



## Implementasi Kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam Mendukung Transformasi Digital Pelayanan Publik di Indonesia

Rini Sari Anjani<sup>1</sup>, Abdal<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung

[rinisarianjani@gmail.com](mailto:rinisarianjani@gmail.com)<sup>1</sup>, [abdal@uinsgd.ac.id](mailto:abdal@uinsgd.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan kebijakan strategis pemerintah Indonesia dalam mendorong transformasi digital pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Meskipun telah didukung oleh Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, implementasi SPBE masih menghadapi berbagai kendala sehingga belum berjalan optimal dan merata di seluruh wilayah. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan SPBE dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik di Indonesia berdasarkan Model Implementasi Kebijakan George Edward III. Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) dengan protokol *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Data diperoleh melalui penelusuran artikel pada *Google Scholar* dalam rentang tahun 2022–2026. Dari 100 artikel yang teridentifikasi, setelah melalui tahap identifikasi, penyaringan, penilaian kelayakan, dan penerapan kriteria inklusi, diperoleh 10 artikel empiris yang dianalisis secara tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPBE dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Hambatan paling dominan terdapat pada aspek sumber daya, khususnya keterbatasan kompetensi aparatur, infrastruktur digital, dan dukungan anggaran. Hambatan tersebut diperkuat oleh komunikasi kebijakan yang belum konsisten, rendahnya komitmen sebagian aparatur, serta lemahnya koordinasi antarinstansi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi SPBE memerlukan penguatan komunikasi kebijakan, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, pemerataan infrastruktur digital, penguatan komitmen aparatur, serta pembenahan struktur birokrasi agar transformasi digital pelayanan publik dapat berjalan efektif, terintegrasi, dan merata. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada kesiapan organisasi, kepemimpinan, budaya kerja adaptif, dan kolaborasi antaraktor pemerintahan secara berkelanjutan di seluruh tingkat pemerintahan Indonesia saat ini.

**Kata Kunci:** Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), Implementasi Kebijakan, Transformasi Digital, Pelayanan Publik.

### 1. Pendahuluan

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE secara terintegrasi, efisien, dan akuntabel, di mana SPBE memfasilitasi instansi pemerintah untuk menyelenggarakan pelayanan publik secara digital guna meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi tata kelola pemerintahan. Urgensi konsep tersebut terletak pada perannya dalam mendorong transformasi digital pelayanan publik yang menuntut perubahan mendasar dalam cara pemerintah mengelola administrasi dan berinteraksi dengan masyarakat, sehingga SPBE menjadi instrumen strategis dalam mewujudkan reformasi birokrasi melalui integrasi sistem layanan digital secara menyeluruh dalam kerangka pemerintahan modern. Sundari & Sartika (2025) menegaskan bahwa untuk melembagakan praktik pemerintahan digital tersebut, pemerintah menerbitkan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang SPBE yang menjadi landasan hukum bagi seluruh instansi pusat dan daerah dalam mengadopsi teknologi digital guna meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan.

Optimalisasi implementasi SPBE menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik di Indonesia karena melalui kebijakan ini pemerintah berupaya meningkatkan kualitas layanan yang lebih cepat, mudah diakses, dan efisien. Namun, implementasi SPBE di berbagai instansi pemerintah masih menghadapi berbagai tantangan yang menyebabkan pelaksanaannya belum berjalan secara merata. Penelitian ini penting karena mengkaji bagaimana implementasi kebijakan SPBE memengaruhi penyelenggaraan pelayanan publik berbasis digital serta faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pelaksanaannya. Dalam konteks perkembangan teknologi informasi yang semakin pesat, kajian ini menjadi menarik karena menyoroti upaya pemerintah dalam mengintegrasikan layanan publik melalui sistem digital sekaligus melihat sejauh mana implementasi SPBE mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia.

Beberapa penelitian terdahulu telah berupaya memetakan implementasi SPBE dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik di Indonesia. Menurut Murdhani (2025), SPBE menunjukkan potensi dalam meningkatkan efisiensi pelayanan dan transparansi administrasi melalui pemanfaatan berbagai platform digital

pemerintahan. Namun, efektivitas implementasinya masih menghadapi berbagai kendala seperti lemahnya integrasi sistem antarinstansi, keterbatasan infrastruktur digital, dan ketimpangan kapasitas sumber daya manusia. Fitriyanti (2024) menemukan bahwa infrastruktur teknologi dan literasi digital aparatur masih memperlihatkan perbedaan yang cukup besar antarwilayah sehingga memengaruhi kualitas pelaksanaan pelayanan publik berbasis digital. Selain itu, birokrasi sebagai pelaksana kebijakan masih menghadapi tantangan berupa adaptasi terhadap perubahan sistem kerja dan koordinasi antarinstansi yang belum berjalan optimal. Dalam implementasinya, SPBE telah mendorong percepatan layanan dan akses informasi publik, namun masih dihadapkan pada persoalan fragmentasi sistem, kesenjangan digital, dan keterbatasan kapasitas aparatur dalam mendukung transformasi digital secara berkelanjutan (Sundari & Sartika, 2025).

Teori yang digunakan untuk memperkuat kajian ini adalah Model Implementasi Kebijakan George Edward III. Teori ini menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi berkaitan dengan penyampaian kebijakan yang jelas dan konsisten kepada pelaksana. Sumber daya mencakup ketersediaan aparatur, anggaran, fasilitas, dan kemampuan teknis yang mendukung pelaksanaan kebijakan. Disposisi merujuk pada sikap dan komitmen pelaksana terhadap kebijakan yang dijalankan, sedangkan struktur birokrasi berkaitan dengan prosedur kerja dan mekanisme koordinasi yang mendukung implementasi kebijakan. Dalam konteks SPBE, keempat variabel tersebut menjadi faktor penting yang memengaruhi keberhasilan transformasi digital pelayanan publik.

Penelitian oleh Murdhani (2025) menunjukkan bahwa implementasi SPBE di Indonesia mengalami perkembangan sejak diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Meskipun demikian, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai hambatan seperti keterbatasan infrastruktur digital, rendahnya literasi digital aparatur, ancaman keamanan siber, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SPBE tidak hanya bergantung pada keberadaan regulasi, tetapi juga pada kesiapan sumber daya yang mendukung pelaksanaannya. Selain itu, penelitian ini menyoroti pentingnya penguatan komunikasi kebijakan dan peningkatan kapasitas aparatur agar tujuan SPBE dapat tercapai secara optimal.

Penelitian oleh Fitriyanti (2024) menemukan bahwa implementasi *e-government* dalam pelayanan publik menunjukkan hasil yang berbeda antara wilayah perkotaan dan perdesaan. Daerah yang memiliki infrastruktur digital memadai cenderung mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan, sedangkan daerah dengan akses teknologi yang terbatas masih menghadapi berbagai kendala dalam penerapan layanan digital. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa koordinasi dan integrasi antarinstansi belum berjalan secara optimal sehingga memengaruhi efektivitas pelayanan publik berbasis digital. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan implementasi SPBE dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya, kualitas komunikasi kebijakan, serta kemampuan birokrasi dalam membangun koordinasi yang efektif.

Penelitian oleh Sundari & Sartika (2025) menunjukkan bahwa implementasi SPBE berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi tantangan berupa kesenjangan digital, rendahnya literasi digital aparatur, meningkatnya ancaman keamanan siber, dan sistem layanan yang belum sepenuhnya terintegrasi. Temuan ini menunjukkan bahwa berbagai hambatan implementasi SPBE tidak hanya berasal dari aspek teknologi, tetapi juga berkaitan dengan kesiapan aparatur dan tata kelola organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan komitmen pelaksana, dan perbaikan koordinasi birokrasi menjadi faktor yang penting dalam mendukung keberhasilan implementasi SPBE. Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa implementasi SPBE telah mendorong peningkatan efisiensi, transparansi, dan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Namun, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai hambatan berupa keterbatasan sumber daya, ketidakkonsistenan komunikasi kebijakan, rendahnya kesiapan aparatur, serta koordinasi birokrasi yang belum optimal. Selain itu, kesenjangan infrastruktur digital dan fragmentasi sistem layanan masih menjadi tantangan dalam mewujudkan pelayanan publik digital yang merata. Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara tujuan kebijakan SPBE untuk mendukung transformasi digital pelayanan publik dan kondisi implementasinya di lapangan yang masih menghadapi berbagai kendala. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan SPBE dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik di Indonesia melalui perspektif Model Implementasi Kebijakan George Edward III yang mencakup variabel komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

## Tinjauan Literatur

### A. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung proses administrasi, pengelolaan data, dan pelayanan publik secara digital. Menurut Prayitno (2023), SPBE merupakan bentuk pemanfaatan teknologi dalam administrasi publik yang bertujuan meningkatkan kualitas hubungan antara pemerintah dan masyarakat melalui layanan elektronik. Pelaksanaan SPBE di Indonesia didasarkan pada Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 yang mendorong seluruh instansi pemerintah untuk mengembangkan sistem pemerintahan berbasis elektronik

secara terencana. Oleh karena itu, SPBE tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga berkaitan dengan upaya pemerintah dalam meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan.

Penerapan SPBE diarahkan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Frinaldi et al. (2024) menjelaskan bahwa digitalisasi administrasi pemerintahan dapat membantu menyederhanakan proses birokrasi sekaligus meningkatkan transparansi layanan. Keberhasilan implementasinya juga dipengaruhi oleh kemampuan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat melalui layanan yang mudah diakses dan (Sahur & Amiruddin, 2023). Dalam praktiknya, pemanfaatan *e-government* mampu mempercepat proses pelayanan dan memudahkan masyarakat dalam memperoleh layanan publik (Syam & Hans, 2025).

Meskipun demikian, implementasi SPBE masih menghadapi berbagai tantangan. Egawati (2022) menemukan bahwa perkembangan pemerintahan digital di Indonesia belum berjalan optimal karena masih terdapat berbagai kendala dalam pelaksanaannya. Selain itu, fragmentasi antarinstansi yang ditemukan oleh Firdana et al. (2026) menunjukkan bahwa integrasi sistem pemerintahan digital masih menjadi pekerjaan rumah yang perlu diperkuat agar tujuan SPBE dapat tercapai secara lebih efektif.

#### B. Transformasi Digital Pelayanan Publik

Transformasi digital pelayanan publik merupakan proses perubahan penyelenggaraan layanan pemerintah melalui pemanfaatan teknologi digital. Fathoni et al. (2025) menjelaskan bahwa transformasi digital dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat dengan memanfaatkan teknologi sebagai sarana utama pelayanan. Dalam prosesnya, pemerintah tidak hanya berperan sebagai penyedia teknologi, tetapi juga sebagai pengelola kebijakan yang memastikan proses digitalisasi berjalan secara terarah dan dapat dirasakan manfaatnya oleh masyarakat secara luas (Nurmandi & Younus, 2025).

Pemanfaatan teknologi digital memberikan berbagai manfaat bagi pelayanan publik. Reformasi birokrasi yang didukung teknologi terbukti mampu meningkatkan kecepatan layanan, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan kepada masyarakat (Wijayanti et al., 2025). Selain itu, keberhasilan transformasi digital juga dipengaruhi oleh kemampuan instansi pemerintah dalam membangun interoperabilitas sistem. Kasiwi & Wahyuni (2025) menegaskan bahwa keterhubungan antarinstansi menjadi faktor penting karena layanan digital yang terpisah-pisah akan mengurangi efektivitas pelayanan kepada masyarakat.

Namun demikian, transformasi digital pelayanan publik masih menghadapi berbagai hambatan. Menurut Egawati (2022), rendahnya kapasitas sumber daya manusia dan lemahnya koordinasi kelembagaan masih menjadi tantangan utama dalam pelaksanaan digitalisasi pemerintahan. Kondisi tersebut diperkuat oleh temuan Ramadani et al. (2025) yang menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi layanan digital sangat dipengaruhi oleh kondisi dan karakteristik masing-masing daerah sehingga tidak semua wilayah dapat menerapkan kebijakan digital dengan tingkat keberhasilan yang sama.

#### C. Model Implementasi Kebijakan George Edward III

Model Implementasi Kebijakan George Edward III menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Dalam konteks kebijakan digital pemerintah, Prayitno (2023) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi tidak hanya ditentukan oleh teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan sumber daya yang mendukung pelaksanaannya. Hal serupa juga disampaikan oleh Frinaldi et al. (2024) yang menekankan pentingnya kesiapan kelembagaan dalam mendukung transformasi digital pemerintahan.

Variabel komunikasi berkaitan dengan bagaimana informasi kebijakan disampaikan kepada para pelaksana. Syam & Hans (2025) menjelaskan bahwa kejelasan informasi dan arahan kebijakan menjadi faktor penting dalam pelaksanaan *e-government*. Selain itu, koordinasi antarinstansi juga diperlukan agar setiap pihak memahami tugas dan tanggung jawabnya dalam menjalankan kebijakan digital pemerintahan (Kasiwi & Wahyuni, 2025).

Variabel sumber daya menekankan pentingnya ketersediaan sumber daya manusia, anggaran, dan infrastruktur yang memadai. Ramadani et al. (2025) menemukan bahwa keberhasilan layanan digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan operator dan dukungan infrastruktur teknologi. Temuan tersebut diperkuat oleh Wijayanti et al. (2025) yang menyatakan bahwa kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor penting dalam keberhasilan transformasi digital pelayanan publik.

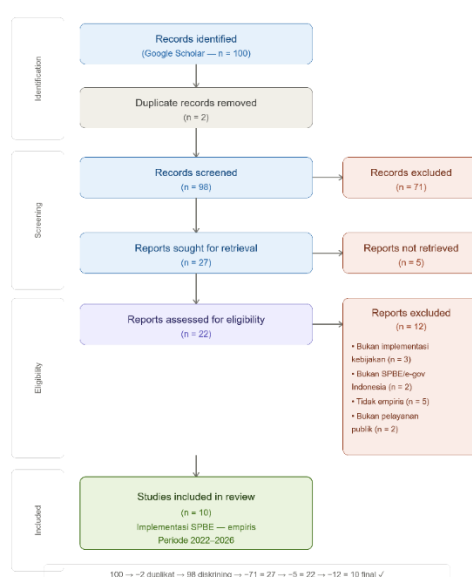
Variabel disposisi berkaitan dengan sikap dan komitmen pelaksana dalam menjalankan kebijakan. Ummah et al. (2022) menemukan bahwa sikap positif aparatur terhadap penggunaan teknologi berpengaruh terhadap keberhasilan program digitalisasi. Di sisi lain, Nurmandi & Younus (2025) menunjukkan bahwa komitmen pemerintah dalam mendukung agenda digital menjadi faktor yang membedakan keberhasilan implementasi antar daerah.

Variabel struktur birokrasi menekankan pentingnya prosedur kerja yang jelas dan koordinasi yang baik antarunit organisasi. Menurut Frinaldi et al. (2024), tumpang tindih kewenangan dan prosedur yang kurang efektif dapat menghambat pelaksanaan transformasi digital. Temuan tersebut diperkuat oleh Sahur & Amiruddin (2023) yang menunjukkan bahwa kejelasan standar operasional menjadi faktor penting dalam menjaga konsistensi pelayanan digital. Keempat variabel tersebut saling berkaitan dan bersama-sama memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan SPBE.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literature review* yang mengacu pada protokol PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Metode ini dipilih karena mampu mensintesis, mengevaluasi, dan menganalisis temuan-temuan dari berbagai penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik implementasi kebijakan SPBE dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik di Indonesia. Pendekatan ini dinilai tepat untuk mengidentifikasi pola, kesamaan, perbedaan, serta kesenjangan penelitian yang belum tertangani dalam literatur yang ada.

Pencarian artikel dilakukan secara sistematis melalui *database* akademik Google Scholar dengan kombinasi kata kunci yang mencakup: Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, SPBE, *e-government*, *digital government*, transformasi digital pelayanan publik, implementasi kebijakan digital, dan pemerintahan berbasis elektronik Indonesia. Pencarian dibatasi pada artikel yang diterbitkan dalam rentang tahun 2022 hingga 2026 untuk memastikan kebaruan dan relevansi temuan dengan perkembangan terkini kajian administrasi publik di Indonesia. Penentuan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan secara ketat guna menjamin kualitas artikel yang dianalisis. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel yang telah dipublikasikan dalam jurnal ilmiah terindeks; (2) artikel dipublikasikan dalam rentang tahun 2022–2026; (3) subjek penelitian berupa implementasi kebijakan SPBE, *e-government*, atau transformasi digital pemerintahan; (4) artikel memiliki keterkaitan langsung dengan pelayanan publik atau tata kelola pemerintahan; (5) artikel tergolong penelitian empiris dengan metode kualitatif, kuantitatif, atau *mixed methods*, bukan *literature review*, SLR, kajian konseptual, atau bibliometrik; (6) artikel berfokus pada konteks Indonesia.



Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti melakukan skrining bertahap. Dari 100 artikel yang teridentifikasi, 2 artikel dibuang karena duplikat sehingga tersisa 98 artikel untuk diskriming berdasarkan judul dan abstrak. Sebanyak 71 artikel dieksklusikan karena tidak memenuhi kriteria topik, metode, atau jenis dokumen. Dua puluh tujuh artikel kemudian dicari teks penuhnya, namun 5 di antaranya tidak dapat diakses sehingga 22 artikel dinilai kelayakannya secara penuh. Dari 22 artikel tersebut, 12 kembali dieksklusikan karena tidak membahas implementasi kebijakan secara eksplisit, tidak terkait SPBE atau *e-government* Indonesia, tidak bersifat empiris, atau tidak relevan dengan pelayanan publik. Hasil akhir adalah 10 artikel yang diinkluskikan dalam tinjauan ini.

## 3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan tahapan seleksi yang dilakukan dengan mengacu pada protokol PRISMA, diperoleh sepuluh artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dinilai relevan untuk dianalisis lebih lanjut. Kesepuluh artikel tersebut kemudian di-*review* dan disajikan dalam bentuk tabel untuk memberikan gambaran yang lebih sistematis mengenai karakteristik penelitian yang dikaji. Tabel tersebut memuat informasi mengenai penulis dan tahun publikasi, judul artikel, serta temuan utama dari masing-masing penelitian yang berkaitan dengan implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan transformasi digital pelayanan publik di Indonesia. Penyajian ini bertujuan untuk memudahkan identifikasi pola temuan, persamaan, maupun perbedaan hasil penelitian yang selanjutnya menjadi dasar dalam proses analisis dan pembahasan.

No	Penulis & Tahun	Judul Artikel	Temuan Utama
----	-----------------	---------------	--------------

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i2.10558>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

1	Habsana et al. (2026)	<i>Implementation Challenges of Indonesia's Electronic-Based Government System: An Edwards III Perspective</i>	Implementasi SPBE masih terkendala koordinasi, SDM, infrastruktur, dan fragmentasi birokrasi.
2	Yulianto et al. (2026)	<i>Policy Implementation in the Digital Era: A Comprehensive Analysis of the Electronic-Based Government System (SPBE) in Indonesia</i>	Implementasi SPBE mendorong digitalisasi layanan, tetapi masih menghadapi fragmentasi sistem dan interoperabilitas yang rendah.
3	Israyudin et al. (2025)	<i>Digital Transformation through Electronic-Based Government System Policy in Indonesia: A Policy Narrative Analysis</i>	Implementasi SPBE menghadapi hambatan koordinasi, infrastruktur, dan keamanan sistem.
4	Pakaya et al. (2026)	Analisis Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik di Indonesia	SPBE meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan, tetapi masih terkendala infrastruktur dan kompetensi aparatur.
5	Nurti et al. (2026)	<i>Implementing Digital Public Services in Local Government: Evidence from Bengkulu City, Indonesia</i>	Digitalisasi layanan di Kota Bengkulu meningkatkan efisiensi, namun masih terhambat infrastruktur dan literasi digital.
6	Fritiar (2026)	<i>Digital Transformation in Public Service: Evaluating e-government Implementation and Fiscal Performance at Samsat Pajajaran Bandung</i>	Implementasi <i>e-government</i> meningkatkan efisiensi layanan dan pendapatan daerah, tetapi masih menghadapi kesenjangan digital
7	Fiestiandani et al. (2026)	<i>Between Bytes, Being, and the Bridging of Boundaries: The Human Dimension of Policy Capacity in Rural Indonesia's Digital Public Service Delivery</i>	Keberhasilan <i>e-governance</i> desa ditentukan oleh kapasitas kelembagaan, adaptasi pelaksanaan, dan partisipasi masyarakat.
8	Rusmini et al. (2025)	<i>Rethinking E-Government Failure: A Readiness-Based Assessment of Indonesia's Digitalization Efforts</i>	Keberhasilan <i>e-government</i> dipengaruhi kondisi sosial-ekonomi, infrastruktur, dan literasi digital daerah.
9	Helia & Adhelin (2026)	<i>The Effectiveness of E-Government Implementation in the Digital Transformation of Public Administration in 3T Regions</i>	Implementasi <i>e-government</i> di wilayah 3T masih terkendala sumber daya, infrastruktur, dan dukungan kebijakan.
10	Sangaji & Irianto (2025)	Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital	Transformasi menuju <i>digital government</i> ditentukan oleh kepemimpinan, kapasitas SDM, koordinasi, dan reformasi organisasi.

#### A. Komunikasi dalam Implementasi Kebijakan SPBE

Komunikasi menjadi salah satu faktor yang paling sering muncul sebagai penyebab masalah dalam berbagai penelitian tentang implementasi kebijakan digital pemerintahan di Indonesia. Sebagian besar penelitian yang dikaji menemukan bahwa lemahnya komunikasi kebijakan, baik antara pemerintah pusat dengan daerah maupun antarinstansi di tingkat lokal, menjadi salah satu akar masalah yang membuat implementasi SPBE tidak berjalan secara konsisten dan merata. Pola ini muncul berulang kali di berbagai wilayah dan tingkatan pemerintahan, mulai dari kota besar hingga daerah terpencil, yang menunjukkan bahwa masalah komunikasi dalam implementasi SPBE bukan persoalan satu daerah saja, melainkan masalah yang lebih besar dan perlu mendapat perhatian serius dari pembuat kebijakan.

Israyudin et al. (2025) melalui pendekatan analisis naratif menemukan bahwa implementasi SPBE di lapangan masih terkendala oleh lemahnya koordinasi antarlembaga, keterbatasan infrastruktur digital, serta persoalan keamanan sistem yang belum sepenuhnya tertangani. Komunikasi kebijakan SPBE belum mampu membangun pemahaman yang seragam di berbagai tingkat pemerintahan, sehingga pelaksanaannya tidak selalu selaras dengan tujuan yang ditetapkan. Kondisi serupa juga ditemukan oleh Nurti et al. (2026) di Kota Bengkulu, di mana koordinasi antardinas tidak berjalan baik dan masing-masing unit cenderung bekerja sendiri-sendiri. Rendahnya

literasi digital aparaturnya semakin memperparah kondisi tersebut karena arahan kebijakan yang sudah terbatas penyampaiannya menjadi semakin sulit dipahami dan dijalankan secara konsisten.

Yulianto et al. (2026) menegaskan bahwa meskipun regulasi SPBE sudah tersedia secara lengkap, pelaksanaannya di berbagai instansi tetap tidak konsisten karena tidak ada mekanisme komunikasi yang jelas dan teratur antara instansi yang terlibat. Masalah ini tidak hanya terjadi secara vertikal antara pusat dan daerah, tetapi juga secara horizontal antara instansi yang seharusnya bekerja bersama. Habsana et al. (2026) menambahkan bahwa penyampaian kebijakan dari pusat ke daerah menghadapi berbagai masalah mulai dari pesan yang tidak jelas, arahan yang tidak konsisten, hingga terbatasnya saluran komunikasi yang tersedia.

Dilihat melalui variabel komunikasi dalam Model Implementasi Kebijakan George Edward III, seluruh penelitian yang dikaji secara konsisten menunjukkan adanya kelemahan dalam tiga hal yang dikemukakan oleh Edward III, yaitu penyampaian, kejelasan, dan konsistensi pesan kebijakan. Penyampaian kebijakan yang tidak merata antara pusat dan daerah, arahan yang tidak selalu dipahami dengan cara yang sama oleh pelaksana, serta pesan kebijakan yang tidak konsisten yang diterima oleh berbagai instansi menjadi pola utama yang muncul di hampir semua penelitian yang dikaji. Kondisi ini menjelaskan mengapa pelaksanaan SPBE menghasilkan capaian yang sangat beragam antardaerah, meskipun aturan dan kerangka kebijakan yang berlaku secara formal sebenarnya sama untuk seluruh instansi pemerintahan di Indonesia.

#### B. Sumber Daya dalam Implementasi Kebijakan SPBE

Dari seluruh variabel yang dianalisis dalam studi ini, sumber daya merupakan faktor yang paling konsisten dan paling sering disebut sebagai hambatan utama dalam pelaksanaan kebijakan SPBE di Indonesia. Hampir semua penelitian yang dikaji menemukan bahwa terbatasnya sumber daya, baik dari sisi manusia, infrastruktur, maupun anggaran, menjadi penghambat yang paling nyata dan paling sulit diatasi dalam proses transformasi digital pelayanan publik. Pola ini muncul merata di berbagai wilayah, dari daerah perkotaan hingga daerah terpencil, yang menunjukkan bahwa masalah sumber daya dalam pelaksanaan SPBE bersifat mendasar dan bukan sekadar masalah teknis yang bisa diselesaikan dalam waktu singkat.

Fiestiandani et al. (2026) menemukan bahwa keberhasilan *e-governance* di tingkat desa sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan, kemampuan beradaptasi, dan partisipasi masyarakat. Sumber daya dalam konteks ini tidak hanya soal teknologi atau SDM teknis, tetapi juga kemampuan institusi dalam membangun dukungan sosial dan menyesuaikan kebijakan dengan kondisi lokal. Ketika kapasitas kelembagaan lemah, program digitalisasi cenderung berjalan setengah-setengah meskipun perangkat teknologi sudah tersedia. Kondisi serupa ditemukan oleh Helia & Adhelin (2026) di wilayah 3T, di mana kesenjangan digital justru semakin melebar karena alokasi sumber daya tidak mempertimbangkan kebutuhan nyata daerah yang tertinggal. Banyak wilayah 3T mendapat alokasi yang sama dengan daerah maju, padahal kebutuhan dasar seperti akses internet, perangkat keras, dan tenaga terlatih belum terpenuhi, sehingga kebijakan yang dirancang untuk pemerataan justru menghasilkan ketimpangan yang lebih besar.

Rusmini et al. (2025) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa kondisi sosial-ekonomi daerah, infrastruktur teknologi, dan literasi digital aparaturnya sangat menentukan tingkat keberhasilan implementasi *e-government*. Daerah dengan kondisi yang lebih baik cenderung mencapai hasil yang lebih tinggi, sementara daerah dengan keterbatasan akses layanan dasar dan kemampuan digital rendah tertinggal cukup jauh. Pakaya et al. (2026) menambahkan bahwa kemajuan SPBE secara nasional memang sudah cukup berarti, yang tercermin dari meningkatnya peringkat *e-government* Indonesia di tingkat internasional, namun kemajuan tersebut sangat terpusat di daerah yang sudah memiliki infrastruktur dan SDM kuat. Daerah dengan sumber daya terbatas justru semakin tertinggal, sehingga diperlukan strategi distribusi yang lebih proporsional dan berbasis kebutuhan nyata di lapangan.

Fritiar (2026) memberikan perspektif yang berbeda dari konteks perkotaan. Meskipun implementasi *e-government* di SAMSAT Pajajaran Bandung berhasil meningkatkan kepatuhan wajib pajak dan efisiensi kerja, hambatan kapasitas SDM dan koordinasi antarinstansi tetap menjadi tantangan yang belum sepenuhnya teratasi. Bahkan dengan infrastruktur yang relatif lebih baik, persoalan sumber daya manusia tetap tidak bisa diabaikan. Hal ini menunjukkan bahwa di tingkat manapun, sumber daya manusia yang kompeten menjadi prasyarat yang tidak tergantikan dalam pelaksanaan kebijakan digital pemerintahan.

Dilihat dari variabel sumber daya dalam Model Implementasi Kebijakan George Edward III, berbagai penelitian yang dikaji secara konsisten menunjukkan bahwa terbatasnya sumber daya merupakan hambatan paling mendasar dalam pelaksanaan SPBE di Indonesia. Yang membedakan penelitian-penelitian ini bukan pada temuan pokoknya, melainkan pada konteks dan jenis sumber daya yang paling dominan menjadi masalah di masing-masing daerah. Di wilayah 3T, infrastruktur dan SDM teknis menjadi hambatan utama, sementara di daerah perkotaan seperti Bandung, masalah bergeser pada bagaimana mengoptimalkan kapasitas SDM yang sudah ada. Pola ini menunjukkan bahwa upaya penguatan sumber daya dalam pelaksanaan SPBE harus menyesuaikan diri dengan kondisi nyata masing-masing daerah, bukan seragam untuk semua wilayah.

#### C. Disposisi dalam Implementasi Kebijakan SPBE

Disposisi atau sikap dan komitmen aparatur dalam mendukung pelaksanaan kebijakan merupakan variabel yang temuannya paling beragam di antara keempat variabel yang dianalisis dalam studi ini. Beberapa penelitian menemukan bahwa sikap positif aparatur menjadi pendorong yang cukup kuat, sementara penelitian lain justru menemukan penolakan dan rendahnya komitmen sebagai hambatan yang serius. Beragamnya temuan ini justru memperkaya pemahaman tentang bagaimana sikap aparatur bekerja dalam konteks pelaksanaan SPBE yang sangat bervariasi di Indonesia.

Sangaji & Irianto (2025) melalui studi lapangan di beberapa instansi publik menemukan bahwa kepemimpinan yang mendukung perubahan memiliki peran penting dalam mendorong adopsi inovasi digital di lingkungan birokrasi. Kapasitas SDM yang memadai dan koordinasi antarunit yang efektif juga menjadi faktor pendukung utama dalam pelaksanaan transformasi digital. Disposisi pimpinan yang kuat terbukti membentuk kesiapan organisasi secara keseluruhan untuk menerima dan menjalankan perubahan menuju pemerintahan digital. Rusmini et al. (2025) memperkuat hal ini dengan menemukan bahwa daerah-daerah yang berhasil selalu ditandai oleh komitmen pimpinan yang konsisten, yang kemudian mengalir ke bawah dan membentuk sikap organisasi yang mendukung perubahan di semua jenjang. Sebaliknya, lemahnya komitmen pimpinan di daerah yang gagal membuat aparatur tidak memiliki arah dan dorongan yang jelas untuk mendukung transformasi digital.

Di sisi lain, Habsana et al. (2026) menemukan gambaran yang lebih kritis. Sebagian aparatur masih menolak penggunaan teknologi yang mengubah cara kerja yang sudah lama berjalan, namun penolakan ini tidak selalu terlihat secara langsung. Sering kali resistensi muncul dalam bentuk kepatuhan yang hanya di permukaan, di mana aparatur menjalankan prosedur digital secara mekanis tanpa benar-benar memahami atau meyakini tujuan perubahan itu sendiri. Aparatur yang secara formal mengikuti prosedur tetapi tidak memiliki komitmen tulus justru menjadi hambatan yang lebih sulit dideteksi dibandingkan penolakan yang bersifat terang-terangan. Israyudin et al. (2025) menambahkan bahwa kesenjangan antara tujuan kebijakan yang dirancang pemerintah dengan kondisi di lapangan mengindikasikan bahwa komitmen dan kesiapan aparatur masih perlu diperkuat secara sistematis, karena infrastruktur yang belum siap dan koordinasi yang lemah sering kali juga merupakan cerminan dari kurangnya dorongan dari dalam institusi itu sendiri.

Apabila temuan-temuan tersebut dilihat dari variabel disposisi dalam Model Implementasi Kebijakan George Edward III, tampak adanya pola yang menarik, yaitu sikap aparatur dalam pelaksanaan SPBE bersifat berlapis dan saling memengaruhi antara tingkat kepemimpinan, budaya organisasi, dan individu aparatur. Penelitian-penelitian yang dikaji menunjukkan bahwa sikap positif tidak muncul dengan sendirinya hanya karena ada aturan yang mewajibkan pelaksanaan SPBE, melainkan harus dibangun secara aktif melalui kepemimpinan yang berkomitmen, komunikasi yang baik tentang tujuan perubahan, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan pembelajaran.

#### D. Struktur Birokrasi dalam Implementasi Kebijakan SPBE

Struktur birokrasi merupakan variabel yang temuannya menunjukkan masalah paling rumit dan paling sulit diatasi dalam pelaksanaan SPBE di Indonesia. Berbagai penelitian yang dikaji secara konsisten menemukan bahwa terpecahnya kelembagaan, lemahnya mekanisme koordinasi, dan tidak jelasnya prosedur kerja menjadi hambatan yang tidak bisa diselesaikan hanya melalui pendekatan teknis atau peningkatan kemampuan individu aparatur, melainkan membutuhkan perubahan yang lebih mendasar dalam tatanan organisasi pemerintahan.

Yulianto et al. (2026) menemukan bahwa masing-masing instansi cenderung membangun sistem dan prosedur digitalnya sendiri tanpa mengacu pada standar yang seragam, sehingga menghasilkan ekosistem yang terpecah-pecah dan jauh dari terpadu. Untuk memperbaiki kondisi tersebut, diperlukan penguatan mekanisme tata kelola yang lebih tegas termasuk kejelasan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing instansi. Nurti et al. (2026) di Kota menemukan kondisi serupa di Kota Bengkulu, di mana masing-masing dinas bekerja dengan prosedur dan sistem yang berbeda-beda sehingga masyarakat yang membutuhkan layanan lintas instansi masih harus melalui prosedur yang panjang. Ketidajelasan tentang siapa yang bertanggung jawab atas koordinasi SPBE di tingkat daerah menjadi salah satu penyebab utama lemahnya kerja sama antarinstansi.

Sangaji & Irianto (2025) memberikan gambaran yang lebih optimis dari kota-kota yang sudah berhasil melakukan penyesuaian struktur organisasi. Kota-kota tersebut umumnya membentuk unit khusus yang bertugas mengoordinasikan pelaksanaan digital secara lintas sektor, sementara kota yang belum berhasil masih mempertahankan struktur birokrasi lama yang tidak dirancang untuk mendukung integrasi digital. Fritiar (2026) menambahkan bahwa bahkan di tingkat unit layanan yang lebih operasional seperti SAMSAT Pajajaran Bandung, ketidakselarasan prosedur dengan instansi lain tetap menjadi hambatan yang membuat sistem digital tidak bisa berjalan secara optimal. Ini menunjukkan bahwa fragmentasi struktur birokrasi tidak hanya terjadi di level kelembagaan besar, tetapi juga di tingkat operasional yang lebih kecil.

Pakaya et al. (2026) melengkapi gambaran ini dengan menemukan bahwa regulasi SPBE yang sudah tersedia secara formal belum disertai mekanisme pengawasan dan penegakan yang cukup kuat. Struktur tata kelola SPBE belum dilengkapi dengan mekanisme pertanggungjawaban yang memadai, sehingga instansi yang tidak melaksanakan standar tidak menghadapi konsekuensi yang cukup berarti untuk mendorong perbaikan.

Dilihat dari variabel struktur birokrasi dalam Model Implementasi Kebijakan George Edward III, temuan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPBE masih menghadapi persoalan pada aspek prosedur, sistem, koordinasi, dan mekanisme pertanggungjawaban. Fragmentasi prosedur dan sistem menyebabkan pelaksanaan SPBE berjalan secara parsial dan belum terintegrasi secara optimal. Di sisi lain, lemahnya koordinasi serta mekanisme akuntabilitas antarinstansi menghambat terciptanya sinergi dalam penyelenggaraan layanan digital. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pembenahan struktur birokrasi untuk mendukung implementasi SPBE belum berjalan secara optimal. Akibatnya, tujuan transformasi digital pelayanan publik masih sulit dicapai secara menyeluruh meskipun berbagai kebijakan dan regulasi telah diterapkan.

#### 4. Kesimpulan

Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam mendukung transformasi digital pelayanan publik di Indonesia dipengaruhi oleh faktor komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi sebagaimana dijelaskan dalam Model Implementasi Kebijakan George Edward III. Dari keempat faktor tersebut, sumber daya menjadi hambatan yang paling dominan, terutama terkait keterbatasan kompetensi sumber daya manusia, infrastruktur digital, dan dukungan anggaran yang belum merata di berbagai daerah. Selain itu, komunikasi kebijakan yang belum konsisten, rendahnya komitmen sebagian aparat terhadap perubahan, serta lemahnya koordinasi antarinstansi turut memengaruhi efektivitas implementasi SPBE.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi SPBE tidak ditentukan oleh satu faktor saja, melainkan oleh keterkaitan antara komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Kelemahan pada salah satu faktor dapat memengaruhi faktor lainnya dan menghambat pencapaian tujuan transformasi digital pelayanan publik. Meskipun implementasi SPBE telah memberikan kontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan kualitas layanan publik, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai kendala yang menyebabkan hasil implementasi belum merata di seluruh wilayah Indonesia.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan antara tujuan kebijakan SPBE untuk mewujudkan pelayanan publik yang terintegrasi, efektif, dan berbasis digital dengan kondisi implementasinya di lapangan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas sumber daya, peningkatan koordinasi antarinstansi, konsistensi komunikasi kebijakan, serta dukungan birokrasi yang lebih adaptif menjadi faktor penting untuk mendorong keberhasilan transformasi digital pelayanan publik secara berkelanjutan.

#### Reference

- Egawati, A. (2022). The impact of New Public Management approach toward digital government in Indonesia. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 12(24), 55–61.
- Fathoni, A., Kusnadi, E., Yuraida, N., & Afyah, S. (2025). Digital Transformation of Public Services in Improving Community Satisfaction: A Case Study of Local Government Institutions. *Journal of the American Institute*, 2(9), 1220–1229.
- Fiestandani, I., Setijaningrum, E., Supeno, E., & Samad, S. (2026). Between bytes, being, and the bridging of boundaries: the human dimension of policy capacity in rural Indonesia's digital public service delivery. *Cogent Social Sciences*, 12(1), 2624790.
- Firdana, A., Alim, N., & Hariyadi, M. (2026). Dynamics of Governance and Social Change in the Digital Era: Challenges and Innovations in Indonesian Public Policy. *Journal of Public Perspective Dimension*, 1(1), 35–47.
- Fitriyanti, E. (2024). The Effect of Digital Transformation on Governance in Indonesia: A Case Study of e-Government Implementation in Public Services. *Journal of Political Innovation and Analysis*, 1(1), 26–34. <http://politicoscope.polteksci.ac.id>
- Frinaldi, A., Afdalisma, A., Rezeki, A. P. T., & Saputra, B. (2024). Digital transformation of government administration: Analysis of efficiency, transparency, and challenges in Indonesia. *Iapa Proceedings Conference*, 82–101.
- Fritiar, I. H. D. (2026). Digital transformation in public service: Evaluating e-government implementation and fiscal performance at Samsat Pajajaran Bandung. *Priviet Social Sciences Journal*, 6(3), 25–33.
- Habsana, T. Y. P., Kencono, D. S., & Fridayani, H. D. (2026). Implementation Challenges of Indonesia's Electronic-Based Government System: An Edwards III Perspective. *Jurnal Pemerintahan Dan Kebijakan (JPK)*, 7(2), 168–180.
- Helia, S., & Adhelin, O. P. (2026). The Effectiveness of E-Government Implementation in the Digital Transformation of Public Administration in 3T Regions. *Cakrawala: Management Science Journal*, 3(1), 35–43.
- Israyudin, R., Arrofi, F. M., & Dwiardi, A. R. (2025). Digital Transformation through Electronic-Based Government System Policy in Indonesia: A Policy Narrative Analysis. *Journal La Sociale*, 6(2), 281–292.
- Kasiwi, A. N., & Wahyuni, H. I. (2025). Digital Transformation and Cross-Organizational Interoperability in Electronic-Based Government Systems. *Journal of Governance and Development (JGD)*, 21(2), 64–76.
- Murdhani, L. A. (2025). The Implementation of Digital Governance in Indonesia: A Systematic Review of Challenges and Opportunities. *International Journal of Scientific Research (IJSR)*, 02(01), 26–36. <https://doi.org/10.62894/Murdhani>
- Nurmandi, A., & Younus, M. (2025). Analysing Digital Transformation in Indonesia: the Government's Role in Improving Public Services for Economic Activity. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 22(2), 225–242.
- Nurti, O., Putri, Z. A., & Darmi, T. (2026). Implementing Digital Public Services in Local Government: Evidence from Bengkulu City, Indonesia. *Mimbar: Jurnal Penelitian Sosial Dan Politik*, 15(1), 106–122.
- Pakaya, N. F. P., Wane, P., Abraham, H. H. E., Rindengan, Y. D. Y., & Yusupa, A. (2026). Analisis Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam Meningkatkan Efisiensi Pelayanan Publik di Indonesia. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 12–19.
- Prayitno, A. (2023). Technological innovation in public administration transformation: Case study of e-government implementation in Indonesia. *Journal of Governance*, 8(4), 628–642.
- Ramadani, A., Lestari, A., & Ilman, N. (2025). A digital-based information system to enhance public service delivery in samsat services across two Indonesian provinces. *Buletin Poltanesa*, 26(1), 620327.

- Rusmini, R., Alamsah Deliarnoor, N., Yuningsih, N. Y., & Sagita, N. I. (2025). Rethinking e-government failure: a readiness-based assessment of Indonesia's digitalization efforts. *Cogent Social Sciences*, *11*(1), 2559867.
- Sahur, A., & Amiruddin, A. (2023). Analysis of the success of implementing digital service delivery in the Indonesian public sector: a case study on the use of online public service applications. *International Journal Paper Public Review*, *4*(3), 1–9.
- Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital Public Service Innovation Transformation towards Digital Government. *Jejaring Administrasi Publik*, *6*(3), 654–667.
- Sundari, W., & Sartika, I. (2025). Advancing Public Service Quality through Indonesia's Electronic-Based Government System-Wildan Sundari et.al Advancing Public Service Quality through Indonesia's Electronic-Based Government System. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia (JIM-ID)*, *4*(08), 902–911. <https://doi.org/10.58471/esaprom.v4i08>
- Syam, A., & Hans, A. (2025). E-Government and Digitalization as Catalysts for Organizational Transformation and Public Service Efficiency in Indonesian Local Governments. *KnE Social Sciences*, *10*(18), 1156–1164.
- Ummah, A., Maryam, S., & Wahidin, D. T. S. (2022). E-Government Implementation to Support Digital Village in Indonesia: Evidence from Cianjur Village, Bogor Regency. *Jurnal Studi Sosial Dan Politik*, *6*(2), 245–259.
- Wijayanti, A. D., Augustinah, F., & Ferriswara, D. (2025). The Role of Bureaucratic Reform in Enhancing Public Service Quality: Evidence from East Java. *Journal of Governance and Public Administration*, *2*(3), 668–678.
- Yulianto, T., Saleh, C., Noor, I., & Suryadi, S. (2026). Policy Implementation in the Digital Era: A Comprehensive Analysis of the Electronic-Based Government System (SPBE) in Indonesia. *F1000Research*, *15*, 523.