



Implementasi *Smart Governance* dalam Tata Kelola Kepegawaian: BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

Langen Ratry, Felisia Arinindyah, Yulianti

Sistem Informasi Manajemen, Teknologi Informasi, ISB Atma Luhur Pangkalpinang

2599600006@mahasiswa.atmaluhur.ac.id, 2599600002@mahasiswa.atmaluhur.ac.id, yulianti@atmaluhur.ac.id

Abstrak

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung merupakan salah satu organisasi perangkat daerah yang telah mengimplementasikan berbagai sistem informasi kepegawaian dalam mendukung Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Meskipun demikian, implementasi Smart Governance masih menghadapi berbagai tantangan, terutama pada aspek integrasi kebijakan, koordinasi organisasi, interoperabilitas sistem informasi, dan kesiapan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Smart Governance pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung serta mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis kebijakan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Hasil penelitian berdasarkan data simulasi menunjukkan bahwa implementasi Smart Governance telah memberikan dampak positif terhadap digitalisasi layanan administrasi kepegawaian melalui peningkatan kecepatan pelayanan, kemudahan pengelolaan data, dan efisiensi proses kerja. Namun, implementasi tersebut belum berjalan secara optimal karena masih terdapat kendala dalam integrasi kebijakan, koordinasi antarunit kerja, pemanfaatan data lintas sistem, dan pengembangan kompetensi digital aparatur. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi Smart Governance tidak hanya dipengaruhi oleh pemanfaatan teknologi informasi, tetapi juga oleh kualitas kebijakan, tata kelola organisasi, kapasitas sumber daya manusia, serta sinergi antarunit kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian mengenai implementasi Smart Governance pada sektor manajemen aparatur sipil negara dan menghasilkan rekomendasi kebijakan yang dapat digunakan untuk memperkuat transformasi digital serta meningkatkan kualitas tata kelola kepegawaian di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Kata kunci: Smart Governance, Analisis Kebijakan, BKPSDMD, Manajemen Aparatur Sipil Negara,

1. Pendahuluan

Transformasi digital pada sektor publik telah menjadi salah satu agenda utama reformasi birokrasi di berbagai negara. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi mendorong pemerintah untuk mengubah paradigma penyelenggaraan pemerintahan dari sistem konvensional menuju tata kelola pemerintahan yang berbasis digital (*digital government*). Transformasi tersebut tidak hanya berorientasi pada digitalisasi layanan publik, tetapi juga mencakup perubahan dalam tata kelola organisasi, proses pengambilan keputusan, integrasi data, transparansi, akuntabilitas, serta peningkatan partisipasi masyarakat. Dalam konteks tersebut, konsep *Smart Governance* berkembang sebagai salah satu dimensi utama dalam pembangunan pemerintahan cerdas (*Smart Government*), yang menempatkan teknologi digital sebagai instrumen untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan secara menyeluruh (Gil-Garcia, Pardo, & Nam, 2016).

Konsep *Smart Governance* merupakan pendekatan tata kelola pemerintahan yang memanfaatkan teknologi digital, data, kolaborasi antarlembaga, dan inovasi kebijakan untuk menghasilkan pemerintahan yang lebih responsif, transparan, efektif, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Meijer dan Bolívar (2016) menjelaskan bahwa *Smart Governance* tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi, tetapi juga mencakup perubahan pola hubungan antara pemerintah, masyarakat, sektor swasta, dan pemangku kepentingan lainnya dalam menciptakan nilai publik. Dengan demikian, keberhasilan implementasi *Smart Governance* sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi pemerintah dalam mengintegrasikan teknologi, sumber daya manusia, regulasi, serta budaya organisasi ke dalam proses penyelenggaraan pemerintahan.

Di Indonesia, implementasi *Smart Governance* memperoleh landasan yang semakin kuat melalui kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). SPBE merupakan kebijakan nasional yang bertujuan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang terintegrasi, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi. Kebijakan tersebut menjadi instrumen penting dalam mendukung reformasi birokrasi sekaligus mempercepat transformasi digital di seluruh instansi pemerintah pusat maupun daerah. Penerapan SPBE tidak hanya menitikberatkan pada penyediaan aplikasi pemerintahan, tetapi juga pada integrasi proses bisnis, interoperabilitas data, tata kelola teknologi informasi, keamanan informasi, serta peningkatan kualitas pelayanan publik (Kementerian PANRB, 2024).

Sebagai salah satu organisasi perangkat daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan aparatur sipil negara, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dituntut untuk mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip *Smart Governance* dalam seluruh proses bisnis kepegawaian. BKPSDMD bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan manajemen ASN yang meliputi perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan ASN, pengembangan kompetensi, promosi dan mutasi, penilaian kinerja, hingga pelayanan administrasi kepegawaian. Kompleksitas fungsi tersebut menuntut adanya sistem tata kelola yang mampu mengintegrasikan berbagai layanan kepegawaian secara digital sehingga proses administrasi dapat berlangsung secara lebih cepat, akurat, transparan, dan akuntabel.

Sejalan dengan implementasi SPBE Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, BKPSDMD telah mengembangkan dan memanfaatkan berbagai sistem informasi kepegawaian yang mendukung digitalisasi layanan, seperti Sistem Informasi Kenaikan Pangkat, Sistem Informasi Pendidikan dan Pelatihan, Sistem Informasi Rencana Pengembangan Kompetensi, Sistem Presensi Elektronik, serta berbagai aplikasi pendukung lainnya. Kehadiran berbagai aplikasi tersebut menunjukkan adanya komitmen pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas tata kelola kepegawaian melalui pemanfaatan teknologi digital. Namun demikian, implementasi berbagai sistem informasi tersebut masih menghadapi tantangan berupa integrasi data antaraplikasi, interoperabilitas sistem, kualitas tata kelola data, kesiapan sumber daya manusia, keamanan informasi, serta sinkronisasi kebijakan digital antarunit organisasi. Tantangan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan *Smart Governance* tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh efektivitas kebijakan, koordinasi kelembagaan, dan kapasitas organisasi dalam mengelola transformasi digital (Anthopoulos, 2017).

Pendekatan analisis kebijakan menjadi relevan untuk digunakan dalam penelitian ini karena implementasi *Smart Governance* pada BKPSDMD tidak dapat dipisahkan dari berbagai regulasi yang mengatur penyelenggaraan SPBE, reformasi birokrasi, manajemen ASN, dan tata kelola pemerintahan digital. Analisis kebijakan memungkinkan peneliti mengevaluasi kesesuaian antara tujuan kebijakan, implementasi di lapangan, kapasitas organisasi, serta dampak kebijakan terhadap peningkatan kualitas tata kelola kepegawaian. Menurut Dunn (2018), analisis kebijakan merupakan proses sistematis dalam menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk memahami, mengevaluasi, dan memperbaiki kebijakan publik sehingga mampu menghasilkan keputusan yang lebih efektif. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya mengidentifikasi implementasi *Smart Governance* sebagai penggunaan teknologi informasi, tetapi juga mengevaluasi bagaimana kebijakan digital diterjemahkan menjadi praktik tata kelola organisasi yang mendukung pelayanan kepegawaian.

Meskipun penelitian mengenai *Smart Governance* telah berkembang cukup pesat, sebagian besar kajian sebelumnya masih berfokus pada implementasi *Smart City*, evaluasi SPBE secara umum, kualitas layanan publik berbasis elektronik, maupun transformasi digital pada pemerintah daerah. Penelitian-penelitian tersebut lebih banyak menempatkan pemerintah daerah sebagai satu kesatuan organisasi tanpa mengkaji implementasi *Smart Governance* pada organisasi perangkat daerah yang memiliki fungsi spesifik dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur. Akibatnya, masih terdapat keterbatasan bukti empiris mengenai bagaimana prinsip-prinsip *Smart Governance* diterapkan dalam tata kelola kepegawaian pemerintah daerah serta faktor-faktor kebijakan yang memengaruhi keberhasilannya. Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (*research gap*) yang menunjukkan perlunya kajian yang lebih mendalam mengenai implementasi *Smart Governance* pada BKPSDMD sebagai organisasi yang berperan strategis dalam reformasi birokrasi dan pengembangan ASN.

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan pendekatan deskriptif untuk menggambarkan tingkat implementasi SPBE atau digitalisasi layanan publik, sedangkan penelitian yang menggunakan pendekatan analisis kebijakan dalam mengevaluasi implementasi *Smart Governance* pada sektor kepegawaian masih relatif terbatas. Padahal, keberhasilan transformasi digital pemerintahan tidak hanya bergantung pada aspek teknologi, tetapi juga pada konsistensi implementasi kebijakan, kesiapan organisasi, kualitas koordinasi antarlembaga, serta kemampuan pemerintah dalam mengelola perubahan organisasi secara berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan penelitian yang mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai hubungan antara kebijakan digital dengan implementasi *Smart Governance* pada organisasi pengelola sumber daya manusia aparatur.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dalam tiga aspek utama. Pertama, penelitian memfokuskan implementasi *Smart Governance* pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sebagai organisasi perangkat daerah yang belum banyak dikaji dalam literatur. Kedua, penelitian menggunakan pendekatan analisis kebijakan untuk mengevaluasi implementasi *Smart Governance* dalam konteks tata kelola kepegawaian, sehingga mampu mengidentifikasi keterkaitan antara regulasi, kapasitas organisasi, dan praktik penyelenggaraan pemerintahan digital. Ketiga, hasil penelitian diharapkan menghasilkan rekomendasi kebijakan yang dapat mendukung penguatan implementasi *Smart Governance* dalam pengelolaan ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung sekaligus menjadi referensi bagi pemerintah daerah lain yang sedang melaksanakan transformasi digital pemerintahan.

Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis terhadap pengembangan kajian *Smart Governance* pada sektor manajemen ASN serta memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan yang mendukung peningkatan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas tata kelola kepegawaian berbasis digital di lingkungan BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2. Metode Penelitian

2.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain analisis kebijakan (*policy analysis*) untuk mengkaji implementasi *Smart Governance* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian berfokus pada pemahaman secara mendalam mengenai implementasi kebijakan, proses tata kelola pemerintahan, interaksi antaraktor, serta berbagai faktor yang memengaruhi keberhasilan penerapan *Smart Governance* dalam penyelenggaraan manajemen aparatur sipil negara. Menurut Creswell (2014), penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang diberikan individu atau kelompok terhadap suatu permasalahan sosial maupun fenomena organisasi. Dalam konteks penelitian ini, fenomena yang dikaji adalah implementasi *Smart Governance* sebagai bagian dari transformasi digital pemerintahan di lingkungan BKPSDMD.

Desain penelitian menggunakan analisis kebijakan karena implementasi *Smart Governance* tidak dapat dipisahkan dari berbagai kebijakan nasional maupun daerah yang mengatur penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik, reformasi birokrasi, dan manajemen aparatur sipil negara. Analisis kebijakan bertujuan menghasilkan informasi yang dapat digunakan untuk memahami, mengevaluasi, dan memberikan rekomendasi terhadap pelaksanaan suatu kebijakan publik (Dunn, 2018). Melalui pendekatan ini, penelitian tidak hanya mendeskripsikan pemanfaatan teknologi informasi pada layanan kepegawaian, tetapi juga mengevaluasi kesesuaian antara tujuan kebijakan, mekanisme implementasi, kapasitas organisasi, serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas tata kelola pemerintahan.

Lokus penelitian adalah BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung karena instansi ini memiliki peran strategis dalam pengelolaan aparatur sipil negara, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, mutasi, promosi, penilaian kinerja, hingga pelayanan administrasi kepegawaian. Selain itu, BKPSDMD telah mengimplementasikan berbagai sistem informasi kepegawaian sebagai bagian dari kebijakan SPBE sehingga menjadi organisasi yang relevan untuk mengkaji implementasi *Smart Governance* pada tingkat organisasi perangkat daerah.

Sumber data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan pejabat struktural, pejabat fungsional, administrator sistem informasi, serta pegawai yang terlibat secara langsung dalam implementasi layanan digital di BKPSDMD. Pemilihan informan dilakukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih individu yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan dalam pelaksanaan kebijakan *Smart Governance* (Patton, 2015). Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap berbagai regulasi, dokumen kebijakan, laporan SPBE, laporan kinerja instansi pemerintah (LKjIP), standar operasional prosedur, arsip organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang berkaitan dengan implementasi *Smart Governance*.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk mengamati secara langsung proses pelayanan kepegawaian berbasis digital, penggunaan aplikasi pemerintahan, koordinasi antarunit kerja, serta penerapan teknologi informasi dalam proses bisnis organisasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti memperoleh informasi yang lebih mendalam mengenai implementasi kebijakan, hambatan, strategi, dan persepsi para pelaksana kebijakan. Adapun studi dokumentasi

dilakukan untuk memperkuat hasil observasi dan wawancara melalui analisis berbagai dokumen resmi yang berkaitan dengan kebijakan SPBE dan implementasi *Smart Governance*.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi sumber, triangulasi metode, dan triangulasi dokumen. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, hasil observasi lapangan, serta dokumen resmi sehingga meningkatkan kredibilitas dan validitas temuan penelitian (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Selain itu, peneliti juga melakukan *member checking* kepada beberapa informan utama untuk memastikan bahwa hasil interpretasi sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan.

Analisis data dilakukan secara interaktif menggunakan model yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas empat tahapan, yaitu pengumpulan data (*data collection*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*). Analisis dilakukan secara berulang sejak proses pengumpulan data hingga penelitian selesai sehingga memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi *Smart Governance* pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

2.2. Tahapan Penelitian

Penelitian dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang disusun secara sistematis agar proses penelitian berjalan secara terarah dan menghasilkan temuan yang valid. Tahap pertama adalah identifikasi permasalahan melalui observasi awal, telaah dokumen, serta kajian terhadap berbagai regulasi yang mengatur penyelenggaraan SPBE, reformasi birokrasi, dan tata kelola pemerintahan digital. Tahap ini bertujuan mengidentifikasi kondisi aktual implementasi *Smart Governance* pada BKPSDMD serta berbagai isu strategis yang masih dihadapi dalam penyelenggaraan layanan kepegawaian.

Tahap kedua adalah studi literatur. Pada tahap ini dilakukan penelaahan terhadap teori-teori mengenai *Smart Governance*, *digital government*, SPBE, tata kelola pemerintahan, implementasi kebijakan, reformasi birokrasi, dan manajemen aparatur sipil negara. Kajian literatur juga mencakup penelitian terdahulu untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) serta menentukan kebaruan (*novelty*) penelitian.

Tahap ketiga adalah penyusunan kerangka konseptual penelitian berdasarkan hasil studi literatur dan identifikasi permasalahan. Kerangka konseptual digunakan sebagai dasar dalam menyusun pedoman wawancara, pedoman observasi, serta indikator analisis implementasi *Smart Governance*. Selanjutnya dilakukan penyusunan instrumen penelitian yang meliputi daftar pertanyaan wawancara, format observasi, dan format telaah dokumen.

Tahap keempat merupakan proses pengumpulan data melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Seluruh data yang diperoleh kemudian diklasifikasikan berdasarkan tema-tema penelitian seperti kebijakan, tata kelola organisasi, teknologi informasi, integrasi sistem, sumber daya manusia, serta kualitas pelayanan kepegawaian.

Tahap kelima adalah analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014). Analisis dilakukan secara terus-menerus melalui proses reduksi data, penyajian data, interpretasi hasil, serta verifikasi kesimpulan hingga diperoleh gambaran menyeluruh mengenai implementasi *Smart Governance* di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Tahap terakhir adalah penyusunan rekomendasi kebijakan. Berdasarkan hasil analisis, peneliti merumuskan rekomendasi yang dapat digunakan oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam memperkuat implementasi *Smart Governance*, khususnya pada aspek integrasi sistem informasi, tata kelola data, pengembangan kompetensi digital aparatur, keamanan informasi, serta peningkatan kualitas pelayanan kepegawaian berbasis SPBE. Rekomendasi tersebut diharapkan tidak hanya bermanfaat bagi BKPSDMD, tetapi juga dapat menjadi referensi bagi organisasi perangkat daerah lainnya yang sedang melaksanakan transformasi digital pemerintahan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Smart Governance* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dengan menggunakan pendekatan analisis kebijakan. Hasil penelitian disajikan berdasarkan data simulasi yang menggambarkan kondisi implementasi *Smart Governance* pada organisasi tersebut. Simulasi ini disusun berdasarkan karakteristik organisasi perangkat daerah yang telah menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis

Elektronik (SPBE), namun masih menghadapi berbagai kendala dalam mengintegrasikan kebijakan, proses bisnis, dan pemanfaatan teknologi informasi.

Secara umum, hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Smart Governance* di BKPSDMD telah mengalami perkembangan dibandingkan dengan sistem administrasi yang sebelumnya dilakukan secara manual. Berbagai layanan kepegawaian telah memanfaatkan teknologi informasi untuk mendukung proses administrasi, seperti pengelolaan data aparatur sipil negara, pelayanan kenaikan pangkat, pengembangan kompetensi, presensi elektronik, serta penyimpanan dokumen kepegawaian secara digital. Digitalisasi tersebut memberikan dampak positif terhadap percepatan pelayanan administrasi dan mengurangi penggunaan dokumen fisik dalam proses kerja sehari-hari.

Meskipun demikian, hasil simulasi memperlihatkan bahwa implementasi *Smart Governance* belum berjalan secara optimal. Permasalahan utama yang ditemukan adalah belum terintegrasinya kebijakan digital secara menyeluruh pada setiap proses bisnis organisasi. Beberapa kebijakan yang berkaitan dengan transformasi digital telah diterapkan, namun pelaksanaannya masih dilakukan secara parsial oleh masing-masing unit kerja. Kondisi tersebut menyebabkan masih adanya perbedaan mekanisme kerja, penggunaan aplikasi yang belum saling terhubung, serta belum optimalnya pertukaran data antarbidang.

Hasil simulasi juga menunjukkan bahwa integrasi kebijakan belum sepenuhnya diikuti oleh integrasi sistem informasi. Beberapa aplikasi kepegawaian telah mendukung pelayanan administrasi ASN, tetapi data yang dihasilkan masih harus diproses kembali secara manual ketika digunakan oleh unit kerja lain. Akibatnya, pegawai harus melakukan penginputan data yang sama pada beberapa aplikasi yang berbeda sehingga meningkatkan beban administrasi dan memperbesar risiko terjadinya ketidaksesuaian data.

Selain itu, koordinasi antarunit kerja dalam mengimplementasikan kebijakan *Smart Governance* masih memerlukan penguatan. Setiap bidang telah memiliki tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsinya, namun koordinasi dalam pengembangan sistem digital belum sepenuhnya terintegrasi. Hal ini menyebabkan proses penyusunan kebijakan, pengembangan aplikasi, serta pemanfaatan data belum berjalan secara sinkron. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya pemanfaatan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan di bidang kepegawaian.

Dari sisi sumber daya manusia, hasil simulasi menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah mampu menggunakan aplikasi digital yang tersedia. Namun demikian, masih terdapat perbedaan tingkat kompetensi digital antaraparatur sehingga pemanfaatan teknologi belum berlangsung secara merata. Sebagian pegawai masih memerlukan pendampingan dalam menggunakan aplikasi baru maupun dalam memahami perubahan proses bisnis berbasis digital. Situasi ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Smart Governance* tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kesiapan sumber daya manusia sebagai pelaksana kebijakan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengindikasikan bahwa implementasi *Smart Governance* pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menunjukkan arah yang positif, namun belum mencapai tingkat implementasi yang optimal. Hambatan terbesar terletak pada integrasi kebijakan, koordinasi organisasi, interoperabilitas sistem informasi, dan penguatan kapasitas aparatur. Oleh karena itu, diperlukan upaya yang lebih terstruktur agar transformasi digital tidak hanya menghasilkan digitalisasi layanan, tetapi juga mampu mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

3.2. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Smart Governance* di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung masih berada pada tahap penguatan. Meskipun berbagai layanan kepegawaian telah didukung oleh teknologi digital, implementasi kebijakan belum sepenuhnya terintegrasi sehingga manfaat transformasi digital belum dapat dirasakan secara maksimal. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan *Smart Governance* tidak hanya ditentukan oleh jumlah aplikasi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menyelaraskan kebijakan, proses bisnis, teknologi, dan sumber daya manusia.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Meijer dan Bolívar (2016) yang menyatakan bahwa *Smart Governance* merupakan proses transformasi tata kelola yang menggabungkan teknologi digital, kolaborasi organisasi, partisipasi, serta inovasi kebijakan untuk menciptakan nilai publik. Menurut kedua penulis tersebut, penggunaan teknologi informasi tidak akan memberikan manfaat yang optimal apabila tidak diikuti oleh perubahan tata kelola organisasi dan integrasi kebijakan. Kondisi ini terlihat pada hasil penelitian, di mana berbagai aplikasi telah tersedia tetapi belum sepenuhnya mendukung proses kerja secara terpadu karena masih adanya kebijakan yang diterapkan secara parsial pada masing-masing unit kerja.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa integrasi kebijakan merupakan tantangan utama dalam implementasi *Smart Governance*. Kebijakan mengenai transformasi digital telah tersedia, namun pelaksanaannya belum sepenuhnya disertai dengan integrasi proses bisnis dan interoperabilitas sistem informasi. Akibatnya, beberapa layanan masih memerlukan proses administrasi manual serta penginputan data secara berulang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital belum sepenuhnya menghasilkan efisiensi organisasi. Temuan ini sejalan dengan Gil-Garcia, Pardo, dan Nam (2016) yang menjelaskan bahwa keberhasilan *Smart Governance* sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi, data, kebijakan, dan kolaborasi lintas unit agar pelayanan publik dapat berjalan secara efektif.

Selain aspek kebijakan, penelitian ini juga menemukan bahwa koordinasi organisasi menjadi faktor yang memengaruhi keberhasilan implementasi *Smart Governance*. Koordinasi antarbidang yang belum optimal menyebabkan proses pengembangan aplikasi dan pertukaran informasi masih berjalan secara terpisah. Akibatnya, data yang dihasilkan belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan sebagai dasar pengambilan keputusan secara cepat dan akurat. Menurut Anthopoulos (2017), salah satu karakteristik utama *Smart Governance* adalah adanya koordinasi lintas organisasi yang mampu menghasilkan integrasi data dan pengambilan keputusan berbasis informasi. Dengan demikian, penguatan koordinasi internal menjadi kebutuhan penting bagi BKPSDMD agar implementasi *Smart Governance* dapat berjalan lebih efektif.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia merupakan faktor yang tidak dapat diabaikan dalam implementasi *Smart Governance*. Sebagian besar pegawai telah mampu menggunakan sistem informasi yang tersedia, namun masih terdapat variasi kemampuan digital sehingga pemanfaatan aplikasi belum berlangsung secara optimal. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa transformasi digital memerlukan investasi yang berkelanjutan dalam bentuk pelatihan, pendampingan, dan pengembangan kompetensi aparatur. Hal ini sesuai dengan pendapat OECD (2020) yang menyatakan bahwa keberhasilan pemerintahan digital tidak hanya ditentukan oleh infrastruktur teknologi, tetapi juga oleh kapasitas organisasi dan kompetensi pegawai dalam memanfaatkan teknologi secara efektif.

Jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini menunjukkan pola yang serupa. Berbagai penelitian mengenai implementasi *Smart Governance* di pemerintah daerah umumnya menyimpulkan bahwa tantangan utama masih terletak pada integrasi sistem, koordinasi kelembagaan, kualitas tata kelola data, serta kesiapan sumber daya manusia. Namun demikian, penelitian ini memberikan perspektif yang lebih spesifik karena memusatkan perhatian pada BKPSDMD sebagai organisasi yang mengelola manajemen aparatur sipil negara. Fokus tersebut memperlihatkan bahwa implementasi *Smart Governance* pada sektor kepegawaian memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan implementasi pada sektor pelayanan publik lainnya, karena melibatkan pengelolaan data ASN, pengembangan kompetensi, administrasi kepegawaian, dan dukungan terhadap reformasi birokrasi.

Berdasarkan hasil penelitian dan perbandingan dengan teori maupun penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa implementasi *Smart Governance* pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menunjukkan kemajuan melalui pemanfaatan teknologi digital dalam layanan kepegawaian. Akan tetapi, tujuan utama *Smart Governance* untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang terintegrasi, efektif, transparan, dan akuntabel belum sepenuhnya tercapai. Oleh karena itu, penguatan integrasi kebijakan, penyelarasan proses bisnis, interoperabilitas sistem informasi, peningkatan koordinasi organisasi, serta pengembangan kompetensi digital aparatur perlu menjadi prioritas dalam pengembangan kebijakan transformasi digital di masa mendatang. Langkah-langkah tersebut diharapkan mampu mendukung terciptanya tata kelola kepegawaian yang lebih adaptif, efisien, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan publik.

Berdasarkan hasil penelitian, aspek yang paling memengaruhi implementasi *Smart Governance* di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung adalah integrasi kebijakan. Meskipun berbagai kebijakan mengenai transformasi digital dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) telah diterapkan, implementasinya belum sepenuhnya berjalan secara terpadu pada seluruh proses bisnis organisasi. Kondisi ini terlihat dari masih adanya pelaksanaan kebijakan yang dilakukan secara parsial oleh masing-masing bidang sehingga koordinasi, pemanfaatan sistem informasi, dan pertukaran data belum berlangsung secara optimal.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap bidang di lingkungan BKPSDMD telah memanfaatkan teknologi informasi dalam mendukung pelaksanaan tugas dan fungsinya. Beberapa layanan administrasi kepegawaian, seperti pengelolaan data ASN, usulan kenaikan pangkat, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, hingga pelayanan administrasi lainnya telah menggunakan aplikasi berbasis digital. Namun demikian, penerapan kebijakan tersebut belum didukung oleh mekanisme koordinasi yang mampu menghubungkan seluruh proses

bisnis organisasi. Akibatnya, setiap unit kerja masih memiliki prosedur kerja dan mekanisme pengelolaan data yang berbeda sehingga integrasi layanan belum sepenuhnya terwujud.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan *Smart Governance* tidak hanya ditentukan oleh tersedianya aplikasi atau teknologi informasi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menyusun dan mengimplementasikan kebijakan yang terintegrasi. Dalam konsep *Smart Governance*, kebijakan berfungsi sebagai instrumen utama yang mengarahkan penyelenggaraan pemerintahan digital agar setiap unit organisasi memiliki tujuan, standar, dan mekanisme kerja yang sama. Tanpa adanya integrasi kebijakan, pemanfaatan teknologi hanya akan menghasilkan digitalisasi administrasi tanpa mampu menciptakan perubahan yang signifikan terhadap tata kelola pemerintahan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan pendapat Meijer dan Bolívar (2016) yang menyatakan bahwa *Smart Governance* merupakan proses transformasi tata kelola pemerintahan yang mengintegrasikan teknologi, organisasi, kebijakan, dan kolaborasi antarpemangku kepentingan. Menurut mereka, keberhasilan implementasi *Smart Governance* tidak cukup diukur dari banyaknya aplikasi yang digunakan, tetapi dari sejauh mana teknologi tersebut mampu mendukung koordinasi organisasi, pengambilan keputusan, dan penciptaan nilai publik. Dengan demikian, teknologi hanya menjadi salah satu komponen, sedangkan kebijakan yang terintegrasi merupakan faktor yang menentukan keberhasilan implementasinya (Meijer & Bolívar, 2016).

Temuan penelitian ini juga memperkuat pandangan Gil-Garcia, Pardo, dan Nam (2016) yang menjelaskan bahwa transformasi menuju *Smart Governance* memerlukan keterpaduan antara regulasi, proses bisnis, sumber daya manusia, teknologi informasi, dan tata kelola data. Organisasi pemerintah yang hanya berfokus pada pembangunan aplikasi digital tanpa melakukan penyesuaian terhadap kebijakan dan proses kerja akan mengalami kesulitan dalam mencapai efisiensi organisasi. Kondisi tersebut terlihat pada BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, di mana berbagai aplikasi telah tersedia, tetapi proses administrasi tertentu masih memerlukan penginputan data secara berulang karena belum adanya standar kebijakan yang mengatur integrasi data antarsistem.

Apabila dianalisis menggunakan perspektif implementasi kebijakan, kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses implementasi belum sepenuhnya mencapai tujuan kebijakan yang telah ditetapkan. Edwards III (1980) menjelaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor utama, yaitu komunikasi, sumber daya, disposisi pelaksana, dan struktur birokrasi. Dalam penelitian ini, aspek komunikasi antarunit kerja dan struktur birokrasi menjadi faktor yang paling menonjol. Kebijakan mengenai transformasi digital telah disusun, tetapi penyampaian kebijakan kepada seluruh unit pelaksana belum diikuti oleh mekanisme koordinasi yang kuat. Selain itu, struktur birokrasi yang masih bekerja berdasarkan fungsi masing-masing menyebabkan integrasi kebijakan belum berjalan secara maksimal.

Dari sisi komunikasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa koordinasi dalam penyusunan maupun pelaksanaan kebijakan digital masih lebih banyak dilakukan pada tingkat operasional. Belum terdapat mekanisme koordinasi yang secara rutin mengevaluasi keterpaduan implementasi kebijakan antarbidang. Akibatnya, masing-masing unit mengembangkan mekanisme pelayanan sesuai dengan kebutuhan internal tanpa mempertimbangkan keterhubungan dengan proses bisnis pada unit lainnya. Kondisi ini berdampak pada munculnya perbedaan standar operasional, prosedur pengelolaan data, serta penggunaan aplikasi yang belum sepenuhnya saling terintegrasi.

Apabila dibandingkan dengan penelitian terdahulu, hasil penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian Criado dan Gil-Garcia (2019) yang menyatakan bahwa transformasi digital pada organisasi publik sering kali menghadapi hambatan berupa fragmentasi kebijakan dan lemahnya koordinasi antarlembaga. Menurut mereka, banyak organisasi pemerintah telah mengembangkan berbagai aplikasi digital, tetapi belum memiliki tata kelola kebijakan yang mampu mengintegrasikan seluruh sistem tersebut ke dalam satu ekosistem pemerintahan digital. Akibatnya, manfaat teknologi informasi belum dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik.

Hasil penelitian juga sejalan dengan temuan OECD (2020) yang menjelaskan bahwa pemerintahan digital memerlukan pendekatan *whole-of-government*, yaitu pendekatan yang menempatkan seluruh organisasi pemerintah sebagai satu kesatuan yang saling terhubung melalui kebijakan, data, teknologi, dan proses bisnis. Dalam pendekatan tersebut, integrasi kebijakan menjadi fondasi utama yang memungkinkan terjadinya interoperabilitas sistem informasi, pertukaran data secara aman, dan pengambilan keputusan berbasis bukti (*evidence-based policy*). Tanpa adanya integrasi kebijakan, transformasi digital cenderung menghasilkan sistem yang berjalan sendiri-sendiri (*silo system*), sebagaimana masih terlihat pada hasil simulasi penelitian ini.

Dari perspektif tata kelola organisasi, integrasi kebijakan juga memiliki peran penting dalam membangun budaya kerja digital. Kebijakan yang terintegrasi akan memberikan arah yang jelas bagi setiap pegawai mengenai tujuan transformasi digital, standar pelayanan, mekanisme koordinasi, serta tanggung jawab masing-masing unit kerja.

Sebaliknya, apabila kebijakan disusun secara parsial, maka setiap bidang akan memiliki interpretasi yang berbeda terhadap implementasi *Smart Governance*, sehingga mengurangi efektivitas pelaksanaan kebijakan. Oleh karena itu, penguatan integrasi kebijakan tidak hanya berkaitan dengan penyusunan regulasi, tetapi juga mencakup harmonisasi proses bisnis, penyelarasan standar operasional prosedur, serta pembentukan mekanisme koordinasi yang berkelanjutan.

Berdasarkan pembahasan tersebut, dapat dipahami bahwa integrasi kebijakan merupakan faktor kunci dalam keberhasilan implementasi *Smart Governance* di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi layanan telah berjalan, tetapi belum sepenuhnya didukung oleh kebijakan yang terintegrasi antarunit organisasi. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu memperkuat sinkronisasi kebijakan, menyusun arsitektur proses bisnis yang terpadu, meningkatkan koordinasi lintas bidang, dan mengembangkan mekanisme evaluasi implementasi kebijakan secara berkala. Langkah tersebut diharapkan mampu mewujudkan implementasi *Smart Governance* yang tidak hanya berorientasi pada penggunaan teknologi, tetapi juga pada terciptanya tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, akuntabel, dan berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Smart Governance* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BKPSDMD) Provinsi Kepulauan Bangka Belitung melalui pendekatan analisis kebijakan. Penelitian dilatarbelakangi oleh semakin pentingnya transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam mendukung tata kelola kepegawaian yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Meskipun Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung telah menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan mengembangkan berbagai sistem informasi kepegawaian, implementasi *Smart Governance* pada tingkat organisasi masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu dievaluasi. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh melalui data simulasi, implementasi *Smart Governance* di BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menunjukkan perkembangan yang positif melalui pemanfaatan teknologi digital dalam berbagai layanan administrasi kepegawaian. Digitalisasi proses kerja telah memberikan manfaat berupa peningkatan kecepatan pelayanan, kemudahan pengelolaan data, serta berkurangnya penggunaan dokumen fisik. Namun, implementasi tersebut belum sepenuhnya berjalan secara optimal karena masih terdapat kendala pada aspek integrasi kebijakan, koordinasi antarunit kerja, interoperabilitas sistem informasi, serta pemanfaatan data yang belum terintegrasi secara menyeluruh. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi *Smart Governance* tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi informasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas kebijakan, kesiapan organisasi, koordinasi antarpemangku kepentingan, dan kompetensi sumber daya manusia. Temuan ini sejalan dengan konsep *Smart Governance* yang menekankan bahwa transformasi digital harus didukung oleh tata kelola organisasi yang baik, integrasi proses bisnis, kolaborasi, serta pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, keberadaan berbagai aplikasi digital belum dapat memberikan manfaat yang maksimal apabila belum didukung oleh kebijakan yang terintegrasi dan mekanisme koordinasi yang efektif. Penelitian ini memberikan kontribusi akademik dengan memperluas kajian mengenai implementasi *Smart Governance* pada organisasi pengelola sumber daya manusia aparatur, yang masih relatif terbatas dibandingkan penelitian pada konteks *Smart City* atau evaluasi SPBE secara umum. Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan gambaran mengenai aspek-aspek yang perlu diperkuat oleh BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam mendukung transformasi digital, khususnya melalui penyelarasan kebijakan, integrasi sistem informasi, penguatan tata kelola data, peningkatan koordinasi lintas bidang, serta pengembangan kompetensi digital aparatur. Berdasarkan temuan tersebut, disarankan agar BKPSDMD Provinsi Kepulauan Bangka Belitung menyusun kebijakan transformasi digital yang lebih terintegrasi, memperkuat interoperabilitas antar aplikasi kepegawaian, mengembangkan mekanisme pertukaran data yang terstandar, serta meningkatkan kapasitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan. Selain itu, evaluasi implementasi *Smart Governance* perlu dilakukan secara berkala untuk memastikan bahwa setiap kebijakan dan inovasi digital mampu mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, transparan, akuntabel, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Dengan langkah tersebut, implementasi *Smart Governance* diharapkan tidak hanya meningkatkan kualitas pelayanan administrasi kepegawaian, tetapi juga mendukung tercapainya reformasi birokrasi dan pemerintahan digital yang berkelanjutan di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Reference

1. Anthopoulos, L. G. (2017). *Understanding smart cities: A tool for smart government or an industrial trick?* Cham, Switzerland: Springer.
2. Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
3. Criado, J. I., & Gil-Garcia, J. R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32(5), 438–450.
4. Criado, J. I., Sandoval-Almazan, R., & Gil-Garcia, J. R. (2013). Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*, 30(4), 319–326.
5. Dunn, W. N. (2018). *Public policy analysis: An integrated approach* (6th ed.). New York, NY: Routledge.
6. Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government*. Oxford, England: Oxford University Press.
7. Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646.
8. Gil-Garcia, J. R., Helbig, N., & Ojo, A. (2014). Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 31(Suppl. 1), I1–I8.
9. Gil-Garcia, J. R., Pardo, T. A., & Nam, T. (Eds.). (2016). *Smarter as the new urban agenda: A comprehensive view of the 21st century city*. Cham, Switzerland: Springer.
10. Gil-Garcia, J. R., & Sayogo, D. S. (2016). Government inter-organizational information sharing initiatives: Understanding the main determinants of success. *Government Information Quarterly*, 33(3), 572–582.
11. Heeks, R. (2020). *Information and communication technology for development (ICT4D)*. London, England: Routledge.
12. Janssen, M., & Estevez, E. (2013). Lean government and platform-based governance: Doing more with less. *Government Information Quarterly*, 30(Suppl. 1), S1–S8.
13. Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5.
14. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2021). *Pedoman Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Jakarta: Kementerian PANRB.
15. Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Arsitektur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Nasional*. Jakarta: Kementerian PANRB.
16. Kettunen, P., & Kallio, J. (2021). Public sector digitalization: The role of leadership and organizational culture. *Information Polity*, 26(4), 425–440.
17. Meijer, A. J. (2016). Smart city governance: A local emergent perspective. In J. R. Gil-Garcia, T. A. Pardo, & T. Nam (Eds.), *Smarter as the new urban agenda* (pp. 73–85). Cham, Switzerland: Springer.
18. Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408.
19. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
20. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
21. Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions. In *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference* (pp. 282–291). New York, NY: ACM.
22. OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government*. Paris, France: OECD Publishing.
23. OECD. (2021). *The E-Leaders handbook on the governance of digital government*. Paris, France: OECD Publishing.
24. Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
25. Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2022). *Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Nomor 6 Tahun 2022 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*.
26. Pemerintah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. (2024). *Peraturan Gubernur Kepulauan Bangka Belitung Nomor 15 Tahun 2024 tentang Manajemen Keamanan Informasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*.
27. Setiawan, F., & Prakoso, A. (2022). Implementasi SPBE dan tantangan birokrasi digital di pemerintah daerah. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 55–67.
28. Tan, S. Y., & Taeihagh, A. (2020). Smart city governance in developing countries: A systematic literature review.
29. United Nations. (2022). *United Nations E-Government Survey 2022: The future of digital government*. New York, NY: United Nations.
30. World Bank. (2023). *GovTech maturity index 2022: Trends in public sector digital transformation*. Washington, DC: World Bank.