaji regulasi terkait SPBE, transformasi digital, dan tata kelola pemerintahan yang baik. Lokus penelitian mencakup pemerintahan Indonesia di tingkat pusat dan daerah dengan fokus pada lembaga-lembaga yang menerapkan SPBE. Fokus penelitian diarahkan pada implementasi tata kelola pemerintahan yang baik melalui transformasi digital dan kerja sama antar lembaga dalam periode 2020-2025.

Data primer terdiri dari bahan hukum primer berupa Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan, UU No. 1 Tahun 2024 tentang Perubahan Kedua UU ITE, UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE, serta dua puluh delapan peraturan daerah terkait implementasi SPBE.

Data sekunder berupa bahan hukum sekunder meliputi dua puluh lima artikel jurnal bereputasi nasional dan internasional periode 2020-2025, lima belas buku referensi tentang administrasi publik dan transformasi digital, dua belas laporan penelitian dari lembaga penelitian terkemuka, delapan dokumen kebijakan dan rencana strategis kementerian/lembaga, data statistik dari Badan Pusat Statistik, laporan evaluasi SPBE dari Kementerian PANRB, dan data indeks tata kelola pemerintahan dari berbagai sumber internasional.

Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan terhadap peraturan perundang-undangan yang relevan, jurnal ilmiah dan publikasi akademik, buku-buku referensi, serta laporan penelitian dan dokumen kebijakan. Studi dokumentasi dilakukan terhadap dokumen perencanaan strategis lembaga pemerintah, laporan kinerja dan evaluasi SPBE, data statistik pelayanan publik digital, dan dokumen kerja sama antar lembaga. Analisis mendalam juga

dilakukan terhadap implementasi SPBE di Kabupaten Polewali Mandar, transformasi digital DKI Jakarta, sistem pelayanan terpadu di berbagai daerah, dan kerja sama antar kementerian dalam penanganan COVID-19.

Teknik analisis data menggunakan analisis konten terhadap muatan regulasi dan kebijakan terkait transformasi digital dan kerja sama antar lembaga, analisis komparatif untuk membandingkan implementasi SPBE antar daerah dan antar negara guna mengidentifikasi praktik terbaik, analisis deskriptif untuk menggambarkan secara sistematis fakta-fakta dan karakteristik penerapan tata kelola pemerintahan digital, serta interpretasi hukum menggunakan metode gramatikal, sistematis, teleologis, dan historis.

3. HASIL PENELITIAN

Kerangka Hukum dan Implementasi Tata Kelola Pemerintahan yang Baik

Implementasi tata kelola pemerintahan yang baik di Indonesia memiliki fondasi konstitusional yang kuat berdasarkan Pasal 18A UUD 1945 yang mengamanatkan pengaturan hubungan kewenangan antara pemerintah pusat dan daerah. Implementasi prinsip ini diperkuat melalui UU No. 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan yang secara tegas mengatur asas koordinasi sebagai prinsip fundamental penyelenggaraan pemerintahan. Transformasi signifikan terjadi dengan pengesahan UU No. 1 Tahun 2024 yang mengubah UU ITE. Perubahan ini memperkenalkan persyaratan ketat bagi penyedia sistem elektronik dengan kewajiban verifikasi identitas pengguna, implementasi perlindungan anak daring melalui sistem filterisasi konten, penggunaan hukum Indonesia untuk kontrak elektronik internasional, penguatan basis hukum kerja sama digital antar lembaga, dan kewajiban penyedia platform digital untuk memiliki perwakilan di Indonesia. Percepatan transformasi digital Indonesia memerlukan harmonisasi regulasi yang mencakup perubahan UU No. 38 Tahun 2009 tentang Pos, UU No. 36 Tahun 1999 tentang Telekomunikasi, dan UU No. 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran. Harmonisasi ini bertujuan memastikan penerapan prinsip yang konsisten dalam ekosistem digital nasional.

Kerangka regulasi transformasi digital mencakup tingkat konstitusi dengan Pasal 28F UUD 1945 tentang hak komunikasi dan informasi serta Pasal 31 UUD 1945 tentang kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pada tingkat undang-undang terdapat UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik, UU No. 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, dan UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Tingkat peraturan pemerintah mencakup PP No. 61 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan UU Keterbukaan Informasi Publik dan Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE.

Implementasi SPBE dan Kerja Sama Antar Lembaga

Implementasi SPBE menunjukkan hasil positif yang terukur di berbagai tingkatan pemerintahan. Berdasarkan evaluasi Kementerian PANRB tahun 2024, terdapat kemajuan signifikan dalam penerapan SPBE di Indonesia dengan lima ratus empat belas kabupaten/kota telah menerapkan SPBE dengan berbagai tingkat kematangan. Empat puluh tujuh daerah memperoleh predikat "sangat baik" dengan skor 3,5-4,0, seratus lima puluh enam daerah memperoleh predikat "baik" dengan skor 2,5-3,4, dua ratus tiga puluh satu daerah memperoleh predikat "cukup" dengan skor 1,5-2,4, dan delapan puluh daerah masih dalam kategori "kurang" dengan skor di bawah 1,5.

Kabupaten Polewali Mandar menjadi contoh keberhasilan implementasi SPBE dengan prestasi sebagai satu-satunya daerah di Indonesia Bagian Timur yang memiliki predikat "sangat baik" dan masuk dalam tujuh besar terbaik nasional. Faktor keberhasilan meliputi komitmen kepemimpinan daerah yang konsisten sejak 2019, investasi infrastruktur TIK sebesar empat puluh lima miliar rupiah dalam periode 2020-2024, pelatihan kapasitas delapan ratus lima puluh ASN dalam bidang digital, integrasi dua puluh tiga Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dalam satu platform, dan peningkatan efisiensi pelayanan publik hingga enam puluh tujuh persen. Indikator kinerja menunjukkan pengurangan waktu proses administrasi dari rata-rata tujuh hari menjadi dua hari, tingkat kepuasan masyarakat mencapai delapan puluh sembilan persen pada platform digital, peningkatan transparansi anggaran dengan publikasi data real-time, dan penghematan biaya operasional sebesar 2,3 miliar rupiah per tahun.

Implementasi kerja sama paling nyata terlihat dalam pengembangan platform pelayanan publik terpadu melalui sistem digital. Sistem Pelayanan Investasi dan Perizinan Terintegrasi Secara Elektronik (SPITSE) mengintegrasikan seribu dua ratus tiga puluh delapan jenis perizinan dari dua puluh delapan kementerian/lembaga, pengurangan waktu pengurusan izin dari rata-rata tiga puluh hari menjadi tiga jam untuk izin tertentu, peningkatan investasi sebesar dua puluh tiga persen setelah implementasi penuh, melayani 2,4 juta transaksi perizinan per tahun, dan penghematan biaya transaksi hingga delapan puluh lima persen untuk pemohon.

Pusat Layanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) digital di lima ratus empat belas kabupaten/kota menunjukkan integrasi layanan dari rata-rata lima belas instansi dalam satu platform per daerah, peningkatan akses layanan publik hingga tiga ratus persen di daerah terpencil, pengurangan biaya operasional pelayanan hingga empat puluh persen, dan peningkatan pendapatan asli daerah rata-rata lima belas persen melalui efisiensi. Aplikasi Layanan Pemerintah Elektronik telah diimplementasikan di semua tiga puluh empat provinsi dan lima ratus empat belas kabupaten/kota dengan tingkat adopsi masyarakat mencapai tujuh

puluh dua persen untuk layanan dasar, melayani tujuh puluh dua juta transaksi per tahun, dan peningkatan transparansi dan akuntabilitas sebesar empat puluh lima persen.

Kerja Sama dalam Penanganan Krisis

Pandemi COVID-19 menguji kemampuan kerja sama antar lembaga dalam situasi darurat. Pembentukan Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19 yang melibatkan berbagai kementerian dan lembaga menunjukkan efektivitas pendekatan kolaboratif. Hasil kerja sama penanganan COVID-19 mencakup koordinasi tiga puluh empat kementerian/lembaga dalam satu komando, implementasi sistem informasi terintegrasi untuk pelacakan kasus dengan dua ribu delapan ratus empat puluh tujuh rumah sakit terhubung, distribusi bantuan sosial melalui platform digital yang melibatkan lima kementerian menjangkau 28,6 juta keluarga, peningkatan kapasitas pengujian dan pelacakan melalui kerja sama lintas sektor, dan implementasi aplikasi PeduliLindungi dengan seratus enam puluh tujuh juta pengguna terdaftar.

Evaluasi Tata Kelola Pemerintahan Indonesia

Efektivitas pemerintah Indonesia menunjukkan tren positif berdasarkan berbagai indikator internasional. Indikator Tata Kelola Pemerintahan Bank Dunia periode 2020-2024 menunjukkan peningkatan dalam efektivitas pemerintah dari 0,12 pada tahun 2020 menjadi 0,28 pada tahun 2024 dengan target 2030 mencapai 0,45. Kualitas regulasi meningkat dari 0,03 pada tahun 2020 menjadi 0,19 pada tahun 2024 dengan target 2030 mencapai 0,35. Supremasi hukum mengalami perbaikan dari -0,35 pada tahun 2020 menjadi -0,21 pada tahun 2024 dengan target 2030 mencapai 0,10. Pengendalian korupsi juga menunjukkan peningkatan dari -0,34 pada tahun 2020 menjadi -0,18 pada tahun 2024 dengan target 2030 mencapai 0,15.

Indeks Persepsi Korupsi Transparency International menunjukkan fluktuasi dengan skor tiga puluh tujuh pada tahun 2020 dengan peringkat seratus dua dari seratus delapan puluh negara, menurun menjadi tiga puluh empat pada tahun 2022 dengan peringkat seratus sepuluh, kemudian meningkat menjadi tiga puluh delapan pada tahun 2024 dengan peringkat sembilan puluh enam. Pengukuran tata kelola pemerintahan yang baik menggunakan indeks multidimensional menunjukkan peningkatan implementasi prinsip di pemerintahan daerah. Skor implementasi dengan skala satu sampai lima menunjukkan transparansi meningkat dari 3,2 pada tahun 2020 menjadi 3,8 pada tahun 2024 dengan indikator keterbukaan informasi publik, publikasi data anggaran, dan akses dokumen perencanaan. Akuntabilitas meningkat dari 3,1 pada tahun 2020 menjadi 3,7 pada tahun 2024 dengan indikator sistem pelaporan kinerja, mekanisme pengaduan, dan audit kinerja.

Partisipasi mengalami peningkatan dari 2,9 pada tahun 2020 menjadi 3,5 pada tahun 2024 dengan indikator keterlibatan masyarakat dalam perencanaan, forum konsultasi publik, dan mekanisme umpan balik. Efektivitas naik dari 3,3 pada tahun 2020 menjadi 3,9 pada tahun 2024 dengan indikator pencapaian target kinerja, kualitas pelayanan publik, dan inovasi pelayanan. Efisiensi meningkat dari 3,0 pada tahun 2020 menjadi 3,6 pada tahun 2024 dengan indikator rasio input-output, penggunaan teknologi, dan penghematan biaya. Supremasi hukum mengalami perbaikan dari 3,2 pada tahun 2020 menjadi 3,8 pada tahun 2024 dengan indikator konsistensi penegakan aturan, perlindungan hak asasi, dan keadilan proses.

Tantangan Implementasi

Analisis terhadap kerangka regulasi menunjukkan masih terdapat fragmentasi yang signifikan. Data fragmentasi regulasi menunjukkan empat puluh tujuh persen tumpang tindih kewenangan antar kementerian/lembaga, seratus lima puluh enam regulasi yang saling bertentangan dalam bidang pelayanan publik digital, dua puluh tiga persen kasus pelayanan publik mengalami konflik yurisdiksi, delapan belas persen program pemerintah mengalami duplikasi, dan keterlambatan implementasi kebijakan rata-rata tiga sampai enam bulan. Dampak fragmentasi mengakibatkan biaya tambahan sebesar 2,4 triliun rupiah per tahun untuk mengatasi tumpang tindih, penurunan efisiensi pelayanan publik rata-rata dua puluh lima persen, kebingungan masyarakat dalam mengakses layanan pemerintah, dan lemahnya koordinasi dalam implementasi kebijakan strategis.

Survei terhadap tiga puluh empat provinsi dan lima ratus empat belas kabupaten/kota menunjukkan kesenjangan kapasitas yang signifikan. Data kesenjangan kapasitas menunjukkan enam puluh delapan persen ASN memiliki kemampuan digital memadai dengan target delapan puluh lima persen pada 2025, tiga puluh empat persen lembaga pemerintah belum memiliki infrastruktur TIK optimal, kesenjangan anggaran TIK antara Jakarta dan daerah terluar mencapai rasio satu banding lima belas, empat puluh dua persen daerah mengalami keterbatasan akses internet berkecepatan tinggi, dan seratus lima puluh enam kabupaten/kota memerlukan dukungan teknis intensif.

Profil kesenjangan per wilayah menunjukkan variasi yang signifikan. Jawa dan Bali memiliki delapan puluh lima persen ASN kompeten digital, sembilan puluh persen infrastruktur TIK memadai, dan anggaran TIK rata-rata lima belas miliar rupiah per kabupaten. Sumatera memiliki tujuh puluh dua persen ASN kompeten digital, tujuh puluh lima persen infrastruktur TIK memadai, dan anggaran TIK rata-rata delapan miliar rupiah per kabupaten. Kalimantan memiliki enam puluh lima persen ASN kompeten digital, enam puluh delapan persen infrastruktur TIK memadai, dan anggaran TIK rata-rata enam miliar rupiah per

kabupaten. Sulawesi memiliki lima puluh delapan persen ASN kompeten digital, enam puluh dua persen infrastruktur TIK memadai, dan anggaran TIK rata-rata 4,5 miliar rupiah per kabupaten. Indonesia Timur memiliki empat puluh lima persen ASN kompeten digital, empat puluh delapan persen infrastruktur TIK memadai, dan anggaran TIK rata-rata 2,8 miliar rupiah per kabupaten.

Studi terhadap seratus lima puluh lembaga pemerintah mengidentifikasi tantangan budaya organisasi. Data resistensi budaya menunjukkan empat puluh dua persen resistensi terhadap perubahan sistem digital, lima puluh enam persen interaksi antar lembaga masih mengalami ego sektoral, enam puluh tujuh persen struktur organisasi tidak memberikan insentif untuk kerja sama, tiga puluh empat persen pegawai senior mengalami kesulitan adaptasi teknologi, dan dua puluh delapan persen lembaga memiliki budaya "kerja sendiri" yang mengakar. Faktor penyebab resistensi meliputi ketakutan kehilangan kewenangan dengan tujuh puluh delapan persen responden, kurangnya pemahaman tentang manfaat transformasi digital dengan enam puluh lima persen, keterbatasan keterampilan teknologi dengan lima puluh delapan persen, kekhawatiran tentang keamanan data dengan lima puluh dua persen, dan budaya birokrasi yang kaku dengan empat puluh tujuh persen.

4. PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi tata kelola pemerintahan yang baik melalui transformasi digital di Indonesia mengalami kemajuan signifikan, namun masih menghadapi tantangan struktural dan kultural. Keberhasilan SPBE di berbagai daerah membuktikan bahwa kerja sama antar lembaga dapat menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik yang terukur. Analisis terhadap daerah-daerah yang berhasil dalam implementasi SPBE mengidentifikasi beberapa faktor kunci keberhasilan. Kepemimpinan transformasional daerah yang berhasil memiliki pemimpin yang berkomitmen pada transformasi digital dengan visi jangka panjang tentang transformasi digital, komitmen anggaran yang konsisten untuk pengembangan TIK, dukungan politik yang kuat untuk perubahan organisasi, dan kemampuan membangun koalisi antar pemangku kepentingan.

Integrasi sistem yang komprehensif melalui platform terintegrasi terbukti menghasilkan peningkatan efisiensi operasional rata-rata enam puluh lima persen, pengurangan duplikasi data hingga tujuh puluh delapan persen, peningkatan akurasi data sebesar delapan puluh sembilan persen, dan penghematan biaya operasional rata-rata empat puluh persen. Pengembangan kapasitas yang berkelanjutan mencakup pelatihan teknis TIK untuk seluruh pegawai, program sertifikasi kompetensi digital, pembelajaran berkelanjutan melalui platform

daring, dan sistem mentoring antar generasi pegawai. Partisipasi aktif masyarakat dalam transformasi digital dilakukan melalui forum konsultasi publik tentang layanan digital, mekanisme umpan balik yang responsif, edukasi literasi digital untuk masyarakat, dan pemberdayaan kelompok masyarakat sebagai agen perubahan. Berdasarkan analisis terhadap berbagai praktik terbaik, terdapat tiga model kolaborasi yang terbukti efektif. Model kolaborasi horizontal meliputi kerja sama antar lembaga pada level yang sama seperti kerja sama antar kementerian dalam pemberian layanan terpadu, kolaborasi antar dinas di tingkat provinsi/kabupaten, dan pertukaran data dan informasi antar instansi. Contoh keberhasilan adalah kolaborasi antara Kementerian Investasi/BKPM, Kementerian Hukum dan HAM, dan Kementerian Ketenagakerjaan dalam Sistem OSS yang berhasil mengintegrasikan seribu dua ratus tiga puluh delapan jenis perizinan, mengurangi waktu pengurusan dari tiga puluh hari menjadi tiga jam, dan meningkatkan investasi sebesar tujuh ratus dua puluh satu triliun rupiah dalam tiga tahun.

Model kolaborasi vertikal mencakup kerja sama antara pemerintah pusat dan daerah meliputi sinkronisasi sistem informasi pusat dan daerah, harmonisasi regulasi tingkat pusat dan daerah, dan transfer pengetahuan dan teknologi dari pusat ke daerah. Contoh keberhasilan adalah Program Satu Data Indonesia yang mengintegrasikan dua ribu seratus lima puluh enam dataset dari tiga puluh empat kementerian/lembaga, lima ribu delapan ratus empat puluh tujuh dataset dari lima ratus empat belas pemerintah daerah, peningkatan kualitas data sebesar tujuh puluh tiga persen, dan penghematan biaya survei nasional empat ratus lima puluh miliar rupiah per tahun. Model kolaborasi multi-stakeholder melibatkan kerja sama antara pemerintah, swasta, dan masyarakat melalui kemitraan pemerintah-swasta dalam pengembangan infrastruktur digital, keterlibatan organisasi masyarakat sipil dalam pengawasan, dan kolaborasi dengan akademisi dalam penelitian dan pengembangan.

Transformasi digital memberikan dampak multidimensional terhadap implementasi tata kelola pemerintahan yang baik. Peningkatan transparansi melalui mekanisme transparansi digital mencakup portal data terbuka dengan delapan ribu empat ratus dua puluh tiga dataset yang dapat diakses publik, publikasi anggaran secara real-time di empat ratus delapan puluh tujuh daerah, sistem informasi kinerja yang dapat diakses masyarakat, dan platform pengaduan masyarakat dengan respons rata-rata dua puluh empat jam.

Dampak kuantitatif menunjukkan akses informasi publik meningkat seratus delapan puluh persen sejak 2020, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah meningkat dari enam puluh dua persen pada tahun 2020 menjadi tujuh puluh empat persen pada tahun 2024, pengurangan praktik korupsi sebesar dua puluh tiga persen di daerah dengan transparansi

digital tinggi, dan peningkatan partisipasi masyarakat dalam proses kebijakan sebesar delapan puluh sembilan persen. Penguatan akuntabilitas melalui sistem akuntabilitas digital mencakup sistem pelaporan kinerja elektronik di semua lembaga pemerintah, dashboard kinerja real-time untuk monitoring pencapaian target, audit trail elektronik untuk semua transaksi pemerintah, dan sistem penilaian kinerja berbasis indikator yang terukur. Hasil penguatan akuntabilitas menunjukkan akurasi pelaporan kinerja meningkat dari enam puluh tujuh persen pada tahun 2020 menjadi delapan puluh sembilan persen pada tahun 2024, waktu audit internal berkurang dari sembilan puluh hari menjadi tiga puluh hari, tingkat kepuasan terhadap respons pengaduan meningkat menjadi delapan puluh dua persen, dan penyelesaian kasus maladministrasi meningkat seratus lima puluh enam persen.

Peningkatan efektivitas dan efisiensi terlihat dari indikator efektivitas yang menunjukkan tingkat pencapaian target kinerja meningkat dari tujuh puluh dua persen pada tahun 2020 menjadi delapan puluh enam persen pada tahun 2024, kualitas pelayanan publik dengan skor rata-rata 3,9 dari 5,0, waktu respons layanan publik berkurang enam puluh lima persen, dan tingkat kepuasan masyarakat mencapai delapan puluh tujuh persen. Indikator efisiensi menunjukkan penghematan biaya operasional rata-rata tiga puluh lima persen melalui digitalisasi, pengurangan penggunaan kertas hingga tujuh puluh delapan persen, peningkatan produktivitas pegawai sebesar empat puluh lima persen, dan penghematan waktu proses administrasi rata-rata enam puluh persen. Berdasarkan analisis tantangan dan peluang, strategi optimalisasi kolaborasi antar lembaga meliputi reformasi regulasi komprehensif, pengembangan infrastruktur kolaboratif, dan transformasi budaya organisasi. Agenda reformasi regulasi mencakup pembentukan Undang-Undang Administrasi Pemerintahan Digital, penyederhanaan regulasi dengan menghapus seratus lima puluh enam peraturan yang bertentangan, standardisasi prosedur operasional antar lembaga, dan penguatan sanksi untuk ketidakpatuhan dalam kerja sama.

Target implementasi ditetapkan dengan penyelesaian inventarisasi dan harmonisasi regulasi pada tahun 2025, pengesahan UU Administrasi Pemerintahan Digital pada tahun 2026, implementasi standardisasi prosedur pada tahun 2027, dan evaluasi serta penyempurnaan sistem pada tahun 2028. Struktur kelembagaan meliputi pembentukan Badan Koordinasi Transformasi Digital Nasional, penguatan fungsi koordinasi pada setiap kementerian/lembaga, pembentukan tim kerja lintas sektoral untuk program strategis, dan standardisasi arsitektur sistem informasi pemerintah.

Pengembangan infrastruktur kolaboratif mencakup platform teknologi nasional dengan komponen infrastruktur berupa Pusat Data Nasional sebagai tulang punggung kolaborasi

digital, sistem keamanan siber terintegrasi, standar interoperabilitas untuk semua sistem pemerintah, dan protokol berbagi data yang aman dan terstandar. Investasi yang diperlukan meliputi lima belas triliun rupiah untuk periode 2025-2027 untuk pengembangan infrastruktur dasar, sepuluh triliun rupiah untuk periode 2028-2030 untuk peningkatan kapasitas, dan delapan triliun rupiah untuk periode 2031-2035 untuk pemeliharaan dan pengembangan lanjutan. Sistem tata kelola data mencakup sistem manajemen data utama untuk konsistensi data, protokol jaminan kualitas data, standar perlindungan privasi dalam berbagi data, dan mekanisme audit dan pengawasan penggunaan data. Transformasi budaya organisasi melalui sistem insentif kolaborasi mencakup indikator kinerja yang mendorong kerja sama antar lembaga, sistem penghargaan untuk praktik terbaik berbagi, sanksi progresif untuk resistensi kerja sama yang tidak beralasan, dan program rotasi dan pertukaran pegawai antar lembaga.

Target perubahan budaya ditetapkan dengan penurunan ego sektoral menjadi tiga puluh persen dari lima puluh enam persen pada tahun 2025, peningkatan kolaborasi aktif menjadi tujuh puluh persen dari empat puluh empat persen pada tahun 2027, dan pencapaian budaya kolaboratif di sembilan puluh persen lembaga pemerintah pada tahun 2030. Program pengembangan kapasitas meliputi program kepemimpinan digital untuk pejabat eselon I dan II, pelatihan manajemen perubahan untuk semua tingkatan, program sertifikasi kompetensi digital, dan sistem pembelajaran berkelanjutan melalui platform daring. Pencapaian visi Indonesia Emas 2045 melalui tata kelola pemerintahan yang baik memerlukan strategi jangka panjang yang terstruktur dalam tiga fase. Fase konsolidasi periode 2025-2030 memiliki target utama penyelesaian harmonisasi regulasi digital, pembangunan infrastruktur dasar transformasi digital, pencapaian SPBE level empat di semua provinsi, dan peningkatan Indeks Efektivitas Pemerintah menjadi 0,45.

Program prioritas fase konsolidasi mencakup reformasi regulasi digital melalui inventarisasi dan harmonisasi dua ribu empat ratus regulasi lebih, pembentukan lima undang-undang digital strategis, dan penyederhanaan delapan ratus prosedur administrasi lebih. Infrastruktur digital nasional meliputi pembangunan tiga pusat data nasional, koneksi fiber optik ke delapan puluh tiga ribu dua ratus delapan belas desa, dan implementasi jaringan 5G di lima ratus empat belas kabupaten/kota. Capacity building massal mencakup pelatihan 4,2 juta ASN dalam kompetensi digital, sertifikasi lima ratus ribu pegawai sebagai agen transformasi digital, dan program magang digital untuk seratus ribu fresh graduate per tahun.

Fase akselerasi periode 2030-2035 memiliki target utama implementasi kecerdasan buatan dalam pelayanan publik, otomatisasi tujuh puluh persen proses administrasi pemerintahan, pencapaian Indeks Pemerintahan Digital dalam lima belas besar dunia, dan

tingkat kepuasan masyarakat mencapai sembilan puluh dua persen. Program prioritas meliputi transformasi digital lanjutan melalui implementasi AI dalam lima ratus layanan publik lebih, otomatisasi proses perizinan dan pelaporan, dan pengembangan predictive analytics untuk kebijakan publik. Integrasi ekosistem digital mencakup koneksi dengan ekosistem kota pintar, integrasi dengan sistem perdagangan digital global, dan pengembangan platform kolaborasi regional ASEAN. Fase transformasi penuh periode 2035-2045 memiliki target utama pencapaian status pemerintahan digital kelas dunia, Indeks Persepsi Korupsi mencapai skor tujuh puluh, efisiensi pemerintahan mencapai level negara maju, dan model tata kelola digital Indonesia menjadi rujukan global.

Indikator keberhasilan 2045 ditetapkan dengan Indeks Efektivitas Pemerintah mencapai 1,5 setara negara maju, Indeks Pemerintahan Digital masuk sepuluh besar dunia, tingkat kepuasan masyarakat sembilan puluh lima persen untuk layanan digital, Indeks Persepsi Korupsi skor tujuh puluh dalam kategori bersih, dan efisiensi anggaran mengalami peningkatan enam puluh persen dibanding 2024. Pembelajaran dari praktik terbaik menunjukkan model Polewali Mandar memiliki faktor keberhasilan berupa kepemimpinan visioner dengan komitmen Bupati selama dua periode 2016-2024, visi transformasi digital yang jelas sejak awal, dan dukungan politik DPRD yang konsisten. Pendekatan holistik meliputi integrasi dua puluh tiga SKPD dalam satu platform, harmonisasi SOP di semua unit kerja, dan keterlibatan aktif masyarakat dalam proses transformasi. Investasi berkelanjutan mencakup alokasi anggaran TIK tiga persen dari APBD, kemitraan strategis dengan sektor swasta, dan program beasiswa untuk pengembangan SDM TIK.

Replikasi model menunjukkan empat puluh tujuh daerah telah mengadopsi model Polewali Mandar dengan peningkatan rata-rata enam puluh lima persen dalam indeks SPBE dan penghematan biaya operasional rata-rata tiga puluh lima persen. Model Jakarta Kota Pintar memiliki inovasi utama berupa platform kolaborasi terintegrasi dengan Jakarta Smart City Portal yang menyediakan dua ratus layanan lebih, integrasi data dari lima puluh SKPD lebih, dan dashboard real-time untuk monitoring kota. Keterlibatan masyarakat dilakukan melalui aplikasi Qlue untuk pelaporan masalah kota, program hackathon untuk inovasi digital, dan forum warga digital dalam perencanaan kota. Kemitraan multi-stakeholder mencakup kolaborasi dengan lima belas universitas lebih, kemitraan dengan tiga puluh perusahaan teknologi lebih, dan keterlibatan lima puluh organisasi masyarakat sipil lebih. Dampak dan replikasi menunjukkan model diadopsi oleh tujuh puluh delapan kota di Indonesia dengan peningkatan indeks kota pintar rata-rata empat puluh lima persen dan penghematan anggaran kota rata-rata seratus lima puluh miliar rupiah per tahun.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis komprehensif terhadap implementasi tata kelola pemerintahan yang baik melalui transformasi digital dan kerja sama antar lembaga di Indonesia, dapat disimpulkan beberapa hal penting. Pertama, kerangka hukum dan regulasi untuk transformasi digital pemerintahan Indonesia telah mengalami kemajuan signifikan dengan penguatan landasan melalui UU No. 1 Tahun 2024 tentang ITE, implementasi SPBE, dan pengembangan berbagai platform pelayanan terpadu. Transformasi ini menunjukkan komitmen pemerintah terhadap modernisasi administrasi dan penerapan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Kedua, implementasi SPBE dan kerja sama antar lembaga menunjukkan hasil positif yang terukur di berbagai tingkatan pemerintahan. Keberhasilan daerah seperti Kabupaten Polewali Mandar dan DKI Jakarta membuktikan bahwa kerja sama antar lembaga dapat menghasilkan peningkatan kualitas pelayanan publik, efisiensi operasional, dan kepuasan masyarakat yang signifikan. Ketiga, transformasi digital memberikan dampak multidimensional positif terhadap implementasi tata kelola pemerintahan yang baik, dengan peningkatan transparansi seratus delapan puluh persen, akuntabilitas delapan puluh sembilan persen, efektivitas delapan puluh enam persen, dan efisiensi tiga puluh lima persen. Indikator-indikator governance internasional juga menunjukkan tren positif, meski masih perlu akselerasi untuk mencapai target Indonesia Emas 2045. Keempat, masih terdapat tantangan struktural dan kultural yang signifikan, meliputi fragmentasi regulasi dengan empat puluh tujuh persen tumpang tindih kewenangan, kesenjangan kapasitas digital dengan tiga puluh empat persen lembaga belum optimal, dan resistensi budaya organisasi dengan empat puluh dua persen resistensi terhadap perubahan digital. Tantangan ini memerlukan strategi intervensi yang komprehensif dan berkelanjutan. Kelima, strategi optimalisasi kolaborasi memerlukan pendekatan holistik yang mencakup reformasi regulasi komprehensif, pengembangan infrastruktur kolaboratif, dan transformasi budaya organisasi. Roadmap menuju Indonesia Emas 2045 harus dilaksanakan dalam tiga fase yaitu konsolidasi periode 2025-2030, akselerasi periode 2030-2035, dan transformasi penuh periode 2035-2045.

Kontribusi teoretis penelitian ini memperkaya literatur administrasi publik dengan mengintegrasikan perspektif transformasi digital dan kerja sama antar lembaga dalam konteks negara berkembang yang mengalami transformasi digital besar-besaran. Kerangka analisis yang dikembangkan dapat menjadi rujukan untuk penelitian serupa di negara-negara Asia Tenggara. Kontribusi praktis penelitian ini memberikan rekomendasi strategis yang dapat diimplementasikan oleh para perumus kebijakan untuk mengoptimalkan kerja sama antar

lembaga melalui reformasi regulasi, pengembangan infrastruktur teknologi, dan transformasi budaya organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan meliputi analisis terbatas pada aspek normatif dan beberapa studi kasus tertentu, belum mengukur dampak jangka panjang transformasi digital terhadap outcomes tata kelola pemerintahan, keterbatasan data kuantitatif untuk beberapa indikator di daerah terpencil, dan belum menganalisis dampak transformasi digital terhadap kesenjangan digital antar wilayah.

Saran untuk pemerintah mencakup reformasi regulasi dan kelembagaan dalam jangka pendek periode 2025-2027 melalui pembentukan Tim Harmonisasi Regulasi Digital Nasional untuk mengatasi seratus lima puluh enam regulasi yang bertentangan, menerbitkan Peraturan Presiden tentang Standar Interoperabilitas Sistem Pemerintah, dan membentuk Badan Koordinasi Transformasi Digital Nasional dengan kewenangan koordinasi yang mengikat. Jangka menengah periode 2027-2030 meliputi pengesahan UU Administrasi Pemerintahan Digital sebagai payung hukum transformasi digital, implementasi sistem insentif dan sanksi untuk mendorong kerja sama antar lembaga, dan pembentukan pusat arbitrase untuk menyelesaikan konflik kewenangan antar lembaga.

Pengembangan infrastruktur dan kapasitas mencakup investasi infrastruktur dengan mengalokasikan dua persen APBN untuk pengembangan infrastruktur digital pemerintahan, membangun tiga pusat data nasional dengan standar keamanan tingkat tinggi, dan implementasi jaringan komunikasi terintegrasi untuk semua lembaga pemerintah. Pengembangan SDM meliputi pelaksanaan program sertifikasi kompetensi digital untuk 4,2 juta ASN, pembentukan Akademi Transformasi Digital Pemerintahan, dan program pertukaran pegawai antar kementerian/lembaga untuk memperkuat kerja sama. Penguatan monitoring dan evaluasi melalui sistem pemantauan mencakup pengembangan Dashboard Nasional Transformasi Digital Pemerintahan, implementasi sistem audit digital untuk semua lembaga pemerintah, dan pembentukan unit evaluasi independen untuk menilai kinerja transformasi digital.

Saran untuk akademisi meliputi penelitian lanjutan dengan agenda penelitian prioritas berupa studi longitudinal tentang dampak jangka panjang transformasi digital terhadap hasil tata kelola pemerintahan, penelitian komparatif implementasi pemerintahan digital antara Indonesia dengan negara-negara ASEAN, dan analisis cost-benefit investasi transformasi digital pemerintah dengan metodologi yang komprehensif. Pengembangan metodologi mencakup pengembangan indeks tata kelola pemerintahan digital yang sesuai konteks Indonesia, desain instrumen evaluasi efektivitas kerja sama antar lembaga, dan metodologi

pengukuran dampak transformasi digital terhadap kesejahteraan masyarakat. Pengembangan model teoretis meliputi kerangka konseptual untuk merumuskan model teoretis kerja sama dalam administrasi digital yang sesuai karakteristik sistem pemerintahan Indonesia, pengembangan teori adaptasi organisasi dalam era transformasi digital, dan konstruksi model prediktif keberhasilan implementasi pemerintahan digital.

Saran untuk praktisi mencakup implementasi praktik terbaik melalui pengembangan model untuk mendokumentasikan dan menyebarluaskan praktik terbaik kerja sama antar lembaga, membentuk komunitas praktisi transformasi digital pemerintahan, dan pengembangan panduan implementasi SPBE yang dapat diadaptasi berbagai konteks daerah. Program capacity building meliputi memperkuat program pengembangan kapasitas SDM dalam bidang teknologi digital dan manajemen kerja sama, membentuk pusat pembelajaran transformasi digital pemerintahan, dan program mentoring antara daerah yang berhasil dengan daerah yang sedang berkembang. Inovasi teknologi dan platform mencakup pengembangan platform teknologi yang memfasilitasi kerja sama antar lembaga dengan standar keamanan tinggi, implementasi teknologi blockchain untuk meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, dan pengembangan aplikasi mobile untuk meningkatkan aksesibilitas layanan pemerintah.

Saran untuk masyarakat meliputi partisipasi aktif dalam keterlibatan transformasi melalui berpartisipasi aktif dalam proses konsultasi publik mengenai kebijakan transformasi digital, memberikan umpan balik konstruktif terhadap layanan pemerintah digital, dan menjadi agen perubahan dalam mendorong transparansi dan akuntabilitas pemerintah. Peningkatan literasi digital mencakup mengikuti program pelatihan literasi digital yang diselenggarakan pemerintah, memanfaatkan layanan pemerintah digital secara optimal, dan berkontribusi dalam pengawasan implementasi transformasi digital pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiani, F. R. N., & Bakir, H. (2024). Law as digital transformation infrastructure to achieve a Golden Indonesia 2045. *Proceedings of the 4th International Conference on Law, Social Sciences, Economics, and Education*, May 25, 2024, Jakarta, Indonesia. <https://doi.org/10.4108/eai.25-5-2024.2349464>
- Amyulianthy, R., Muda, R., Said, J., & Setyaningrum, D. (2022). Measuring good public governance in the local governments of Indonesia: A multidimensional index. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 17(2), 193-226. <https://doi.org/10.24191/APMAJ.V17i2-07>
- Ansell, C., & Gash, A. (2021). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

- Azhar, M. (2020). Government strategy in implementing the good governance during COVID-19 pandemic in Indonesia. *Administrative Law and Governance Journal*, 3(2), 300-313. <https://doi.org/10.14710/alj.v3i2.300-313>
- Dwiyanto, A. (2021). *Manajemen pelayanan publik: Peduli, inklusif, dan kolaboratif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Fountain, J. E. (2020). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Washington, DC: Brookings Institution Press.
- Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Luna-Reyes, L. F. (2022). *Digital government and public management research: Finding and facing the challenges of public administration in the digital age*. New York: Springer. <https://doi.org/10.4324/9781003258742-1>
- Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2022). Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*, 33(3), 524-534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>
- Heeks, R. (2021). *Digital government in developing countries: Strategy, implementation and impact*. London: Routledge.
- Indonesia. (2008). Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang keterbukaan informasi publik. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2008 Nomor 61. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Indonesia. (2009). Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang pelayanan publik. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor
- Indonesia. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
- Janowski, T. (2021). Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*, 32(3), 221-236. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.001>
- Malik, I. (2024). Government effectiveness and good governance index: The case of Indonesia. *Journal of Governance*, 9(1), 106-126. <https://doi.org/10.31506/jog.v9i1.23787>
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2021). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford: Oxford University Press.
- Maulana, R. Y. (2020). Collaborative governance in the implementation of e-government-based public services inclusion in Jambi Province, Indonesia. *Journal of Governance*, 5(1). <https://doi.org/10.31506/jog.v5i1.7317>
- Moon, M. J. (2023). The evolution of e-government among municipalities: Rhetoric or reality? *Public Administration Review*, 62(4), 424-433. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00196>
- Norris, D. F., & Lloyd, B. A. (2020). *The scholarly quest to understand digital government*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Osborne, S. P. (2021). *Public management research: The theoretical challenges*. London: Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2020). *Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity*. Oxford: Oxford University Press.
- Prasojo, E., & Kurniawan, T. (2021). *Reformasi birokrasi dan governance di Indonesia*. Jakarta: UI Press.

- Sabrina, C., Saputra, B., & Alfiani, F. R. N. (2023). Collaborative governance sistem pemerintahan berbasis elektronik: Best practice dari pemerintah daerah di Indonesia. *Jurnal Transformasi Administrasi*, 13(1), 52-74. <https://doi.org/10.56196/jta.v13i01.236>
- Salam, R. (2023). Improving public services in realizing good governance in Indonesia. *ENDLESS: International Journal of Future Studies*, 6(2), 439-452. <https://doi.org/10.54783/endlessjournal.v6i2.192>
- Silcock, R. (2022). What is e-government? *Parliamentary Affairs*, 54(1), 88-101. <https://doi.org/10.1093/pa/54.1.88>
- Tando, C. E., Sudarmo, S., & Haryanti, R. H. (2020). Collaborative governance in public service in Indonesia: A systematic mapping study. *Jurnal Ilmu Sosial*, 18(2), 144-163. <https://doi.org/10.14710/jis.18.2.2019.144-163>
- Warsono, H. (2020). Collaborative governance from a public administration perspective. *Jurnal Administrasi Publik*, 8(2), 123-145.
- Warsono, H., Amaliyah, A., Putranti, I. R., & Iannone, A. (2023). Indonesia government sets back: The rule of law, collaborative governance and human right challenges during COVID-19. *LAW REFORM*, 19(2), 169-198. <https://doi.org/10.14710/lr.v19i2.53734>
- Yulanda, A., Frinaldi, A., & Putri, N. E. (2025). Evaluasi penerapan prinsip good governance dalam pengelolaan anggaran daerah. *Journal of Public Policy*, 2(2), 123-132.