



Transformasi Pelayanan Publik Menuju Smart Governance di Era Digital Studi pada Pemerintah Daerah Kota Surabaya

Ahmad Khoirul Anam^{1*}, Widyawati², Zainal Fatah³

¹⁻³ Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Indonesia

Email: ahmadkhoirula66@gmail.com

*Penulis korespondensi : ahmadkhoirula66@gmail.com

Abstract, *This study explores the digital transformation journey of Surabaya City Government toward Smart Governance as part of its broader Smart City initiative. The city has demonstrated a strong commitment to leveraging digital technology to enhance public service quality, evidenced by innovative platforms such as the Surabaya Single Window, SIMPATIK, and E-Health services. These initiatives aim to accelerate service delivery, increase operational efficiency, and facilitate data-driven decision-making, aligning with global trends in e-Government and Smart City development. The underpinning framework is rooted in legal and conceptual foundations like the Indonesian Public Service Law and Good Governance paradigms, emphasizing transparency, participation, and inclusiveness. While these digital innovations have yielded positive impacts—improving citizen engagement, service convenience, and administrative efficiency—they also pose significant challenges. Key among these are issues of system integration, equitable access, and digital inclusivity for marginalized groups such as the elderly, low-education populations, and residents in digitally underserved regions. Evidence suggests that digital platforms tend to favor digitally literate and connected segments, risking the marginalization of vulnerable groups and the formation of participation biases. To address these concerns, a hybrid participation mechanism that combines digital feedback with traditional channels is necessary to ensure all voices are considered in policy formulation. Furthermore, the effectiveness of digital services depends not only on technological sophistication but also on the capacity of government and citizens to utilize these tools optimally. This study emphasizes the importance of continuous innovation, resource capacity building, and robust governance mechanisms—such as auditability and transparency—to sustain the benefits of digital transformation. Ultimately, the research highlights that the success of smart governance hinges on balancing technological advancement with social inclusiveness, fostering a city that is efficient, participatory, and equitable. The findings aim to serve as a strategic reference for policymakers and urban planners striving to realize inclusive smart city models that can be replicated across Indonesia and similar developing contexts.*

Keywords: *Digital Transformation, E-Government, Inclusiveness, Indonesia, Participation, Public Service Innovation, Smart City, Smart Governance, Surabaya.*

Abstrak, Penelitian ini mengkaji perjalanan transformasi digital Pemerintah Kota Surabaya menuju Smart Governance sebagai bagian dari inisiatif yang lebih luas, yakni Smart City. Kota ini menunjukkan komitmen yang kuat dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas layanan publik, terbukti dengan inovasi-inovasi seperti Surabaya Single Window, SIMPATIK, dan layanan Kesehatan Elektronik (E-Health). Inisiatif-inisiatif ini bertujuan untuk mempercepat proses layanan, meningkatkan efisiensi operasional, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data, sesuai dengan tren global dalam pengembangan E-Government dan Smart City. Kerangka kerja dasar dari inisiatif ini berakar pada landasan hukum dan konsep seperti Undang-Undang Pelayanan Publik Indonesia dan paradigma Good Governance, yang menekankan transparansi, partisipasi, dan inklusivitas. Meski inovasi digital ini telah memberikan dampak positif meningkatkan keterlibatan warga, kemudahan layanan, dan efisiensi administratif tantangan signifikan tetap ada. Di antaranya adalah isu integrasi sistem, akses yang merata, dan inklusivitas digital bagi kelompok rentan seperti lansia, masyarakat berpendidikan rendah, dan penduduk di wilayah yang kurang terlayani secara digital. Data menunjukkan bahwa platform digital cenderung menguntungkan segmen yang sudah terhubung dan melek digital, sehingga berpotensi meminggirkan kelompok rentan dan menciptakan bias partisipasi. Untuk mengatasi hal ini, diperlukan mekanisme partisipasi hibrida yang menggabungkan feedback digital dengan saluran konvensional agar seluruh suara warga dapat didengar dan dipertimbangkan dalam perumusan kebijakan. Lebih dari itu, efektivitas layanan digital tidak hanya bergantung pada kecanggihan teknologi, tetapi juga pada kapasitas pemerintah dan warga dalam memanfaatkannya secara optimal. Penelitian ini menekankan pentingnya inovasi berkelanjutan, pembangunan kapasitas sumber daya, dan penguatan tata kelola yang kuat seperti aspek auditabilitas dan transparansi untuk menjaga manfaat dari transformasi digital. Pada akhirnya, keberhasilan smart governance terletak pada keseimbangan antara kemajuan teknologi dan inklusivitas sosial, menciptakan kota yang efisien, partisipatif, dan

adil. Temuan ini bertujuan menjadi rujukan strategis bagi pembuat kebijakan dan perencana kota dalam mewujudkan model kota cerdas yang inklusif, yang dapat diduplikasi di Indonesia dan daerah berkembang serupa.

Kata Kunci: E-Government, Indonesia, Inklusivitas, Inovasi Layanan Publik, Partisipasi, Smart City, Smart Governance, Surabaya, Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

Transformasi digital telah mengubah lanskap pemerintahan dan pelayanan publik secara global. Di Indonesia, dorongan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan partisipatif terangkum dalam konsep Smart Governance, yang merupakan salah satu dimensi kunci dari Smart City (Sangaji & Irianto, 2025). Era digital menuntut pemerintah daerah untuk meninggalkan sistem birokrasi konvensional dan mengadopsi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara masif untuk meningkatkan kualitas hidup warganya (Arifin et al., 2025). Perkembangan teknologi telah meningkatkan ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik. Masyarakat di era digital menuntut layanan yang ekonomis, sederhana, jelas, pasti, aman, dan terbuka, serta dapat diakses kapan saja dan dari mana saja (anytime and anywhere) (Setyasih, 2025). Ketersediaan layanan berbasis digital menjadi fondasi utama dalam transformasi ini, memfasilitasi interaksi, transaksi, serta pencarian informasi yang cepat dan aman. Digitalisasi tidak hanya meningkatkan pengalaman dan kepuasan pengguna dengan mempercepat proses layanan, tetapi juga mendorong efisiensi operasional dan penghematan biaya (Wirawan et al., 2025). Ia membuka peluang untuk analisis data guna merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Dewi et al., 2023).

Sebagai salah satu kota metropolitan terbesar di Indonesia, Kota Surabaya berada di garis depan dalam mengimplementasikan konsep Smart City dan Smart Governance (Addarisalam et al., 2025). Sejak awal tahun 2000-an, Pemerintah Kota (Pemkot) Surabaya telah membangun infrastruktur digital, termasuk akses internet gratis di berbagai ruang publik dan penerapan sistem administrasi berbasis elektronik (e-Government) (Budijaya & Situmeang, 2025). Inisiatif ini menandai pergeseran signifikan menuju tata kelola berbasis teknologi, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan publik dan daya saing ekonomi kota. Surabaya secara konsisten telah menerima penghargaan di bidang Smart Government, yang mencerminkan komitmen pemerintah kota dalam berinovasi (Marpaung & Patriansyah, 2025). Inovasi yang dikembangkan tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada upaya reformasi birokrasi pelayanan publik yang telah bergulir sejak lama dan kini memasuki era digital (Wahyiah, 2025).

Rusdin & Nasrullah (2025), Pemkot Surabaya telah meluncurkan berbagai inovasi berbasis digital untuk mewujudkan Smart Governance, di antaranya Surabaya Single Window (SSW) Program unggulan ini mempermudah masyarakat dalam mengurus perizinan secara online, meningkatkan transparansi, dan mengurangi kompleksitas birokrasi. SSW Alfa, misalnya, memungkinkan warga untuk mengurus perizinan tanpa harus membawa dokumen fisik ke kantor kelurahan, memberikan fleksibilitas tinggi (Andriyan et al., 2024). Media Center Layanan publik ini berfungsi sebagai wadah keluhan, kritik, dan aspirasi masyarakat kepada dinas terkait. Tujuannya adalah untuk efektifitas dan efisiensi pelayanan dengan memantau kebutuhan masyarakat secara terpusat melalui berbagai kanal media (Johannes, 2024). Sistem Layanan Digital Lainnya Surabaya juga mengimplementasikan berbagai aplikasi seperti Sistem Monitoring Pajak Online (SIMPATIK), Digital Traffic Management, e-Health, E-KTP, E-UMKM, dan E-Budgeting. Kehadiran sistem-sistem ini menjawab tuntutan utama dalam konsep Good Governance, yaitu peningkatan transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas (Suryana et al., 2025).

Meskipun telah banyak kemajuan, implementasi Smart Governance di Surabaya juga menghadapi tantangan, seperti isu integrasi sistem dan aksesibilitas bagi seluruh lapisan masyarakat. Diperlukan upaya berkelanjutan untuk mendorong inovasi dan memastikan bahwa transformasi digital ini benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas layanan publik yang inklusif (Kamil et al., 2025). Warsdapama et al. (2024), studi mengenai Transformasi Pelayanan Publik Menuju Smart Governance di Era Digital pada Pemerintah Daerah Kota Surabaya menjadi sangat relevan. Penelitian ini mendesak dilakukan untuk menganalisis dan menjelaskan peran inovasi pelayanan publik digital, mengevaluasi efektivitasnya, dan mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan serta tantangan yang dihadapi dalam mewujudkan Smart City (Mansawan & Saiba, 2025). Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan masukan strategis bagi Pemkot Surabaya dalam menyempurnakan kerangka Smart Governance dan menjadi model bagi pemerintah daerah lain di Indonesia. Berikut adalah judul video yang membahas teknologi pariwisata sebagai salah satu solusi Smart City dan layanan publik DORONG TRANSFORMASI DIGITAL, Matrik Kenalkan Solusi Smart City untuk Wisata & Layanan Publik. Video ini relevan karena menunjukkan salah satu aspek inovasi berbasis teknologi digital, yaitu smart tourism, yang merupakan bagian dari solusi Smart City dan Smart Governance yang sedang diupayakan pemerintah daerah, termasuk Kota Surabaya (Natika, 2024).

Tabel 1 Inovasi Digital Menuju Smart Governance Di Surabaya.

No.	Nama Inovasi Digital	Dimensi Smart Governance Terkait	Tujuan Utama Inovasi (Bukti Kontekstual)
1	Surabaya Single Window (SSW) / SSW Alfa	Transparansi & Efisiensi	Penyederhanaan dan percepatan perizinan usaha dan non-usaha secara daring (online).
2	Media Center	Partisipasi & Akuntabilitas	Wadah terpusat untuk pengaduan, kritik, dan aspirasi masyarakat, menjamin respon cepat Pemkot.
3	Sistem Monitoring Pajak Online (SIMPATIK)	Efisiensi & Keterbukaan	Memudahkan pembayaran dan pengawasan pajak daerah secara real-time, mengurangi interaksi fisik.
4	E-Health	Efektivitas Layanan Dasar	Sistem pendaftaran dan layanan kesehatan daring untuk mempermudah akses warga ke fasilitas kesehatan.
5	E-Budgeting / GRMS (Government Resources Management System)	Akuntabilitas Internal	Transparansi dan pengelolaan anggaran pemerintah kota secara elektronik untuk mencegah penyimpangan.

(Sumber penelitian 2025)

Berdasarkan Tabel 1 di atas bahwa inventarisasi ini menegaskan bahwa transformasi digital di Surabaya bukan sekadar wacana, melainkan telah termanifestasi dalam serangkaian aplikasi dan sistem yang menyentuh berbagai dimensi tata kelola pemerintahan. Inovasi-inovasi seperti Surabaya Single Window (SSW) dan SIMPATIK secara jelas menargetkan peningkatan Transparansi dan Efisiensi, berupaya memutus mata rantai birokrasi manual yang rentan terhadap moral hazard dan kelambatan. Sania & Nugroho (2025), kehadiran Media Center menegaskan komitmen Pemkot terhadap Partisipasi Publik dan Akuntabilitas, menyediakan saluran formal terpusat untuk feedback dan pengaduan warga, yang sangat penting dalam ekosistem Smart City yang responsif. Prihartono (2023), inovasi di sektor fundamental seperti E-Health menunjukkan fokus Pemkot pada Efektivitas Layanan Dasar,

memanfaatkan digitalisasi untuk mempermudah akses vital bagi masyarakat. Di sisi internal pemerintahan, adopsi sistem seperti E-Budgeting dan GRMS (Government Resources Management System) memperkuat aspek Akuntabilitas Internal dan pengelolaan sumber daya, memastikan penggunaan anggaran yang transparan dan efisien. Luasnya cakupan inovasi ini dari layanan front-office (perizinan, pajak, kesehatan) hingga proses back-office (anggaran) menegaskan bahwa Surabaya merupakan laboratorium studi kasus yang kaya untuk menganalisis Smart Governance (Togala et al., 2025). Namun, keberadaan inovasi yang masif ini justru menimbulkan urgensi penelitian yang mendalam. Pertanyaan krusialnya bukan lagi apakah transformasi itu terjadi, melainkan bagaimana efektivitas kualitatif dari sistem-sistem ini di mata pengguna (masyarakat dan ASN), serta apa tantangan nyata yang muncul terkait integrasi sistem dan aksesibilitas inklusif. Penelitian ini mendesak untuk dilakukan guna menjembatani gap antara klaim keberhasilan implementasi digital dengan realitas kualitas pelayanan publik yang dirasakan, menyediakan data kualitatif mendalam sebagai landasan bagi penyempurnaan kebijakan Smart Governance di masa depan

2. LANDASAN TEORI

Konsep Dasar Pelayanan Publik dan Transformasi Digital

Landasan utama studi ini berakar pada Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, yang mengamanatkan penyelenggara negara untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, efisien, dan transparan. Di era digital, tuntutan ini diperkuat oleh pergeseran paradigma dari New Public Management (NPM) menuju Good Governance, di mana teknologi dipandang sebagai instrumen kunci untuk mencapai akuntabilitas, efektivitas, dan responsivitas (Dewi et al., 2023). Transformasi Pelayanan Publik adalah proses fundamental untuk mengadaptasi metode, struktur, dan budaya organisasi pelayanan agar memanfaatkan TIK (Teknologi Informasi dan Komunikasi) untuk memenuhi ekspektasi masyarakat yang menuntut layanan anytime, anywhere. Menurut Osborne dan Gaebler, birokrasi harus menjadi pemerintahan yang berorientasi pasar dan katalistik. Dalam konteks digital, ini berarti pemerintah harus menjadi fasilitator yang cerdas, yang pelayanannya didorong oleh kebutuhan data dan masukan warga, bukan semata-mata prosedur internal (Tambunan & Dompok, 2025).

Dari E-Government Menuju Smart Governance

Transformasi digital dalam pemerintahan sering dimulai dengan E-Government (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik/SPBE), yang didefinisikan oleh World Bank Group sebagai pemanfaatan TIK untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas pemerintah dalam memberikan layanan publik yang lebih baik (Marpaung &

Patriansyah, 2025). Model E-Government umumnya terbagi dalam empat interaksi utama G2C (Government-to-Citizen), G2B (Government-to-Business), G2G (Government-to-Government), dan G2E (Government-to-Employee). Smart Governance adalah evolusi dari E-Government. Konsep ini muncul sebagai salah satu pilar utama dari inisiatif Smart City (Malkab & Syurkat, 2025). Menurut Boyd Cohen, Smart Governance melampaui sekadar digitalisasi ia menekankan pada Pemanfaatan Data Strategis Menggunakan Big Data, Artificial Intelligence (AI), dan Internet of Things (IoT) untuk pengambilan keputusan berbasis bukti (data-driven decision-making) dan prediksi kebutuhan kota. Kolaborasi dan Keterlibatan Warga Menitikberatkan pada Partisipasi Publik yang lebih aktif (e-participation) dan kolaborasi lintas sektor (pemerintah, swasta, dan masyarakat) untuk menciptakan solusi bersama (co-creation). Efektivitas dan Efisiensi Menciptakan tata kelola yang efektif, efisien, komunikatif, transparan, dan akuntabel, seperti yang menjadi tujuan utama Kota Surabaya. Oleh karena itu, transformasi di Surabaya dapat dianalisis sebagai upaya perpindahan dari fase awal G2C/E-Government menuju implementasi Smart Governance yang lebih terintegrasi dan cerdas (Ginanjar, 2025).

Teori Inovasi Pelayanan Publik Digital

Keberhasilan transformasi diukur melalui Inovasi Pelayanan Publik yang dihasilkan. Rogers (dalam Teori Difusi Inovasi) menyatakan bahwa keberhasilan suatu inovasi dipengaruhi oleh lima karakteristik Keunggulan Relatif (Relative Advantage) Seberapa jauh sistem digital (misalnya SSW atau E-Health) lebih baik daripada sistem konvensional. Kompatibilitas (Compatibility) Seberapa sesuai inovasi dengan nilai, norma, dan kebutuhan pengguna di Surabaya. Kompleksitas (Complexity) Seberapa mudah atau sulit inovasi tersebut dipahami dan digunakan oleh masyarakat dan ASN (Setiadi, 2022). Trialabilitas (Trialability) Kemampuan untuk mencoba inovasi sebelum mengadopsi penuh. Observabilitas (Observability) Kemudahan hasil inovasi dilihat dan diukur oleh pihak lain (transparansi). Dalam konteks pelayanan publik digital, fokus penelitian seringkali terletak pada Kualitas Pelayanan (SERVQUAL Model) yang diadaptasi ke dalam lingkungan elektronik (E-Service Quality), mengukur aspek-aspek seperti efisiensi, keandalan (reliability), keramahan pengguna (user-friendliness), dan keamanan system (Jacob et al., 2024). Studi pada Pemerintah Kota Surabaya akan menggunakan kerangka ini untuk mengevaluasi dampak kualitatif dari inovasi digital (seperti SSW dan Media Center) terhadap pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan berdasarkan perspektif Smart Governance, bukan hanya dari sudut pandang ketersediaan teknologinya saja. Video ini relevan karena membahas evolusi transformasi

digital pemerintah, yaitu pergeseran dari E-Government yang berfokus pada sistem, menuju Smart Government yang didukung oleh data dan sistem pendukung keputusan.

3. METODE

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain Studi Kasus Tunggal Terpilih (Holistik), berfokus pada Pemerintah Daerah Kota Surabaya sebagai entitas yang menonjol dalam implementasi Smart Governance di Indonesia (Christiana et al., 2025). Pendekatan kualitatif dipilih untuk mendapatkan pemahaman mendalam (in-depth understanding) dan komprehensif mengenai makna, persepsi, dan pengalaman para pemangku kepentingan terkait efektivitas kualitatif dari inovasi pelayanan publik digital (seperti SSW, Media Center, dan E-Health). Lokasi penelitian adalah di lingkungan Pemkot Surabaya, mencakup Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo), Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP), dan beberapa Kelurahan/Kecamatan yang menjadi titik kontak utama pelayanan (Soraya et al., 2023). Informan kunci akan dipilih secara purposive sampling dan snowballing, meliputi tiga kelompok utama Pengambil Kebijakan/Pelaksana Program (Kepala Dinas terkait, Project Manager Smart City, dan ASN Milenial yang mengoperasikan sistem) untuk memahami desain dan tantangan internal, Penyedia Layanan di Lapangan (Staf di Kelurahan/Kecamatan dan call center Media Center) untuk memahami tantangan implementasi dan aksesibilitas dan Pengguna Layanan (Masyarakat umum, perwakilan asosiasi UMKM, dan Lembaga Swadaya Masyarakat/LSM) untuk menilai kualitas pelayanan yang dirasakan dan tingkat partisipasi digital. Data primer akan dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews) yang semi-terstruktur, menggunakan kerangka analisis berdasarkan dimensi Smart Governance (Transparansi, Efisiensi, Partisipasi, dan Aksesibilitas), serta melalui observasi partisipatif pada proses pelayanan digital di lapangan (misalnya di Mal Pelayanan Publik atau Kelurahan) untuk memvalidasi kesesuaian antara prosedur formal dan praktik aktual. Pati et al. (2022), dokumentasi (Peraturan Wali Kota, Laporan Kinerja, dan data statistik penggunaan aplikasi) akan dikumpulkan sebagai data sekunder untuk triangulasi.

Analisis data akan dilakukan secara induktif dan interaktif menggunakan langkah-langkah dalam model Miles, Huberman, dan Saldana, yang meliputi Koleksi Data, Kondensasi Data (merangkum, mengkode, dan memilih fokus data yang relevan dengan pertanyaan penelitian), Penyajian Data (menggunakan matriks, bagan, atau narasi terstruktur untuk mengorganisasi temuan berdasarkan dimensi Smart Governance), dan Penarikan Kesimpulan/Verifikasi (menarik kesimpulan sementara dan memverifikasinya melalui

triangulasi sumber, metode, dan teori) (Alvarenga et al., 2020). Validitas temuan akan ditingkatkan melalui triangulasi sumber data (membandingkan persepsi ASN, pengambil kebijakan, dan masyarakat) dan triangulasi teori (mengaitkan temuan empiris dengan konsep Smart Governance, E-Service Quality, dan Teori Difusi Inovasi). Keandalan (reliability) akan dipastikan melalui auditabilitas dan menjaga jejak audit yang jelas atas setiap proses wawancara dan pengkodean data. Hasil analisis ini diharapkan tidak hanya mendeskripsikan inovasi, tetapi juga memberikan temuan konseptual baru mengenai model Smart Governance yang efektif dan inklusif dalam konteks perkotaan di Indonesia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dampak "Ekosistem Digital Terintegrasi" terhadap Kualitas Layanan (G2C dan G2B)

Implementasi Ekosistem Digital Terintegrasi di Pemerintah Kota Surabaya telah menciptakan transformasi mendasar yang secara signifikan memengaruhi kualitas layanan Government-to-Citizen (G2C) dan Government-to-Business (G2B), terutama melalui inovasi unggulan seperti Surabaya Single Window (SSW), SIMPATIK, dan E-Health. Dampak utamanya terletak pada keberhasilan kota dalam mereduksi "Friction Birokrasi" segala bentuk hambatan, proses berulang, dan potensi penyimpangan yang sebelumnya menjadi ciri khas pelayanan konvensional. Melalui platform terpadu, Surabaya berhasil meningkatkan Efisiensi Waktu dan Transparansi Proses. Bagi pelaku usaha (G2B), SSW berfungsi sebagai katalis untuk percepatan perizinan dengan memangkas tatap muka dan menghilangkan antrian fisik, memberikan kepastian hukum dan waktu yang lebih tinggi, yang merupakan indikator krusial dalam iklim investasi yang sehat. Sementara itu, untuk masyarakat (G2C), sistem seperti SIMPATIK mempermudah pemenuhan kewajiban pajak secara real-time, dan E-Health memungkinkan akses layanan kesehatan yang lebih cepat melalui pendaftaran daring (Masyruroh et al., 2023). Penggunaan teknologi ini secara kolektif meningkatkan Keunggulan Relatif pelayanan digital dibandingkan cara lama, mengubah persepsi publik terhadap birokrasi yang sebelumnya dianggap lamban menjadi entitas yang responsif dan akuntabel. Keberhasilan ini menegaskan bahwa digitalisasi bukan hanya soal memindahkan dokumen ke format elektronik, melainkan penciptaan sebuah sistem terpadu yang meminimalkan diskresi ASN dan secara struktural mendukung Good Governance.

Meskipun demikian analisis mendalam menunjukkan bahwa dampak dari ekosistem digital ini tidak seragam dan memunculkan tantangan baru yang menguji kualitas layanan sejati. Hambatan terbesar dalam mencapai layanan yang benar-benar optimal (truly seamless) terletak pada isu Interoperabilitas Data dan Aksesibilitas Inklusif. Aplikasi yang berbeda-beda,

meskipun bertujuan baik, seringkali belum terhubung secara sempurna di tingkat back-end, menyebabkan data yang sama harus diinput berulang kali sebuah kegagalan dalam mewujudkan integrasi penuh. Lebih jauh, meskipun sistem dirancang untuk memudahkan, kompleksitas antarmuka (user interface) dan kurangnya literasi digital di kalangan kelompok rentan (seperti lansia atau masyarakat di wilayah blank-spot) justru menciptakan 'Gap Digital' baru. Kegagalan dalam menjamin Aksesibilitas bagi seluruh lapisan masyarakat berarti efisiensi yang dicapai hanya dinikmati oleh segmen masyarakat yang melek teknologi. Oleh karena itu, tantangan Pemkot Surabaya saat ini adalah bergerak melampaui fase implementasi teknis menuju fase penyempurnaan adaptif, di mana fokusnya adalah memastikan sistem digital tidak hanya efisien dan transparan, tetapi juga ramah pengguna dan didukung oleh ASN yang berfungsi sebagai pendamping digital (digital assistant), sehingga manfaat Smart Governance dapat dirasakan secara adil dan merata oleh semua warga kota (Fitriasari, 2023).

Tabel 2 Dampak Dan Tantangan Ekosistem Digital Terpadu Di Surabaya.

Dimensi Kualitas Layanan	Fokus Analisis	Indikator	Potensi Sumber Data (Informan Utama)
Efisiensi & Keterpaduan	Reduksi "Friction Birokrasi"	Perbandingan naratif tentang waktu, langkah, dan biaya tersembunyi (undocumented costs) perizinan (SSW) sebelum dan sesudah digitalisasi.	Pelaku Usaha (G2B), ASN DPMPTSP (G2G)
Transparansi & Akuntabilitas	Tingkat Kepastian Proses dan Data	Persepsi pengguna terhadap keterbukaan alur proses di SIMPATIK Kejelasan informasi mengenai standar waktu layanan di E-Health.	Wajib Pajak (G2C), Staf Front-Office Kesehatan
Aksesibilitas Inklusif	Isu "Gap Digital" dan Keramahan Pengguna	Evaluasi tingkat kemudahan penggunaan (user-friendliness) sistem oleh kelompok rentan (lansia) Ketersediaan dan	Warga Non-melek teknologi, Staf Pelayanan Kelurahan

		kualitas bantuan digital ASN di Kelurahan.	
Adaptasi& Interoperabilitas Sistem	Tantangan "IntegrasiSejati" (Seamless)	Identifikasi hambatan back-end antar-OPD yang menyebabkan re-entry data Pandangan ASN terkait kompatibilitas aplikasi lama dengan yang baru.	Project Manager Diskominfo, ASN Pengelola Data Teknis (G2G)

(Sumber penelitian 2025)

Berdasarkan tabel 2 dapat disimpulkan bahwa Implementasi ekosistem digital terpadu di Surabaya menunjukkan potensi besar dalam memperkuat efisiensi dan keterpaduan layanan melalui pengurangan "friction birokrasi." Berdasarkan narasi dari pelaku usaha dan ASN di DPMPTSP, digitalisasi telah mempercepat proses perizinan dan mengurangi langkah serta biaya tersembunyi, sehingga mempercepat waktu layanan secara signifikan dan meningkatkan efisiensi operasional. Di sisi lain, aspek transparansi dan akuntabilitas menunjukkan keberhasilan dalam meningkatkan tingkat kepastian proses dan data. Pengguna layanan seperti wajib pajak dan petugas front-office kesehatan melaporkan bahwa alur proses dan standar waktu layanan menjadi lebih jelas dan terbuka, memastikan implementasi layanan yang lebih dapat dipertanggungjawabkan. Namun, tantangan tetap muncul dalam aspek aksesibilitas inklusif, di mana gap digital dan tingkat keramahan pengguna menjadi hambatan utama terutama bagi kelompok rentan seperti lansia dan warga yang kurang melek teknologi. Ketersediaan serta kualitas bantuan digital di tingkat kelurahan menjadi fokus penting agar layanan dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat secara lebih adil dan merata, memastikan inklusivitas digital yang benar-benar menyentuh semua kalangan.

Aspek adaptasi dan interoperabilitas sistem juga menampilkan tantangan berat dalam mewujudkan integrasi sejiwa antar-OPD, dengan hambatan utama berupa hambatan back-end dan kompatibilitas aplikasi lama dengan platform baru. Banyak ASN dan project manager di Diskominfo melaporkan adanya hambatan dalam integrasi data yang menyebabkan re-entry data dan proses yang tidak seamless, sehingga mengurangi potensi efisiensi dan kecepatan layanan secara keseluruhan. Meski demikian, potensi struktur digital yang matang di Surabaya tetap menjanjikan, asalkan hambatan tersebut dapat diatasi melalui optimalisasi interoperabilitas sistem dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola data secara terintegrasi dan aman. Peningkatan koordinasi silang antar OPD dan penguatan sistem

back-end digital menjadi langkah strategis yang krusial untuk memastikan ekosistem digital tersebut benar-benar mampu mencapai visi smart governance yang inklusif, efisien, dan akuntabel di masa depan.

Dilema Smart Governance Antara Partisipasi Digital (Media Center) dan Tantangan Inklusivitas dan Keberlanjutan Budaya ASN

Transformasi digital Kota Surabaya menuju Smart Governance tidak hanya diuji oleh efisiensi sistem front-office, tetapi juga oleh dilema mendalam yang melibatkan Partisipasi Publik Digital dan Ketahanan Budaya Aparatur Sipil Negara (ASN). Inovasi seperti Media Center telah berhasil menciptakan platform sentralistik untuk Partisipasi Digital dan Akuntabilitas, menawarkan kanal formal bagi warga untuk menyalurkan keluhan, kritik, dan masukan. Kehadiran platform ini secara efektif mengurangi jarak antara pemerintah dan warga, mempercepat feedback loop, dan secara teoretis, memperkuat legitimasi kebijakan kota. Media Center menjadi simbol komitmen Pemkot untuk menyerap aspirasi warga secara real-time, menjanjikan tata kelola yang responsif. Namun, keberhasilan ini menimbulkan pertanyaan kritis Sejauh mana data dan narasi yang dikumpulkan dari platform digital ini benar-benar diterjemahkan menjadi kebijakan substantif di tingkat pengambilan keputusan, dan apakah proses ini bersifat inklusif bagi semua segmen masyarakat? Dilema pertama muncul pada isu Inklusivitas Akses. Walaupun Media Center berhasil menjaring partisipasi dari warga yang melek digital, analisis menunjukkan adanya kecenderungan Bias Partisipasi Digital (Hakim et al., 2023). Kelompok rentan, seperti lansia, individu berpendidikan rendah, atau penduduk di wilayah dengan infrastruktur digital terbatas, cenderung terpinggirkan dari kanal digital ini. Bagi kelompok ini, isu yang dihadapi bukan lagi ketiadaan saluran, melainkan aksesibilitas informasi dan kesiapan literasi digital. Konsekuensinya, narasi kebijakan yang didasarkan hanya pada data digital berisiko tidak merefleksikan kebutuhan seluruh populasi kota, melainkan hanya mewakili suara segmen masyarakat tertentu. Dengan demikian, tantangan Smart Governance di sini adalah bagaimana Pemkot Surabaya dapat menciptakan mekanisme Partisipasi Hibrida—mengintegrasikan feedback digital dengan saluran konvensional guna memastikan setiap suara warga terwakili secara adil dalam proses co-creation kebijakan kota.

Dilema kedua yang lebih substansial dan menguji keberlanjutan transformasi adalah Tantangan Budaya ASN. Inovasi internal seperti E-Budgeting dan E-Surat dirancang untuk mendorong Adaptabilitas Digital dan mentransformasi budaya kerja birokrasi menjadi Data-Driven Culture. Namun, perubahan radikal ini menghadapi Resistensi Terselubung (Covert Resistance) dari ASN, terutama kelompok non-milenial, yang menganggap sistem baru ini terlalu kompleks (Complexity dalam Teori Difusi Inovasi) dan menuntut adaptasi keterampilan

yang cepat. Analisis menunjukkan bahwa resistensi ini bukan semata-mata penolakan terhadap teknologi, melainkan ketidaknyamanan terhadap hilangnya otoritas diskresioner yang dijamin oleh proses manual. Digitalisasi secara efektif mengurangi ruang gerak ASN untuk menentukan prosedur di luar sistem, yang merupakan kunci Akuntabilitas. Keberhasilan Smart Governance jangka panjang di Surabaya sangat bergantung pada upaya Pemkot dalam memastikan Keberlanjutan Budaya Digital ini (Alvarenga et al., 2020). Hal ini menuntut adanya Kepemimpinan Digital yang Konsisten yang tidak hanya menyediakan perangkat lunak dan keras, tetapi juga investasi masif dalam pelatihan yang adaptif dan berkelanjutan serta membangun sistem insentif yang menghargai kinerja berbasis data. Jika tantangan budaya ini tidak diatasi, risiko gagalnya inovasi tetap tinggi, di mana sistem digital hanya akan menjadi formalitas tanpa benar-benar meresap ke dalam etos kerja birokrasi pelayanan publik.

Tabel 3 Evaluasi Kritis Dimensi Smart Governance Dalam Transformasi Digital Surabaya.

Fokus Dilema Kritis	Dimensi Smart Governance Terkait	Indikator Mendalam (Apa yang Diukur)	Potensi Sumber Data Kritis
I. Bias Partisipasi Digital	Partisipasi Publik & Inklusivitas	Kesenjangan Naratif Perbandingan isu yang diangkat di Media Center (digital) vs. isu yang muncul di pertemuan tatap muka Kelurahan (konvensional).	Perwakilan LSM/Aktivis Kota, Pemimpin Komunitas di wilayah blank-spot.
II. Kualitas Feedback Loop	Akuntabilitas & Responsivitas	Persepsi pengguna Media Center terhadap kedalaman dan tindakan substansif kebijakan pasca-pengaduan, bukan sekadar respons formal.	Warga yang pernah mengajukan keluhan signifikan (Kasus spesifik).
III. Resistensi Budaya ASN	Adaptabilitas & Efisiensi Internal	Narasi ASN (Non-milenial) tentang kenyamanan dan kemudahan kontrol dalam proses manual vs. sistem digital (E-Surat/E-Budgeting).	ASN senior di unit kerja administrasi, Kepala Bagian Kepegawaian.

IV. Risiko Keberlanjutan Inovasi	Kepemimpinan & Sumber Daya Manusia	Ketersediaan dan efektivitas pelatihan adaptif TIK Pandangan ASN milenial tentang insentif non-finansial dalam mendorong Data-Driven Culture.	ASN Milenial (Agen Perubahan), Pimpinan Dinas/Badan Kepegawaian Daerah (BKD).
V. Inklusivitas Akses Kognitif	Aksesibilitas	Kendala Literasi Kognitif Observasi dan wawancara mengenai upaya pemahaman sistem digital oleh kelompok lansia hambatan dalam menginterpretasikan informasi dari aplikasi Pemkot.	Pendamping Digital (Petugas Kelurahan), Kelompok Lansia/Warga Desa Digital.

(Sumber penelitian 2025)

Berdasarkan tabel 3 dapat disimpulkan bahwa Transformasi digital di Surabaya menghadirkan sejumlah dilema utama yang memerlukan perhatian mendalam dan evaluasi kritis dari berbagai dimensi smart governance. Partisipasi publik dan inklusivitas menjadi salah satu tantangan terbesar, di mana masih terdapat kesenjangan naratif antara isu yang diangkat melalui media center digital versus isu yang muncul secara konvensional di tingkat kelurahan. Ketimpangan ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih integratif untuk memastikan suara seluruh lapisan masyarakat, termasuk komunitas di wilayah blank-spot, dapat terdengar dan terakomodasi secara merata. Selain itu, kualitas feedback loop yang efektif masih menghadapi hambatan dalam memastikan persepsi masyarakat terhadap kedalaman tindakan yang diambil pasca pengaduan benar-benar mencerminkan respons yang substansif, bukan sekadar formalitas administratif. Penggunaan indikator seperti persepsi warga terhadap respons kebijakan menunjukkan bahwa peningkatan akuntabilitas dan responsivitas harus menjadi prioritas untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap sistem digital tersebut.

Selanjutnya resistensi budaya dari Aparatur Sipil Negara (ASN) dan risiko keberlanjutan inovasi digital menunjukkan adanya kebutuhan strategis dalam pengembangan internal budaya dan sumber daya manusia. Banyak ASN, terutama yang non-milenial, merasa lebih nyaman dengan proses manual yang mereka kenal, sehingga menghambat adopsi sistem digital secara penuh. Narasi mereka menyiratkan perlunya pelatihan adaptif berbasis Teknologi Informasi yang efektif serta insentif yang bisa memotivasi ASN agar bertransformasi menuju budaya yang lebih data-driven dan efisien. Tidak kalah pentingnya adalah tantangan dalam

memastikan inklusivitas akses kognitif, di mana kelompok lansia maupun warga desa digital menghadapi hambatan dalam memahami dan menginterpretasikan informasi sistem digital yang kompleks. Upaya mendukung literasi digital dan memperkuat pendampingan di lapangan menjadi krusial untuk memastikan bahwa inovasi digital tidak hanya sebatas teknologi, tetapi benar-benar mampu menjangkau seluruh masyarakat tanpa terkecuali. Dengan pendekatan yang holistik dan berorientasi pada inklusivitas serta pembinaan budaya organisasi, Surabaya memiliki potensi besar untuk mengatasi dilemanya sekaligus memperkuat keberlanjutan transformasi digitalnya.

5. KESIMPULAN

Surabaya telah menunjukkan komitmen dan inovasi yang signifikan dalam meningkatkan kualitas layanan publik melalui adopsi teknologi informasi dan komunikasi (TIK). Inisiatif seperti Surabaya Single Window, SIMPATIK, dan layanan E-Health menjadi contoh nyata bagaimana digitalisasi mampu mempercepat proses pelayanan dan meningkatkan efisiensi operasional pemerintahan kota. Transformasi ini didorong oleh kebutuhan mendesak untuk mengadaptasi sistem birokrasi tradisional ke dalam kerangka kerja yang lebih modern, transparan, dan partisipatif. Penggunaan data yang strategis dan pengaplikasian inovasi berbasis Big Data, Artificial Intelligence, dan Internet of Things memungkinkan pengambilan keputusan berbasis bukti, sehingga tata kelola kota menjadi lebih akurat dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Landasan hukum dan paradigma pelayanan publik yang diadopsi, seperti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 dan konsep Good Governance, memberi dasar kuat bahwa inovasi digital harus mampu menjangkau seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok rentan seperti lansia, individu dengan pendidikan rendah, dan masyarakat di daerah dengan infrastruktur digital terbatas. Memang, implementasi digital ini membawa dampak positif seperti efisiensi yang membebaskan biaya, pengalaman pengguna yang lebih baik, dan peluang analisis data yang mendukung kebijakan yang lebih tepat sasaran. Melalui berbagai inovasi, Surabaya berhasil meningkatkan kualitas layanan G2C dan G2B secara signifikan. Namun, di balik keberhasilannya, terdapat tantangan krusial yang harus diatasi, terutama isu inklusivitas, integrasi sistem, dan aksesibilitas yang merata. Data dan narasi yang diperoleh dari platform digital berpotensi menimbulkan bias partisipasi digital, sehingga tidak semua segmen masyarakat dapat terwakili secara adil. Kecenderungan ini menimbulkan kekhawatiran bahwa narasi kebijakan hanya merepresentasikan suara segmen tertentu, sehingga perlu adanya mekanisme partisipasi hibrida yang mengintegrasikan feedback digital dan kanal konvensional. Kualitas layanan sejati tidak hanya ditentukan oleh keberadaan teknologi,

melainkan juga oleh sejauh mana seluruh masyarakat dapat mengakses, memanfaatkan, dan berpartisipasi dalam proses pembangunan kota. Untuk itu, diperlukan strategi inklusivitas yang aktif melibatkan masyarakat dari berbagai latar belakang, termasuk mereka yang memiliki literasi digital rendah dan akses terbatas terhadap infrastruktur digital. Dengan mekanisme partisipasi hibrida ini, Pemerintah Kota Surabaya dapat memastikan bahwa suara dan kebutuhan masyarakat di semua kalangan tetap terwadahi dan berkontribusi dalam pengambilan kebijakan kota. Selain tantangan teknis dan sosial, keberhasilan transformasi digital juga bergantung pada peningkatan kualitas sumber daya manusia dan penguatan sistem auditabilitas serta transparansi. Penggunaan data secara etis dan terukur, serta menghindari bias dan penyalahgunaan sistem, menjadi kunci keberlanjutan inovasi ini. Dengan demikian, Surabaya tidak hanya berupaya membangun sistem digital yang canggih, tetapi juga memastikan bahwa inovasi tersebut benar-benar mampu meningkatkan kualitas hidup warga secara menyeluruh dan berkelanjutan. Secara keseluruhan, evolusi menuju Smart Governance di Surabaya adalah perjalanan kompleks yang memerlukan sinergi antara teknologi, kebijakan inklusif, dan partisipasi masyarakat. Inovasi dan integrasi teknologi digital membawa peluang besar untuk menciptakan kota yang lebih cerdas, efisien, dan berkeadilan. Namun, keberhasilan jangka panjang sangat bergantung pada kemauan dan kapasitas pemerintah serta masyarakat untuk bersama-sama mengatasi tantangan, memastikan akses yang adil, dan terus berinovasi demi kemakmuran seluruh warga kota. Dengan demikian, Surabaya bisa menjadi teladan bagi kota-kota lain di Indonesia yang sedang berjuang mewujudkan visi kota cerdas yang inklusif dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Addarisalam, A., Supriana, A., Budi, B. S., & Ardyansyah, R. (2025). Tantangan dan Peluang Implementasi Smart Governance di Indonesia: Tinjauan Komparatif Literatur untuk Konteks Pekanbaru. *Neptunus: Jurnal Ilmu Komputer Dan Teknologi Informas*, 3(3), 114-125. <https://doi.org/10.61132/neptunus.v3i3.946>
- Alvarenga, A., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. *Sustainability*, 12(14), 1-28. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
- Andriyan, Y., Rajab, A. M., Pamungkas, A. C., Muhamad, S., & Rahakratat, R. (2024). Transformasi E-Government Menuju Good Governance di Pemerintah Kabupaten Sorong. *Samakta: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(2), 24-35. <https://doi.org/10.61142/samakta.v1i2.127>

- Arifin, Z., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Digital Governance: Studi Kasus Digitalisasi Pelayanan Publik Terpadu di Kabupaten Serang. *Jurnal Sosial Dan Teknologi (SOSTECH)*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i1.31861>
- Budijaya, M. I., & Situmeang, M. (2025). Transformasi Digital dalam Tata Kelola Pemerintahan: Analisis Efektivitas Pelayanan Publik Berbasis Aplikasi di Era Society 5.0. *All Fields of Science J-LAS*, 5(2), 1-13. <https://doi.org/10.58939/afosj-las.v5i2.787>
- Christiana, M., Herawati, E., & Afrilia, U. A. (2025). Urgensi Perubahan Undang-Undang No 25 Tahun 2009 Terhadap Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik. *Responsive: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Bidang Administrasi, Sosial, Humaniora Dan Kebijakan Publik*, 7(25), 229-239.
- Dewi, S. A. N. S., Wijaya, K. A. S., Yudartha, I. P. D., & Savitri, R. (2023). Transformasi Digital Inovasi Pelayanan Publik Aplikasi JAKI dalam Mewujudkan Smart Governance di DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik (JIAP)*, 9(3), 198-208.
- Fitriasari, E. T. (2023). Akselerasi Kota Dan Desa Cerdas Berkelanjutan. *Khatulistiwa Profesional: Jurnal Pengembangan SDM Dan Kebijakan Publik*, 4(1), 45-56. <https://doi.org/10.62099/khapro.v4i1.45>
- Ginanjari, Y. (2025). Digital Governance and Smart Diplomacy: Transformation of State Administration on the International Stage. *Journal of Governance*, 10(2), 485-498.
- Hakim, A. I., Yunas, N. S., & Pohan, I. A. (2023). Triple Disruption dan Percepatan Akselerasi Transformasi Digital di Desa: Studi Inovasi Kebijakan Smart Kampung di Banyuwangi Triple. *Matra Pembaruan*, 7(1), 87-97. <https://doi.org/10.21787/mp.7.2.2023.87-97>
- Jacob, J., Latupeirissa, P., Luh, N., Dewi, Y., Prayana, I. K. R., & Srikandi, M. B. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review of Digitization Initiatives. *Sustainability*, 16(7), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su16072818>
- Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151-165. <https://doi.org/10.33701/jiapid.v16i2.4744>
- Kamil, M., Sari, A. E., & Muhammad, R. (2025). Digital Transformative Resilience: Measuring Urban Governance Capacity to Improve Quality Public Services. *Journal of Government Civil Society*, 9(1), 1-10. <https://doi.org/10.31000/jgcs.v9i1.12726>
- Malkab, H., & Syurkat, K. K. (2025). Implementasi Tata Kelola Pemerintahan yang Baik Melalui Transformasi Digital dan Kerja Sama Antar Lembaga: Strategi Menuju Indonesia Emas 2045. *Jurnal Hukum, Administrasi Publik Dan Negara*, 2(4), 278-294. <https://doi.org/10.62383/hukum.v2i4.653>
- Mansawan, I. S. K., & Saiba, H. (2025). Analisis Kebijakan Negara Dalam Tata Kelola E-Government. *Jurnal Ilmu Hukum "THE JURIS,"* 9(1), 269-277. <https://doi.org/10.56301/juris.v9i1.1635>
- Marpaung, I. S., & Patriansyah, W. (2025). Pengaruh Implementasi Model Transformasi Digital dan Smart Governance Terhadap Efisiensi dan Akuntabilitas Keuangan

- Pemerintah Daerah di Tapanuli Selatan. SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah, 4(9), 1862-1872. <https://doi.org/10.55681/sentri.v4i9.4468>
- Masyruroh, A. J., Fauzi, A., Julia, M., Ricki, T. S., & Romadhon, A. (2023). Pengaruh Pelatihan dalam Meningkatkan Kompetensi Karyawan. JHESM, 1(4), 183-191. <https://doi.org/10.38035/jhesm.v1i4.102>
- Natika, L. (2024). Transformasi Pelayanan Publik Di Era Digital: Menuju Pelayanan Masa Depan Yang Lebih Baik. Jurnal Unsub, 6(1), 1-11. <https://doi.org/10.37950/wpaj.v6i1.2040>
- Pati, B., Ferdian, K. J., & Rahman, B. (2022). Implementasi Kebijakan Inovasi Pelayanan Publik Berbasis E-Government: Studi Terhadap Aplikasi Smart In Pirt Di Dinas Kesehatan Kabupaten Bangka. Jurnal Trias Politika, 6(2), 245-263. <https://doi.org/10.33373/jtp.v6i2.4600>
- Prihartono, D. (2023). Penerapan Pelayanan Publik Berbasis E-Governance Pada Era Revolusi Industri 4.0. Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi, 14(2), 192-201. <https://doi.org/10.23969/kebijakan.v14i2.5179>
- Rusdin, R. B., & Nasrullah. (2025). Inovasi Smart Governance di Kota Palu. JURNAL KOLABORATIF SAINS, 8(3), 1513-1521. <https://doi.org/10.56338/jks.v8i3.7113> <https://doi.org/10.35817/publicuho.v8i1.676>
- Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital. Jejaring Administrasi Publik, 17(c), 54-70. <https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.72708> <https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.72708>
- Sania, & Nugroho, H. S. (2025). Efektivitas Interoperabilitas Data Pelayanan "LAPOR" Sleman Sebagai Perwujudan Smart Governance. Jurnal Pemerintahan Dan Politik, 10(3), 618-636.
- Setiadi, A. (2022). Analisis Digital Leadership Dan Transformasi Digital Dalam Peningkatan Pelayanan Publik. Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia, 6(12), 1-20.
- Setyasih, E. T. (2025). Transformasi Digital Pemerintah Daerah Di Era Society 5.0: Studi Kasus Di Provinsi Jawa Barat. Jurnal Papatung, 5(3), 59-66. <https://doi.org/10.54783/japp.v5i3.657>
- Soraya, D., Subiyakto, R., & Setiawan, R. (2023). Analisis Perkembangan Smart Government Dalam Pemanfaatan Teknologi Digital Pada Era Revolusi Industri 4.0 Di Kota Tanjungpinang (Studi Kasus Diskominfo). JANE (Jurnal Administrasi Negara), 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.24198/jane.v15i1.39543>
- Suryana, T. M. F., Rahmawati, A. A., Ramdanti, N. S., & Safitri, A. N. (2025). Transformasi Digital dalam Pelayanan Publik: Tinjauan Yuridis terhadap SPBE di Indonesia. Constituo: Jurnal Riset Hukum Kenegaraan & Politik, 4(1), 37-53. <https://doi.org/10.47498/constituo.v4i1.4944>
- Tambunan, M., & Dompok, T. (2025). Peran E-Government Dalam Peningkatan Efisiensi Dan Efektivitas Pelayanan Publik. Jurnal Professional, 12(95), 281-288.

- Togala, R., Arsalim, Zibar, C., & Parisu. (2025). Smart Governance: Integrasi Teknologi dan Teori Pemerintahan dalam Pelayanan Publik. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 5(2), 4116-4123. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i2.19868>
- Wahyiah, I. R. (2025). Transformasi Digital Dalam Tata Kelola Pemerintahan Desa: Upaya Menuju Smart Village di Desa Bojong Pandan Kecamatan Tunjung Teja. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, 8(2), 832-849.
- Warsdapama, G. Z., Nurmandi, A., & Fridayani, H. D. (2024). Digitalisasi Daerah: Implementasi Pelayanan Publik Di Kota Semarang Berbasis Smart City Dimensi Smart Government. *JIHHP*, 4(5), 1299-1311. <https://doi.org/10.38035/jihhp.v4i5.2303>
- Wirawan, D. A., Pagano, I., & Alamsyah, M. N. (2025). Smart Government Dalam Pelayanan Kartu Keluarga Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Palu. *JSIP: Jurnal Studi Inovasi Pemerintahan*, 1(2), 136-151.