

Implementing Digital Governance Policies to Improve the Quality of Local Government Public Services

Aswanto¹, Daniel Alfa Puryono², Chitra Imelda³, Husyam⁴

¹Institut Teknologi dan Bisnis Master, Indonesia

²STMIK AKI Pati, Indonesia

³Universitas Tamansiswa Palembang, Indonesia

⁴Universitas Tamansiswa Palembang, Indonesia

Email: ¹, ², ³, ⁴

ABSTRACT

Digital transformation in local governments has expanded technology use in public service delivery, yet increasing digitalization has not consistently produced responsive, integrated, and citizen-oriented services. This study aimed to analyze the implementation of digital governance policies in improving local government public service quality and to develop a conceptual framework explaining its transformational mechanisms. A qualitative library research approach using meta-synthesis was employed. Data were obtained from eighty qualitative articles published between 2017 and 2025 and retrieved from Scopus, Google Scholar, and Sinta. The literature was selected through a systematic review protocol and analyzed using thematic analysis. The findings identified six principal mechanisms: digital leadership, organizational transformation capacity, data and process integration, agile-adaptive governance, digital co-production, and public value orientation. Service quality emerged from governance configuration rather than technology adoption alone. The study developed the Integrated Digital Governance-Service Quality model, integrating institutional, organizational, adaptive, and participatory mechanisms into a coherent framework explaining public service transformation while providing an evaluation framework for sustaining public value-oriented digital governance across local government service systems.

Keywords: digital governance, public policy, public service quality, local government, digital transformation

ABSTRAK

Transformasi digital pemerintah daerah telah memperluas penggunaan teknologi dalam pelayanan publik, tetapi peningkatan intensitas digitalisasi belum selalu menghasilkan kualitas pelayanan yang responsif, terintegrasi, dan berorientasi pada masyarakat. Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi kebijakan tata kelola digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah serta merumuskan kerangka konseptual yang menjelaskan mekanisme transformasinya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui penelitian kepustakaan dengan metode meta-sintesis. Data diperoleh dari delapan puluh artikel kualitatif kaya konsep yang diterbitkan pada 2017-2025 dan ditelusuri melalui Scopus, Google Scholar, dan Sinta. Literatur diseleksi menggunakan protokol seleksi sistematis dan dianalisis melalui analisis tematik. Hasil penelitian mengidentifikasi enam mekanisme utama, yaitu kepemimpinan digital, kapasitas transformasi organisasi, integrasi data dan proses, tata kelola lincah-adaptif, ko-produksi digital, dan orientasi nilai publik. Temuan menunjukkan bahwa kualitas pelayanan merupakan hasil konfigurasi tata kelola, bukan konsekuensi langsung adopsi teknologi. Penelitian menghasilkan model Tata Kelola Digital Terintegrasi–Kualitas Pelayanan yang mengintegrasikan mekanisme institusional, organisasional, adaptif, dan partisipatif sebagai penjelasan teoretis transformasi pelayanan publik daerah serta memberikan kerangka evaluasi implementasi kebijakan digital berbasis nilai publik secara berkelanjutan.

Corresponding Author:

aswan.economics@gmail.com

Received: March 07, 2026;

Revised: May 12, 2026;

Accepted: May 29, 2026;

Published: June 30, 2026.

Volume: 1 Number: 1 | Juni 2026

DOI: <https://doi.org/10.xxxx/ardi>

Kata Kunci: tata kelola digital, kebijakan publik, kualitas pelayanan publik, pemerintah daerah, transformasi digital

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah berkembang dari agenda modernisasi teknologi menjadi persoalan strategis tata kelola pemerintahan yang menentukan kapasitas negara dalam menyediakan pelayanan publik. Perubahan teknologi digital tidak hanya menggeser medium interaksi antara pemerintah dan masyarakat, tetapi juga mengubah struktur organisasi, proses administrasi, mekanisme pengambilan keputusan, pola koordinasi, serta hubungan institusional antara negara dan warga. Vial (2021) menjelaskan transformasi digital sebagai proses perubahan yang dipicu oleh kombinasi teknologi digital dan menghasilkan disrupti terhadap organisasi, sehingga memerlukan respons strategis untuk mengubah jalur penciptaan nilai. Dalam sektor publik, perubahan tersebut memiliki kompleksitas yang lebih tinggi karena organisasi pemerintah tidak hanya dituntut mencapai efisiensi, tetapi juga harus mempertahankan akuntabilitas, keterbukaan, keadilan, dan kepentingan publik. Mergel et al. (2019) karena itu menempatkan transformasi digital pemerintahan sebagai perubahan holistik terhadap proses, organisasi, dan pelayanan, bukan sekadar adopsi perangkat teknologi. Perspektif tersebut menegaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik pada hakikatnya merupakan transformasi tata kelola.

Urgensi transformasi tersebut semakin menguat ketika perkembangan kecerdasan buatan, analitik data, otomatisasi, dan platform digital menciptakan ekspektasi baru terhadap pelayanan pemerintah. *United Nations E-Government Survey 2024* memperlihatkan bahwa transformasi digital telah menjadi bagian fundamental dari pembangunan berkelanjutan dan peningkatan kapasitas sektor publik secara global (United Nations Department of Economic and Social Affairs [UNDESA], 2024). Masyarakat semakin mengharapkan pelayanan yang cepat, mudah diakses, transparan, personal, dan terintegrasi tanpa dibatasi oleh fragmentasi struktur birokrasi. Criado dan Gil-Garcia (2019) menunjukkan bahwa perkembangan dari layanan digital menuju teknologi cerdas dan kecerdasan buatan telah memperluas peluang pemerintah untuk menciptakan nilai publik. Namun, ekspansi teknologi tersebut juga menghasilkan tuntutan terhadap model governance yang mampu memastikan bahwa teknologi benar-benar memperbaiki pelayanan. Dengan demikian, keberhasilan pemerintah digital tidak dapat dinilai hanya berdasarkan jumlah aplikasi, portal, atau sistem informasi yang tersedia, tetapi harus dilihat dari perubahan kualitas pelayanan yang dialami masyarakat.

Persoalan tersebut sangat relevan pada tingkat pemerintah daerah karena pemerintah lokal merupakan arena utama pertemuan langsung antara kebijakan negara dan kebutuhan masyarakat.

Pelayanan administrasi kependudukan, perizinan, kesehatan, pajak daerah, pengaduan publik, dan pelayanan sosial sebagian besar dialami masyarakat melalui institusi pemerintahan lokal. Akan tetapi, tiga dekade perkembangan transformasi digital pemerintah daerah memperlihatkan bahwa kemajuan teknologi belum selalu menghasilkan perubahan organisasi yang sebanding. Gasco Hernandez (2024) menegaskan bahwa pengalaman panjang digitalisasi pemerintah lokal menunjukkan perlunya memahami transformasi digital melalui perubahan organisasi dan tata kelola, bukan hanya perkembangan teknologi. Kuhlmann dan Heuberger (2023) juga menunjukkan bahwa implementasi transformasi digital pada tingkat lokal menghadapi variasi dampak dan kendala yang berkaitan dengan kondisi organisasi serta institusi pemerintahan. Oleh karena itu, pemerintah daerah menjadi konteks penting untuk menjelaskan mengapa kebijakan digital yang secara normatif dirancang untuk meningkatkan pelayanan dapat menghasilkan kualitas implementasi yang berbeda.

Kondisi tersebut menciptakan paradoks digitalisasi pelayanan publik. Pemerintah dapat memiliki berbagai aplikasi pelayanan, tetapi masyarakat masih menghadapi prosedur yang terfragmentasi, pengulangan data, keterbatasan akses, atau respons pelayanan yang lambat. Norling (2024) menyebut risiko *digital standstill*, yaitu keadaan ketika strategi transformasi digital mempertahankan bias terhadap *status quo* sehingga teknologi baru tidak menghasilkan perubahan substantif terhadap organisasi publik. Digitalisasi dalam kondisi demikian hanya memindahkan birokrasi lama ke dalam medium elektronik. Schedler et al. (2019) menemukan bahwa silo organisasi, keterbatasan standarisasi teknologi, kurangnya kompetensi, resistensi terhadap inovasi, dan dukungan manajerial yang lemah menjadi hambatan dalam adopsi *smart government*. Tangi et al. (2021) selanjutnya menunjukkan bahwa transformasi pemerintahan digital terbentuk melalui interaksi faktor pendorong dan penghambat yang kompleks. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa teknologi bukan variabel independen yang secara otomatis meningkatkan kualitas pelayanan, melainkan sumber daya yang dampaknya ditentukan oleh konfigurasi *governance*.

Konsep *digital governance* menjadi relevan untuk menjelaskan konfigurasi tersebut. Idzi dan Gomes (2022) menunjukkan bahwa strategi pemerintahan dalam tata kelola digital memiliki implikasi langsung terhadap pelayanan publik karena menentukan bagaimana teknologi, institusi, dan aktor dikoordinasikan. Dalam perspektif ini, implementasi kebijakan *digital governance* bukan sekadar tahap pelaksanaan program teknologi, tetapi proses institusional untuk mengintegrasikan strategi, struktur, sumber daya, data, dan interaksi publik. Haug et al. (2024) menunjukkan bahwa perubahan yang diinduksi secara digital dalam sektor publik berlangsung pada berbagai dimensi organisasi, termasuk struktur, proses, budaya, pekerjaan, dan hubungan eksternal. Artinya, kualitas pelayanan digital merupakan hasil perubahan sistemik. Ketika teknologi hanya diadopsi tanpa

perubahan proses dan kapasitas organisasi, digitalisasi berpotensi memperkuat fragmentasi yang sebelumnya telah terdapat dalam birokrasi.

Kemampuan organisasi pemerintah untuk mengelola perubahan tersebut berkaitan erat dengan kepemimpinan digital. Pittaway dan Montazemi (2020), melalui kajian pemerintah lokal, menunjukkan bahwa transformasi digital memerlukan *know-how* kepemimpinan untuk mengintegrasikan visi digital, struktur tata kelola teknologi informasi, pengetahuan eksternal, dan perubahan proses organisasi. Branderhorst dan Ruijter (2025) memperkuat argumentasi tersebut dengan menunjukkan bahwa kepemimpinan digital manajer kota melibatkan kemampuan membangun visi, menghubungkan aktor, dan menciptakan kondisi organisasi yang mendukung transformasi. Sanina (2024) juga menempatkan manajer kota sebagai pemimpin strategis dalam proses transformasi digital karena posisi mereka memungkinkan penghubungan antara agenda kebijakan dan perubahan organisasi. Dengan demikian, kepemimpinan digital tidak identik dengan kompetensi teknis seorang pemimpin dalam menggunakan teknologi, tetapi mencerminkan kapasitas untuk mengorkestrasi transformasi institusional.

Namun, kepemimpinan saja tidak memadai ketika pemerintah berhadapan dengan lingkungan pelayanan yang dinamis. Transformasi digital membutuhkan tata kelola yang mampu belajar dan menyesuaikan diri terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Mergel et al. (2018) menjelaskan bahwa *agile government* berkembang sebagai pendekatan yang menekankan proses iteratif, fleksibilitas, kolaborasi, dan kemampuan merespons perubahan. Janssen dan van der Voort (2020) memperluas perspektif tersebut melalui konsep *agile and adaptive governance*, yang menekankan perlunya keseimbangan antara respons cepat dan stabilitas tata kelola. Studi komparatif Neumann et al. (2024) menunjukkan bahwa adopsi agile dalam pemerintahan merupakan proses kontekstual yang dipengaruhi karakter organisasi dan praktik implementasi. Dalam pelayanan publik digital, kemampuan agile dan adaptif menjadi penting karena kebutuhan pengguna, teknologi, dan risiko pelayanan terus berubah. Pemerintah daerah dengan demikian tidak cukup membangun satu sistem digital dan mempertahankannya secara statis, tetapi perlu mengembangkan mekanisme evaluasi, pembelajaran, dan perbaikan pelayanan secara berkelanjutan.

Transformasi tata kelola digital juga berkaitan dengan perubahan penggunaan data dalam pelayanan publik. Matheus et al. (2020) menunjukkan bahwa *data-driven dashboards* berpotensi memberdayakan publik serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengambilan keputusan. Data dapat membantu pemerintah memahami kebutuhan pelayanan, mengidentifikasi masalah, dan menghasilkan keputusan yang lebih responsif. Akan tetapi, penggunaan data dan otomatisasi juga menghadirkan persoalan nilai serta akuntabilitas. Ranerup dan Henriksen (2019) menunjukkan bahwa pengambilan keputusan otomatis dalam pelayanan sosial membawa posisi nilai tertentu yang

dapat memengaruhi hubungan antara efisiensi, profesionalisme, dan kebutuhan individual pengguna layanan. Oleh sebab itu, tata kelola digital tidak boleh direduksi menjadi optimasi teknis berbasis data. Transparansi sistem, akuntabilitas keputusan, kualitas informasi, dan perlindungan kepentingan masyarakat harus diintegrasikan ke dalam implementasi kebijakan digital.

Dalam perspektif administrasi publik, ukuran substantif keberhasilan transformasi digital terletak pada penciptaan nilai publik. Twizeyimana dan Andersson (2019) mengidentifikasi nilai publik *e-government* dalam beberapa dimensi, antara lain peningkatan kualitas pelayanan, efisiensi administrasi, keterbukaan pemerintahan, peningkatan profesionalisme, kepercayaan publik, serta penciptaan nilai sosial. Panagiotopoulos et al. (2019) menegaskan bahwa nilai publik dalam pemerintahan digital tercipta melalui interaksi antara teknologi dan konfigurasi institusional. Argumentasi ini konsisten dengan Criado dan Gil-Garcia (2019), yang menempatkan teknologi cerdas sebagai instrumen penciptaan nilai publik, bukan tujuan pemerintahan itu sendiri. Dengan demikian, kualitas pelayanan publik harus diposisikan sebagai *governance outcome*. Teknologi memperoleh makna administratif ketika mampu meningkatkan aksesibilitas, kecepatan, responsivitas, keterbukaan, kepastian proses, dan pengalaman masyarakat dalam menerima pelayanan.

Penciptaan nilai publik juga mensyaratkan perubahan posisi masyarakat dalam ekosistem pelayanan digital. Lember et al. (2019) menunjukkan bahwa teknologi digital berpotensi mengubah *co-production* dan *co-creation* pelayanan publik dengan memperluas ruang keterlibatan masyarakat. Masyarakat tidak lagi harus ditempatkan hanya sebagai penerima akhir pelayanan, tetapi dapat terlibat dalam proses pembentukan pelayanan. Scupola dan Mergel (2022), melalui kajian transformasi digital administrasi publik di Denmark, mengidentifikasi lima fase ko-produksi, yaitu *co-planning*, *co-design*, *co-management*, *co-delivery*, dan *co-assessment*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi pelayanan digital dapat menghasilkan nilai publik ketika pemerintah mengintegrasikan pengalaman dan kebutuhan pengguna dalam siklus perubahan pelayanan. Dengan demikian, kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh kapasitas internal birokrasi, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah membangun mekanisme interaksi yang memungkinkan masyarakat berkontribusi terhadap desain dan evaluasi layanan.

Dalam konteks Indonesia, tantangan tersebut dapat diamati pada implementasi pelayanan publik digital pemerintah daerah. Studi Mannayong (2024) mengenai pelayanan publik berbasis digital di Kota Makassar menunjukkan bahwa efektivitas pelayanan digital perlu dilihat melalui realitas implementasi dan kualitas manfaat pelayanan yang diterima masyarakat. Pengalaman pemerintah daerah menunjukkan bahwa ketersediaan layanan berbasis digital belum dapat dipisahkan dari persoalan kapasitas aparatur, efektivitas sistem, akses masyarakat, dan kualitas

pelaksanaan pelayanan. Temuan tersebut penting karena menegaskan bahwa digitalisasi pada pemerintah lokal Indonesia menghadapi persoalan yang tidak hanya bersifat teknologi, tetapi juga organisasional dan implementatif. Jika dikaitkan dengan argumentasi Kuhlmann dan Heuberger (2023), perbedaan konteks lokal dapat membentuk variasi dampak transformasi digital. Oleh karena itu, kajian implementasi kebijakan *digital governance* pada pemerintah daerah Indonesia membutuhkan perspektif yang sensitif terhadap hubungan antara desain kebijakan, kapasitas organisasi, dan pengalaman masyarakat.

Meskipun penelitian terdahulu telah berkembang secara signifikan, terdapat fragmentasi dalam konstruksi pengetahuan mengenai transformasi pelayanan digital. Mergel et al. (2019), Vial (2021), dan Haug et al. (2024) memberikan fondasi mengenai karakter serta dimensi transformasi digital. Pittaway dan Montazemi (2020), Branderhorst dan Ruijer (2025), serta Sanina (2024) memusatkan perhatian pada kepemimpinan dan kapasitas manajerial. Mergel et al. (2018), Janssen dan van der Voort (2020), serta Neumann et al. (2024) mengembangkan perspektif agile dan adaptif dalam pemerintahan. Sementara itu, Twizeyimana dan Andersson (2019), Panagiotopoulos et al. (2019), dan Criado dan Gil-Garcia (2019) menempatkan nilai publik sebagai orientasi transformasi digital. Kajian Lember et al. (2019) dan Scupola dan Mergel (2022) lebih spesifik menjelaskan ko-produksi serta ko-kreasi, sedangkan Matheus et al. (2020) dan Ranerup dan Henriksen (2019) menunjukkan implikasi penggunaan data dan otomatisasi terhadap transparansi, akuntabilitas, dan nilai pelayanan.

Fragmentasi tersebut menunjukkan adanya *research gap* pada belum kuatnya penjelasan integratif mengenai bagaimana implementasi kebijakan digital governance mengonfigurasi berbagai mekanisme tata kelola untuk menghasilkan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah. Kajian sebelumnya cenderung menjelaskan kepemimpinan digital, perubahan organisasi, agile governance, data, ko-produksi, dan nilai publik sebagai dimensi analisis yang relatif terpisah. Idzi dan Gomes (2022) telah menunjukkan hubungan strategis antara *digital governance* dan pelayanan publik, sedangkan Gasco Hernandez (2024) menegaskan perlunya refleksi yang lebih mendalam terhadap transformasi digital pemerintah lokal setelah tiga dekade perkembangannya. Namun, masih diperlukan kerangka yang menjelaskan kualitas pelayanan sebagai hasil integrasi mekanisme governance pada level implementasi kebijakan. Persoalan ilmiah yang perlu dijawab karena itu bukan lagi apakah digitalisasi dapat memengaruhi pelayanan, tetapi bagaimana konfigurasi kepemimpinan, kapasitas organisasi, adaptivitas, tata kelola data, dan keterlibatan masyarakat bekerja secara terpadu dalam mentransformasikan kualitas pelayanan publik daerah.

Berdasarkan celah tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan perspektif *Integrated Digital Governance-Service Quality*, yang memosisikan kualitas pelayanan publik sebagai hasil

dari konfigurasi enam mekanisme implementasi, yaitu digital leadership, organizational transformation capacity, data and process integration, agile-adaptive governance, digital co-production, dan public value orientation. Berbeda dari pendekatan teknologi-sentris yang menilai keberhasilan transformasi melalui ketersediaan aplikasi atau tingkat adopsi sistem, perspektif ini memahami *digital governance* sebagai arsitektur institusional yang menghubungkan kapasitas internal pemerintah dengan pengalaman dan kebutuhan masyarakat. Kebaruan tersebut sekaligus menggeser kualitas pelayanan dari sekadar indikator kinerja administratif menjadi hasil dari kemampuan pemerintah daerah mengorkestrasi teknologi, organisasi, data, kepemimpinan, adaptivitas, dan partisipasi publik dalam satu ekosistem tata kelola digital.

Berdasarkan konstruksi argumentatif tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan *digital governance* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah; mengidentifikasi mekanisme kepemimpinan, organisasional, integrasi data, adaptivitas tata kelola, dan partisipasi masyarakat yang membentuk kualitas pelayanan digital; serta merumuskan kerangka *Integrated Digital Governance-Service Quality* sebagai model konseptual untuk menjelaskan transformasi kualitas pelayanan publik pada tingkat pemerintahan daerah. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis terhadap kajian administrasi publik digital dengan mengintegrasikan perspektif transformasi organisasi, *agile-adaptive governance*, *co-production*, dan public value dalam satu kerangka implementasi kebijakan, sekaligus memberikan landasan konseptual bagi pemerintah daerah dalam mengembangkan pelayanan digital yang tidak hanya terdigitalisasi secara teknis, tetapi terintegrasi, adaptif, akuntabel, partisipatif, dan berorientasi pada nilai publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan desain *library research* dan pendekatan meta-sintesis (*meta-synthesis*) untuk mengonstruksi pemahaman konseptual mengenai implementasi kebijakan *digital governance* dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah. Meta-sintesis dipilih karena penelitian diarahkan pada integrasi, interpretasi, dan rekonstruksi temuan kualitatif lintas studi, bukan penggabungan ukuran efek statistik. Penelitian dilaksanakan melalui penelusuran dan analisis literatur yang diterbitkan pada rentang 2017-2025. Sumber data ditelusuri melalui database digital Scopus, Google Scholar, dan SINTA. Data primer terdiri atas artikel penelitian orisinal dan artikel ilmiah berbasis kualitatif yang membahas *digital governance*, *digital government*, *digital transformation*, *local government*, dan kualitas pelayanan publik. Data sekunder meliputi buku ilmiah, laporan resmi pemerintah atau lembaga internasional, dan ensiklopedia akademik yang digunakan untuk memperkuat konteks serta interpretasi konseptual.

Korpus akhir penelitian ditetapkan sebanyak 80 artikel kualitatif kaya konsep yang diprioritaskan berasal dari jurnal internasional bereputasi terindeks Scopus Q1/Q2 atau Web of Science. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi digital menggunakan kombinasi kata kunci Boolean: (“digital governance” OR “digital government” OR “digital transformation”) AND (“public service” OR “service quality”) AND (“local government” OR “regional government” OR municipality). Seluruh hasil penelusuran dicatat dalam *search log* yang memuat database, tanggal pencarian, string pencarian, jumlah rekaman, dan keputusan seleksi. Penyaringan mengikuti protokol PRISMA melalui tahap identifikasi, penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, penilaian teks lengkap, serta inklusi. Artikel dimasukkan apabila diterbitkan pada 2017–2025, menggunakan pendekatan kualitatif atau menyediakan temuan kualitatif yang dapat diekstraksi, relevan langsung dengan fokus penelitian, tersedia dalam teks lengkap, dan memperoleh skor kelayakan $\geq 75\%$. Artikel duplikat, editorial, ulasan nonilmiah, studi kuantitatif murni, dan publikasi yang tidak menjelaskan konteks governance atau pelayanan publik dikeluarkan.

Analisis data menggunakan analisis tematik untuk menyintesis temuan lintas penulis. Setiap artikel diekstraksi ke dalam matriks yang memuat identitas studi, konteks pemerintahan, desain penelitian, konsep utama, temuan, hambatan, mekanisme implementasi, dan implikasi pelayanan. Analisis dilakukan melalui *initial coding*, pengelompokan kode, pembentukan tema deskriptif, perbandingan antartemuan, dan pengembangan tema analitis. Konsistensi sintesis diperiksa melalui *audit trail*, pembacaan ulang teks sumber, *constant comparison*, dan pemeriksaan kesesuaian tema dengan data ekstraksi. Hasil akhir diarahkan untuk membangun konfigurasi konseptual *Integrated Digital Governance-Service Quality* berdasarkan pola tematik yang berulang, konvergen, dan kontradiktif dalam 80 artikel terpilih.

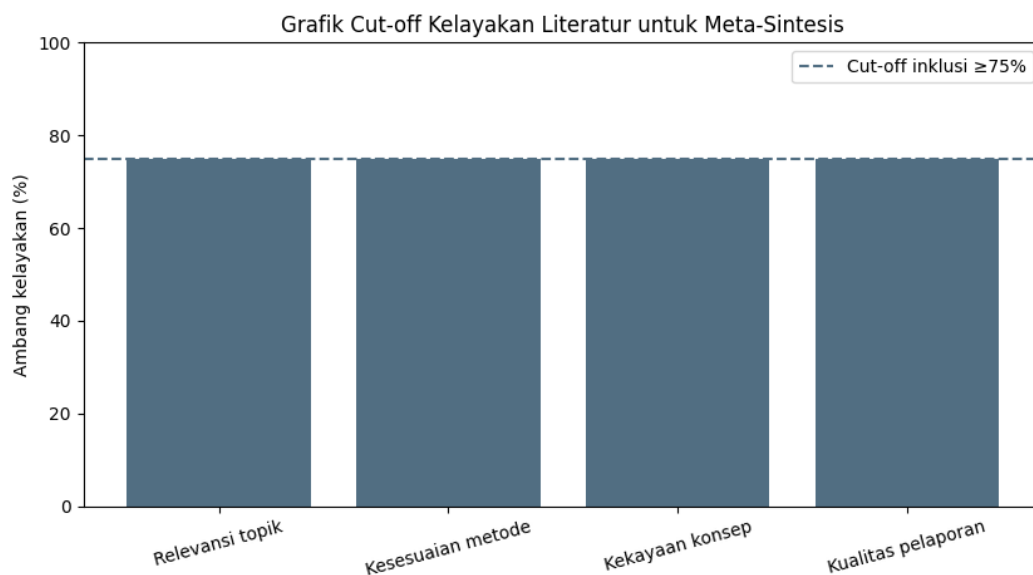
Tabel 1. Operasionalisasi Metode Penelitian

Komponen	Operasionalisasi	Kriteria/Cut-off
Jenis penelitian	Kualitatif	Interpretatif dan sintesis konseptual
Desain	<i>Library research</i>	Literatur terdokumentasi dan dapat ditelusuri
Pendekatan	Meta-sintesis	Temuan kualitatif dapat diekstraksi
Database	Scopus, Google Scholar, SINTA	Hasil pencarian dicatat dalam <i>search log</i>
Rentang publikasi	2017-2025	Di luar rentang dieksklusi
Data primer	Artikel penelitian orisinal dan ilmiah	Relevan dengan <i>digital governance</i> dan pelayanan publik
Data sekunder	Buku ilmiah, laporan resmi, ensiklopedia akademik	Digunakan sebagai penguat konteks
Korpus akhir	80 artikel kualitatif kaya konsep	Prioritas Scopus Q1/Q2 atau Web of Science

Seleksi	PRISMA	Identifikasi–screening–eligibility–inklusi
Kelayakan	Penilaian relevansi dan kualitas	Skor $\geq 75\%$
Analisis	Analisis tematik	<i>Coding-categorization-descriptive themes-analytical themes</i>
Keabsahan sintesis	<i>Audit trail</i> dan <i>constant comparison</i>	Tema dapat dilacak ke artikel sumber

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026).

Tabel 1 menunjukkan parameter operasional yang digunakan untuk menjaga keterlacakan proses pencarian, seleksi, ekstraksi, dan sintesis literatur. Nilai $\geq 75\%$ digunakan sebagai *cut-off* kelayakan internal penelitian dan harus diterapkan secara konsisten menggunakan lembar penilaian yang sama terhadap seluruh artikel kandidat.



Gambar 1. Cut-off Kelayakan Literatur Meta-Sintesis

Sumber: Diolah oleh peneliti (2026).

Gambar 1 artikel dipertahankan pada tahap *eligibility* apabila mencapai skor kelayakan minimal 75% berdasarkan relevansi topik, kesesuaian metode, kekayaan konsep, dan kualitas pelaporan. Skor dihitung dengan rumus: $(\text{skor diperoleh} / \text{skor maksimum}) \times 100\%$. Artikel dengan skor $< 75\%$ dieksklusi dan alasan eksklusinya dicatat dalam *screening log*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

HASIL

Proses seleksi literatur menghasilkan korpus akhir sebanyak 80 artikel kualitatif kaya konsep yang diterbitkan pada periode 2017-2025. Artikel terpilih terutama berasal dari jurnal internasional bereputasi yang terindeks Scopus Q1/Q2 atau Web of Science dan memiliki keterkaitan langsung dengan implementasi *digital governance*, transformasi digital sektor publik, pemerintah lokal, serta

kualitas pelayanan publik. Seleksi berdasarkan protokol PRISMA dilakukan melalui tahap identifikasi, penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, penilaian teks lengkap, dan inklusi. Pada tahap *eligibility*, artikel dinilai berdasarkan relevansi topik, kesesuaian metodologis, kekayaan konsep, dan kualitas pelaporan dengan *cut-off* kelayakan $\geq 75\%$. Sebanyak 80 artikel memenuhi keseluruhan kriteria dan selanjutnya dianalisis melalui meta-sintesis. Jumlah rekaman pada tahap identifikasi, duplikasi, dan eksklusi tidak direkonstruksi secara retrospektif, tetapi mengikuti *search log* dan *screening log* penelitian agar alur PRISMA dapat diverifikasi.

Tabel 2. Hasil Seleksi Literatur Berdasarkan PRISMA

Tahap	Proses seleksi	Hasil
Identifikasi	Scopus, Google Scholar, dan SINTA	Mengikuti <i>search log</i>
Duplikasi	Pencocokan DOI, judul, penulis, dan tahun	Rekaman duplikat dihapus
Screening	Judul dan abstrak	Artikel tidak relevan dikeluarkan
Eligibility	Penilaian teks lengkap dan kualitas	Cut-off $\geq 75\%$
Inklusi	Meta-sintesis	80 artikel

Sumber: Data penelitian diolah oleh peneliti (2026).

Tabel 2 Delapan puluh artikel merupakan korpus final meta-sintesis. Angka pada setiap tahap PRISMA harus ditautkan dengan arsip pencarian dan keputusan eksklusi untuk menjamin keterlacakan seleksi.

Karakteristik literatur menunjukkan pergeseran diskursus dari *e-government* yang berorientasi pada digitalisasi layanan menuju transformasi institusional berbasis *digital governance*. Studi-studi awal dalam periode analisis lebih banyak menekankan *agile government*, nilai publik, hambatan *smart government*, dan transformasi digital organisasi. Literatur mutakhir semakin memberi perhatian pada kepemimpinan digital pemerintah lokal, kapasitas transformasi organisasi, integrasi data, dan risiko *digital standstill*. Secara kontekstual, artikel mencakup pemerintahan lokal, administrasi publik, pelayanan sosial, kota cerdas, dan pelayanan digital. Dominasi studi kasus, wawancara, dan analisis institusional memperlihatkan bahwa keberhasilan digitalisasi terutama dijelaskan melalui proses, aktor, dan konteks organisasi.

Tabel 3. Karakteristik Konseptual Korpus

Dimensi	Pola dominan dalam artikel	Makna analitis
Unit analisis	Pemerintah lokal dan organisasi publik	Transformasi bersifat kontekstual
Fokus	Digital governance dan transformasi organisasi	Teknologi bukan faktor tunggal
Metode	Studi kasus, wawancara, analisis kualitatif	Menjelaskan mekanisme implementasi

Outcome	Nilai dan kualitas pelayanan	Orientasi bergeser ke pengalaman publik
Hambatan	Silo, resistensi, kompetensi, fragmentasi data	Problem utama bersifat institusional
Pengungkit	Kepemimpinan, adaptivitas, integrasi, partisipasi	Membentuk kapasitas transformasi

Sumber: Hasil meta-sintesis 80 artikel (2026).

Sintesis Tema

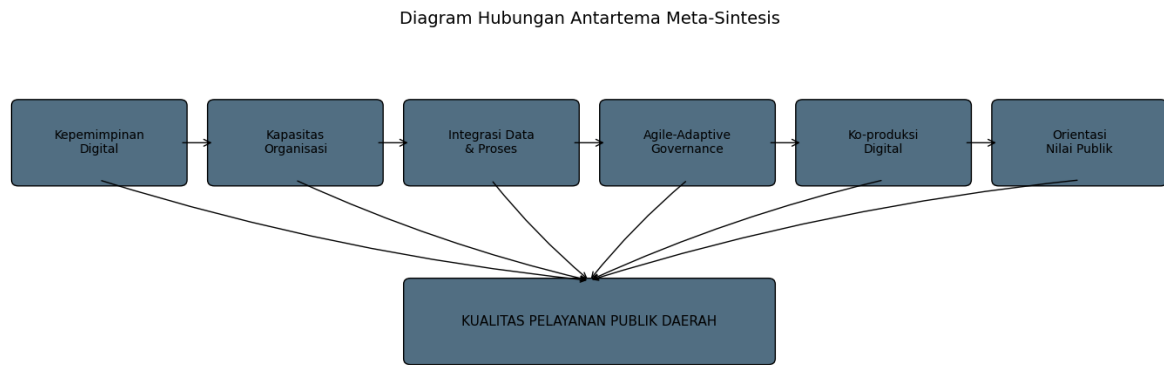
Analisis tematik menghasilkan enam tema analitis: kepemimpinan digital, kapasitas transformasi organisasi, integrasi data dan proses, agile-adaptive governance, ko-produksi digital, dan orientasi nilai publik. Tema-tema tersebut tidak bekerja secara independen. Kepemimpinan digital berfungsi sebagai mekanisme pengarah; kapasitas organisasi menerjemahkan visi ke dalam perubahan operasional; integrasi data dan proses mengurangi fragmentasi pelayanan; tata kelola agile-adaptif membentuk kemampuan belajar; ko-produksi menghubungkan perubahan dengan pengalaman warga; sedangkan orientasi nilai publik menentukan tujuan substantif transformasi.

Tabel 4. Matriks Hasil Meta-Sintesis

Tema analitis	Temuan sintesis	Mekanisme	Implikasi pelayanan
Kepemimpinan digital	Visi dan orkestrasi aktor menentukan arah transformasi	Penyelarasan strategi dan organisasi	Konsistensi pelayanan
Kapasitas organisasi	Kompetensi dan perubahan proses menentukan kemampuan implementasi	Pembelajaran dan restrukturisasi kerja	Kecepatan dan efektivitas
Integrasi data dan proses	Fragmentasi sistem menghambat layanan	Interoperabilitas dan koordinasi	Kepastian dan efisiensi
Agile-adaptive governance	Sistem statis sulit merespons perubahan kebutuhan	Iterasi, evaluasi, dan adaptasi	Responsivitas
Ko-produksi digital	Pengguna memperkaya desain dan evaluasi layanan	<i>Co-design</i> dan <i>co-assessment</i>	Aksesibilitas dan relevansi
Orientasi nilai publik	Teknologi bernilai ketika menghasilkan manfaat publik	Akuntabilitas dan penciptaan nilai	Transparansi dan kepercayaan

Sumber: Hasil analisis tematik dan meta-sintesis 80 artikel (2026).

Tabel 4 Hubungan antartema memperlihatkan pola konfiguratif. Kepemimpinan digital membentuk kapasitas transformasi; kapasitas organisasi memungkinkan integrasi data dan proses; integrasi menyediakan basis bagi tata kelola adaptif; adaptivitas membuka ruang ko-produksi; dan keseluruhan proses memperoleh arah melalui orientasi nilai publik. Keenam mekanisme secara simultan berkontribusi terhadap aksesibilitas, responsivitas, transparansi, efisiensi, kepastian, dan kepercayaan dalam pelayanan publik daerah.



Gambar 2. Diagram Hubungan Antartema Meta-Sintesis

Sumber: Hasil meta-sintesis peneliti (2026).

Gambar 2 Panah horizontal menunjukkan hubungan transformasional antarmekanisme, sedangkan hubungan menuju kualitas pelayanan menunjukkan bahwa setiap tema memiliki kontribusi langsung sekaligus konfiguratif terhadap outcome pelayanan.

Sintesis menghasilkan model *Integrated Digital Governance-Service Quality*. Model tersebut menjelaskan bahwa implementasi kebijakan *digital governance* tidak berhubungan secara mekanis dengan kualitas pelayanan. Dampak kebijakan dimediasi oleh konfigurasi enam mekanisme governance. Implementasi yang berhenti pada adopsi teknologi berpotensi menghasilkan digitalisasi administratif, sedangkan integrasi keenam mekanisme menghasilkan transformasi pelayanan.

Model Konseptual Integrated Digital Governance-Service Quality



Gambar 3. Model Integrated Digital Governance-Service Quality

Sumber: Dikembangkan berdasarkan hasil meta-sintesis 80 artikel (2026).

Gambar 3 Model menempatkan enam mekanisme *integrated digital governance* sebagai arsitektur institusional yang mentransformasikan kebijakan digital menjadi kualitas pelayanan publik daerah.

PEMBAHASAN

Hasil meta-sintesis menunjukkan bahwa kualitas pelayanan publik digital merupakan hasil konfigurasi governance, bukan konsekuensi otomatis dari penggunaan teknologi. Temuan ini memperluas definisi transformasi digital Mergel et al. (2019) dan Vial (2021), yang menempatkan perubahan organisasi sebagai inti transformasi. Dalam konteks pemerintah daerah, teknologi baru memperoleh kapasitas transformatif ketika kepemimpinan, struktur organisasi, data, proses adaptasi, dan hubungan dengan masyarakat mengalami perubahan secara terintegrasi. Temuan tersebut sekaligus menjelaskan paradoks *digital standstill* yang dikemukakan Norling (2024): organisasi dapat terlihat terdigitalisasi tanpa mengalami transformasi pelayanan.

Tema kepemimpinan digital menunjukkan bahwa implementasi kebijakan membutuhkan aktor yang mampu mengorkestrasi perubahan lintas unit. Temuan ini konsisten dengan Pittaway dan Montazemi (2020), Branderhorst dan Ruijer (2025), serta Sanina (2024), tetapi meta-sintesis ini memperluas posisi kepemimpinan dari faktor individual menjadi mekanisme integrasi institusional. Pemimpin digital tidak hanya membangun visi, melainkan harus memutus silo, menyelaraskan kepentingan organisasi, dan memastikan strategi digital diterjemahkan ke dalam proses pelayanan. Dengan demikian, kepemimpinan berfungsi sebagai *governance integrator*.

Kapasitas transformasi organisasi dan integrasi data menjadi mekanisme operasional utama. Temuan mengenai resistensi, keterbatasan kompetensi, dan silo organisasi sejalan dengan Schedler et al. (2019) dan Tangi et al. (2021). Haug et al. (2024) juga menegaskan bahwa perubahan digital berlangsung pada struktur, proses, budaya, dan pekerjaan. Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan lebih lanjut: kelemahan kapasitas organisasi menyebabkan interoperabilitas gagal diterjemahkan menjadi integrasi pelayanan. Oleh sebab itu, interoperabilitas bukan semata persoalan teknis pertukaran data, tetapi kapasitas institusional untuk mengoordinasikan proses lintas organisasi.

Tema *agile-adaptive governance* memperlihatkan bahwa kualitas pelayanan membutuhkan kemampuan belajar secara berulang. Temuan ini menguatkan Mergel et al. (2018), Janssen dan van der Voort (2020), dan Neumann et al. (2024). Akan tetapi, hasil meta-sintesis menempatkan adaptivitas sebagai mekanisme penghubung antara integrasi internal dan kebutuhan eksternal. Pemerintah daerah yang mampu mengevaluasi kegagalan, mengubah desain layanan, dan merespons umpan balik memiliki peluang lebih besar menghasilkan pelayanan responsif. Dengan

demikian, agile tidak dipahami sekadar metode kerja proyek, tetapi sebagai kapasitas governance untuk melakukan koreksi institusional.

Ko-produksi digital selanjutnya mengubah posisi masyarakat dari pengguna pasif menjadi sumber pengetahuan pelayanan. Hasil tersebut konsisten dengan Lember et al. (2019) dan lima fase ko-produksi yang ditemukan Scupola dan Mergel (2022). Kontribusi sintesis ini terletak pada penempatan ko-produksi sebagai mekanisme kontrol relevansi transformasi. Tanpa keterlibatan masyarakat, pemerintah berisiko membangun sistem yang efisien menurut logika organisasi tetapi tidak sesuai dengan pengalaman pengguna. Temuan Mannayong (2024) mengenai pelayanan digital di Makassar memperkuat pentingnya melihat efektivitas melalui manfaat yang benar-benar diterima masyarakat.

Orientasi nilai publik menjadi mekanisme normatif yang menyatukan keseluruhan tema. Temuan ini menguatkan Twizeyimana dan Andersson (2019), Panagiotopoulos et al. (2019), serta Criado dan Gil-Garcia (2019). Data dan otomatisasi dapat meningkatkan transparansi sebagaimana ditunjukkan Matheus et al. (2020), tetapi juga membawa persoalan nilai dalam keputusan otomatis sebagaimana dijelaskan Ranerup dan Henriksen (2019). Oleh karena itu, efisiensi digital tidak dapat menjadi satu-satunya ukuran kualitas. Transparansi, aksesibilitas, kepastian, dan kepercayaan harus dipertahankan sebagai outcome nilai publik.

Kontribusi ilmiah penelitian ini adalah formulasi Integrated Digital Governance–Service Quality, yang mengintegrasikan literatur kepemimpinan digital, transformasi organisasi, interoperabilitas, agile governance, ko-produksi, dan nilai publik. Berbeda dengan studi terdahulu yang cenderung membahas dimensi tersebut secara terpisah, model ini menjelaskan bahwa kualitas pelayanan merupakan *configurational governance outcome*. Posisi temuan dalam diskursus akademik karena itu menggeser perdebatan dari pertanyaan “apakah digitalisasi meningkatkan pelayanan” menuju “konfigurasi governance apa yang memungkinkan digitalisasi menghasilkan kualitas pelayanan”.

Secara praktis, pemerintah daerah perlu menghindari evaluasi transformasi berdasarkan jumlah aplikasi. Implikasi kebijakannya adalah perlunya indikator implementasi yang mengukur kapasitas kepemimpinan digital, perubahan proses organisasi, interoperabilitas data, siklus evaluasi adaptif, keterlibatan pengguna, dan penciptaan nilai publik. Pemerintah daerah juga perlu membangun forum *co-design*, mekanisme umpan balik digital yang dapat ditindaklanjuti, serta audit keputusan berbasis data. Strategi tersebut memungkinkan kebijakan digital bergerak dari digitalisasi administratif menuju transformasi pelayanan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena meta-sintesis bergantung pada kualitas pelaporan studi primer dan interpretasi konsep lintas konteks pemerintahan. Penggunaan Scopus, Google

Scholar, dan SINTA juga memungkinkan adanya literatur relevan dari database lain yang tidak teridentifikasi. Selain itu, model konseptual yang dihasilkan merupakan hasil sintesis kualitatif dan belum diuji secara empiris pada populasi pemerintah daerah tertentu. Penelitian berikutnya perlu melakukan studi kasus komparatif atau pengujian model untuk menilai variasi konfigurasi enam mekanisme tersebut pada pemerintah daerah dengan tingkat kematangan digital yang berbeda.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi kebijakan *digital governance* tidak secara otomatis meningkatkan kualitas pelayanan publik pemerintah daerah melalui adopsi teknologi, pengembangan aplikasi, atau digitalisasi prosedur administratif. Temuan paling penting dari meta-sintesis menunjukkan bahwa kualitas pelayanan merupakan hasil konfigurasi tata kelola yang mengintegrasikan kepemimpinan digital, kapasitas transformasi organisasi, integrasi data dan proses, *agile-adaptive governance*, ko-produksi digital, serta orientasi nilai publik. Temuan ini sekaligus mengungkap paradoks transformasi digital: peningkatan intensitas penggunaan teknologi dapat berlangsung tanpa perubahan substantif terhadap kualitas pelayanan ketika pemerintah daerah masih mempertahankan silo organisasi, proses birokrasi yang terfragmentasi, dan pola implementasi yang berorientasi pada teknologi.

Hasil penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan digital berfungsi sebagai mekanisme pengarah dan pengintegrasikan perubahan institusional, sedangkan kapasitas organisasi menentukan kemampuan pemerintah menerjemahkan visi digital ke dalam perubahan proses pelayanan. Integrasi data dan proses selanjutnya menjadi prasyarat bagi terciptanya pelayanan yang efisien dan memiliki kepastian, sementara tata kelola agile-adaptif memungkinkan organisasi melakukan pembelajaran serta koreksi secara berkelanjutan. Pada saat yang sama, ko-produksi digital berfungsi sebagai mekanisme untuk menjaga relevansi pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Keseluruhan mekanisme tersebut memperoleh orientasi substantif melalui nilai publik, sehingga efisiensi teknologi tidak menggeser prinsip aksesibilitas, transparansi, responsivitas, akuntabilitas, dan kepercayaan publik.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada formulasi model *Integrated Digital Governance-Service Quality*. Model tersebut memperluas diskursus administrasi publik digital dengan menempatkan kualitas pelayanan sebagai *configurational governance outcome*, bukan sebagai konsekuensi linear digitalisasi. Secara teoretis, penelitian ini mengintegrasikan perspektif transformasi organisasi, kepemimpinan digital, tata kelola agile-adaptif, ko-produksi, dan nilai publik ke dalam satu arsitektur konseptual. Posisi tersebut menggeser fokus kajian dari pertanyaan mengenai keberadaan

teknologi menuju penjelasan tentang konfigurasi mekanisme governance yang memungkinkan teknologi menghasilkan transformasi pelayanan publik daerah.

Pemerintah daerah disarankan mengubah orientasi implementasi kebijakan digital dari pendekatan berbasis aplikasi menuju pembangunan ekosistem tata kelola digital yang terintegrasi. Evaluasi transformasi digital perlu memasukkan kapasitas kepemimpinan, perubahan proses organisasi, interoperabilitas data, kemampuan adaptasi, keterlibatan masyarakat, dan penciptaan nilai publik sebagai indikator utama. Pengembangan pelayanan digital juga perlu disertai mekanisme *co-design*, evaluasi pengalaman pengguna, tindak lanjut umpan balik masyarakat, serta audit terhadap keputusan berbasis data agar inovasi teknologi tetap akuntabel dan berorientasi pada kepentingan publik.

Penelitian ini terbatas pada sintesis literatur kualitatif periode 2017–2025 dan bergantung pada kedalaman pelaporan studi primer serta interpretasi konsep dalam konteks pemerintahan yang beragam. Model yang dihasilkan juga belum diuji secara empiris pada pemerintah daerah dengan tingkat kematangan digital yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian lanjutan perlu melakukan studi kasus komparatif, *qualitative comparative analysis*, atau pengujian model secara kuantitatif untuk mengidentifikasi kombinasi mekanisme governance yang paling efektif. Kajian longitudinal juga diperlukan untuk menjelaskan bagaimana konfigurasi *digital governance* berubah dari tahap adopsi teknologi menuju transformasi institusional dan penciptaan nilai publik secara berkelanjutan.

KONFLIK KEPENTINGAN

"Para penulis menyatakan bahwa tidak terdapat konflik kepentingan yang berkaitan dengan penelitian maupun publikasi artikel ini."

DAFTAR PUSTAKA

- Affairs, D. of E. and S. (2024). *United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development - With the addendum on Artificial Intelligence*. Stylus Publishing, LLC.
- 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. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>
- Mannayong, J. (2024). Evaluation of the effectiveness of digital-based public services in Makassar City. *International Journal of Economics and Management Research*, 3(2), 147-165.
- Neumann, O., Kirklies, P. C., & Schott, C. (2024). Adopting agile in government: a comparative case study. *Public Management Review*, 26(12), 3692-3714.



- Branderhorst, E. M., & Ruijer, E. (2025). Digital leadership in local government: an empirical study of Dutch city managers. *Local Government Studies*, 51(3), 576-599.
- Kuhlmann, S., & Heuberger, M. (2023). Digital transformation going local: implementation, impacts and constraints from a German perspective. *Public Money & Management*, 43(2), 147-155.
- Haug, N., Dan, S., & Mergel, I. (2024). Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public Management Review*, 26(7), 1963-1987.
- Lember, V., Brandsen, T., & Tönurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1665-1686.
- Schedler, K., Guenduez, A. A., & Frischknecht, R. (2019). How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. *Information Polity*, 24(1), 3-20.
- Idzi, F. M., & Gomes, R. C. (2022). Digital governance: Government strategies that impact public services. *Global Public Policy and Governance*, 2(4), 427–452. <https://doi.org/10.1007/s43508-022-00055-w>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management, Impact of COVID-19 Pandemic on Information Management Research and Practice: Editorial Perspectives*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Matheus, R., Janssen, M., & Maheshwari, D. (2020). Data science empowering the public: Data-driven dashboards for transparent and accountable decision-making in smart cities. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101284. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.01.006>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Mergel, I., Gong, Y., & Bertot, J. (2018). Agile government: Systematic literature review and future research. *Government Information Quarterly, Agile Government and Adaptive Governance in the Public Sector*, 35(2), 291–298. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.04.003>
- Norling, K. (2024). Digital transformation or digital standstill? Status quo bias in Swedish public sector strategies. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 19(1), 91–107. <https://doi.org/10.1108/TG-04-2024-0078>
- Panagiotopoulos, P., Klievink, B., & Cordella, A. (2019). Public value creation in digital government. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101421. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101421>

- Pittaway, J. J., & Montazemi, A. R. (2020). Know-how to lead digital transformation: The case of local governments. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101474. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101474>
- Ranerup, A., & Henriksen, H. Z. (2019). Value positions viewed through the lens of automated decision-making: The case of social services. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101377. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.05.004>
- Gasco Hernandez, M. (2024). Reflections on three decades of digital transformation in local governments. *Local Government Studies*, 50(6), 1028-1040.
- Sanina, A. (2024). City Managers as Digital Transformation Leaders: Exploratory and Explanatory Notes. *Public Performance & Management Review*, 47(4), 927–958. <https://doi.org/10.1080/15309576.2024.2302059>
- Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101650. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021). Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356>
- Twizeyimana, J. D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government – A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.001>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

