

Memetakan Evolusi Administrasi Publik Digital: Tinjauan *Literatur Review* Berdasarkan Kerangka Kerja Mergel

Jefri Al Kausar*¹

¹Universitas Jambi

e-mail: *jefri.alkausar@unja.ac.id,

Diterima: 8 Juli 2026

Direview: 3 September 2026.

Diterbitkan: 24 September 2026.

Hak Cipta © 2026 oleh Penulis (dkk) dan Jurnal SUMUR

*This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

Abstract – *The acceleration of information technology demands that public administration transform from a rigid bureaucracy into an agile entity, although it remains hindered by infrastructure and human resource capacity issues. This study aims to synthesize and analyze the development of scientific literature related to digital transformation in public administration throughout the 2020 to 2026 period. This study utilizes the theoretical foundation of Mergel et al. (2019), which maps four main dimensions: reasons, objects, process, and results of transformation. The research method employed is a systematic qualitative-descriptive literature review of 10 reputable scientific articles filtered from various academic databases. The analysis reveals specific evolutionary trends across these four dimensions. Regarding "reasons," there has been a shift from reactive responses to the pandemic (2020) toward proactive governance driven by data requirements and Artificial Intelligence (AI) by 2026. The "objects" of transformation have evolved toward the integration of complex, cross-sectoral systems. In terms of "processes," the literature identifies sectoral silos, low digital literacy among civil servants, and rigid regulations as persistent structural barriers. Meanwhile, findings regarding "results" confirm that digital innovation has successfully enhanced public value and transparency, although transforming bureaucratic culture remains a long-term process.*

Keywords – *Public Administration, Literature Review, Governance, Digital Transformation.*

Abstrak – *Akselerasi teknologi informasi menuntut administrasi publik bertransformasi dari birokrasi kaku menjadi entitas yang tangkas, meskipun masih terhambat masalah infrastruktur dan kapasitas SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mensintesis dan menganalisis perkembangan literatur ilmiah terkait transformasi digital dalam administrasi publik sepanjang periode 2020 hingga 2026. Kajian ini menggunakan landasan teoretis dari Mergel et al. (2019) yang memetakan empat dimensi utama, yaitu alasan (*reasons*), objek (*objects*), proses (*process*), dan hasil (*results*) transformasi. Metode penelitian yang digunakan adalah *literature review* sistematis deskriptif-kualitatif terhadap 10 artikel ilmiah bereputasi yang disaring dari berbagai basis data akademik. Hasil pembahasan terhadap 10 artikel ilmiah bereputasi menunjukkan evolusi spesifik pada empat dimensi transformasi digital administrasi publik. Pada dimensi *reasons*, terjadi pergeseran dari respons reaktif akibat pandemi (2020) menjadi tata kelola proaktif yang didorong oleh kebutuhan data dan Kecerdasan Buatan (AI) pada 2026. Transformasi *objects* berkembang menuju integrasi sistem lintas sektor yang kompleks. Pada dimensi *process*,*

literatur menemukan bahwa ego sektoral, rendahnya literasi digital aparatur, dan regulasi yang kaku masih menjadi penghambat struktural utama. Sementara itu, temuan pada dimensi *results* menegaskan bahwa inovasi digital berhasil meningkatkan nilai publik dan transparansi, meski perubahan budaya birokrasi masih membutuhkan waktu.

***Kata Kunci* – Administrasi Publik, Kajian Literatur, Tata Kelola Pemerintahan, Transformasi Digital.**

I. PENDAHULUAN

Akselerasi teknologi informasi telah mengubah lanskap operasional sektor publik secara fundamental. Transformasi digital kini menjadi penggerak utama dalam menyusun kembali strategi operasional dan kompetitif guna merespons tantangan ekonomi serta kebutuhan masyarakat yang kian kompleks [1]. Administrasi publik, yang secara tradisional diidentikkan dengan prosedur birokrasi yang kaku, hierarkis, dan berbasis kertas, kini dituntut untuk bertransformasi menjadi entitas yang tangkas, responsif, dan berbasis digital. Transisi ini mengharuskan pemerintah untuk mengintegrasikan teknologi informasi guna menciptakan layanan yang lebih transparan dan efisien, meskipun sering kali terhambat oleh tantangan infrastruktur, kesenjangan digital, serta kompleksitas keamanan siber [2], [3], [4].

Fenomena ini bukan lagi sekadar pilihan taktis, melainkan keharusan strategis. Isu utama yang sering muncul dalam tata kelola pemerintahan kontemporer adalah adanya kesenjangan (*gap*) antara adopsi teknologi dengan kesiapan budaya organisasi serta kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM). Banyak institusi publik terjebak dalam proses "digitalisasi" (sekadar mengubah dokumen fisik menjadi digital) tanpa melakukan "transformasi" yang menyentuh akar model bisnis dan penciptaan nilai publik (*public value*). Implementasi inovasi seperti big data dan integrasi sistem lintas sektor kini dipandang sebagai instrumen krusial dalam mewujudkan transparansi, akuntabilitas, serta responsivitas layanan yang lebih inklusif [5].

Permasalahan lain yang kerap dihadapi oleh organisasi pemerintah termasuk dalam konteks daerah seperti di Indonesia adalah resistensi internal terhadap perubahan, ego sektoral antar-lembaga yang menghambat integrasi data, serta infrastruktur digital yang belum merata. Studi literatur terbaru menegaskan bahwa mengatasi hambatan multidimensi ini memerlukan perencanaan inklusif dan koordinasi lintas sektor yang kuat untuk memastikan teknologi benar-benar memberikan nilai sosial [6]. Dinamika yang terjadi sepanjang tahun 2020 hingga 2026 menunjukkan bahwa tekanan eksternal, seperti tuntutan masyarakat akan pelayanan yang cepat dan transparan pasca-pandemi, sering kali tidak diimbangi dengan kesiapan tata kelola internal. Selain itu, tantangan mendasar seperti rendahnya literasi digital dan resistensi pegawai terhadap perubahan budaya organisasi sering kali menghambat efektivitas inovasi *e-government* yang telah dicanangkan [7], [8].

Untuk membedah kompleksitas ini, diperlukan sebuah kerangka teoretis yang komprehensif. Mergel et al. pada tahun 2019 menyediakan fondasi analitis yang kuat melalui empat dimensi utama: *Digital Transformation Reasons* (Alasan), *Digital Transformation Objects* (Objek), *Digital Transformation Process* (Proses), dan *Results of Digital Transformation* (Hasil) [9]. Kerangka kerja ini memungkinkan peneliti untuk melihat transformasi digital bukan sebagai peristiwa tunggal, melainkan sebagai proses evolusioner yang multi-dimensi.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mensintesis dan menganalisis perkembangan literatur ilmiah terkait transformasi digital dalam administrasi publik dalam rentang waktu 2020 hingga 2026. Dengan menggunakan kerangka kerja Mergel et al., artikel ini bertujuan untuk memetakan dinamika pendorong, objek yang diubah, tahapan proses yang dilalui, serta hasil nyata yang dicapai oleh sektor publik, sekaligus mengidentifikasi celah penelitian (*research gap*) untuk studi masa depan di bidang ilmu pemerintahan.

II. PENELITIAN YANG TERKAIT

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya perhatian yang besar dari para sarjana global maupun domestik terhadap isu ini dalam kurun waktu enam tahun terakhir (2020–2026). Tinjauan sistematis terhadap literatur tahun 2020-2026 mengungkapkan bahwa fokus utama para peneliti terletak pada peningkatan efisiensi birokrasi dan kualitas layanan publik sebagai hasil krusial dari transformasi digital. Meskipun demikian, literatur juga menggarisbawahi bahwa tantangan fundamental, khususnya terkait fragmentasi sistem (interoperabilitas), resistensi budaya organisasi, dan kesiapan infrastruktur, masih menjadi hambatan utama dalam mengintegrasikan teknologi ke dalam model bisnis pemerintahan.

Berfokus pada fase awal pandemi dan menemukan bahwa krisis kesehatan global bertindak sebagai katalisator utama (*Reasons*) yang memaksa pemerintah mengadopsi kerja jarak jauh. [10]. Serta mempercepat implementasi *e-government* sebagai media utama untuk membangun hubungan yang lebih adaptif antara pemerintah dan masyarakat. Lebih lanjut, berbagai studi kontemporer menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital di sektor publik sangat bergantung pada kemampuan integrasi yang komprehensif antara aspek organisasi, infrastruktur teknologi, kompetensi sumber daya manusia, serta responsivitas terhadap tekanan eksternal [3], [6].

Implementasi *e-government* di tingkat pemerintah daerah di Indonesia, menyoroti bahwa objek yang paling sering diubah adalah aplikasi layanan publik (*Objects*), namun sering kali melupakan integrasi sistem [11]. Padahal, integrasi data lintas lembaga merupakan prasyarat mutlak untuk meminimalisasi fragmentasi sistem yang menghambat terciptanya layanan publik yang efisien dan transparan. Terlebih lagi, penelitian terkini mengidentifikasi bahwa regulasi dan kebijakan sering kali kurang responsif terhadap dinamika perkembangan TIK, sehingga memperlambat upaya interoperabilitas data yang esensial bagi tata kelola pemerintahan yang terpadu. Ketidakselarasan kerangka hukum ini menciptakan hambatan struktural yang menghalangi pertukaran informasi antar-instansi, yang pada akhirnya membatasi kapasitas pemerintah dalam menyediakan layanan publik yang benar-benar holistik dan berbasis data.

Pandangan makro mengenai bagaimana transformasi digital memerlukan rekonfigurasi struktur organisasi publik secara menyeluruh (*Process*) [12]. Transformasi ini menekankan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan faktor determinan yang tidak boleh dikesampingkan dalam proses adaptasi birokrasi, karena kebijakan mandatori pemerintah menuntut setiap instansi untuk terus bertransformasi guna merespons tuntutan efisiensi dan akuntabilitas. Studi empiris menunjukkan bahwa komitmen kepemimpinan digital yang kuat tidak hanya berfungsi sebagai penggerak inovasi teknis, tetapi juga sebagai katalisator untuk meruntuhkan resistensi budaya organisasi yang hierarkis.

Serta mengevaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia dan menemukan hambatan besar pada kompetensi SDM aparat sipil negara (*Process*) [13]. Hal ini mempertegas fakta bahwa meskipun regulasi telah memandatkan transformasi digital secara menyeluruh, kesenjangan budaya kerja dan resistensi birokrasi masih menjadi kendala mendasar yang menghambat efektivitas integrasi sistem.

Menyoroti hal yang berfokus pada hasil (*Results*) dan membuktikan bahwa transformasi digital berkorelasi positif dengan peningkatan kepercayaan publik (*public trust*) ketika transparansi ditingkatkan [14]. Selain itu, keberhasilan inisiatif ini sangat ditentukan oleh komitmen kepemimpinan dalam mengarahkan perubahan struktural serta penyediaan infrastruktur yang merata hingga ke wilayah terpencil, mengingat kompleksitas transformasi digital menuntut kolaborasi lintas sektor dan kesiapan ekosistem yang komprehensif untuk mencapai hasil yang berkelanjutan. Sejalan dengan urgensi tersebut, literatur terkini menekankan bahwa kesenjangan literasi digital aparatur serta kurangnya koordinasi antar-lembaga tetap menjadi faktor penghambat utama yang memerlukan intervensi kebijakan lebih konsisten. Mengatasi hambatan ini menuntut sinergi antara peningkatan kapasitas SDM dan sinkronisasi regulasi, sehingga transformasi digital tidak hanya menjadi wacana teknis, melainkan pergeseran paradigma birokrasi yang benar-benar holistik dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Pengkajian layanan publik yang berpusat pada warga (*citizen-centric services*) sebagai respon atas tekanan kebutuhan masyarakat (*Reasons*) [15]. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya desain *platform* yang *user-friendly* guna memastikan aksesibilitas inklusif bagi seluruh lapisan masyarakat tanpa memandang latar belakang geografis atau teknis. Integrasi desain tersebut dengan peningkatan literasi digital warga serta pemerataan infrastruktur menjadi prasyarat krusial untuk meminimalisasi ketimpangan akses, yang pada akhirnya memastikan efektivitas layanan publik yang lebih adil dan berkelanjutan.

Penelitian tentang pentingnya literasi digital birokrat dalam menentukan keberhasilan implementasi kebijakan digital (*Process*) [16]. Studi ini menekankan bahwa rendahnya literasi digital aparatur, di samping resistensi internal terhadap perubahan, menjadi hambatan utama dalam mengadopsi teknologi baru di seluruh lapisan birokrasi. Untuk mengatasi tantangan tersebut, diperlukan intervensi strategis berupa program pengembangan kapasitas SDM yang berkelanjutan serta upaya transformasi budaya organisasi yang proaktif guna mengurangi resistensi. Tanpa langkah-langkah mitigasi yang komprehensif, adopsi teknologi berisiko hanya bersifat superfisial dan gagal memberikan dampak signifikan terhadap efisiensi serta kualitas pelayanan publik dalam jangka panjang.

Mengeksplorasi penggunaan Kecerdasan Buatan (*AI*) sebagai objek baru dalam administrasi publik (*Objects*) untuk membantu pengambilan keputusan berbasis data [17]. Studi literatur menunjukkan bahwa

integrasi kecerdasan buatan dipandang sebagai instrumen strategis untuk mentransformasi birokrasi menuju tata kelola yang lebih responsif dan efektif, meskipun implementasinya masih menghadapi tantangan terkait adaptasi budaya kerja serta kesiapan aparatur. Oleh karena itu, diperlukan komitmen kepemimpinan yang kuat serta pembaruan regulasi yang responsif untuk memitigasi hambatan tersebut dan memastikan operasionalisasi teknologi berjalan optimal. Langkah ini harus diimbangi dengan pendekatan sistemik yang menyelaraskan pengembangan kapasitas sumber daya manusia dengan tata kelola data yang etis agar transformasi ini benar-benar memberikan nilai publik yang berkelanjutan.

Menganalisis hasil transformasi pasca-pemilu, menekankan pada perubahan budaya organisasi birokrasi yang mulai meninggalkan pola pikir silo (*Results*) [18]. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa pemerintah daerah kini cenderung menerapkan strategi adaptasi campuran untuk mengatasi keterbatasan dana dan hambatan infrastruktur sistem informasi yang usang. Strategi ini sering kali melibatkan pemanfaatan solusi digital berbasis cloud yang lebih ekonomis untuk mendukung keberlangsungan layanan publik tanpa menuntut investasi infrastruktur fisik secara masif. Namun, pendekatan pragmatis tersebut memerlukan sinkronisasi regulasi yang ketat agar tidak menimbulkan fragmentasi data baru yang nantinya menghambat interoperabilitas sistem secara menyeluruh.

Melakukan studi meta-analisis mengenai kematangan digital sektor publik, menyimpulkan bahwa keberhasilan hasil sangat bergantung pada kejelasan visi strategis pemimpin (*Results*) [19]. Pencapaian visi tersebut memerlukan kesiapan institusional yang kuat, kapasitas sumber daya manusia yang mumpuni, serta kehadiran regulasi etis yang mampu menyeimbangkan laju inovasi teknologi dengan prinsip transparansi tata kelola. Sinergi komprehensif antara seluruh elemen ini sangat krusial untuk memastikan bahwa adopsi teknologi tidak sekadar menjadi formalitas prosedural, melainkan mampu memberikan dampak nyata bagi peningkatan kualitas layanan publik yang berkelanjutan.

Perbedaan mendasar antara penelitian ini dengan 10 penelitian di atas terletak pada pendekatannya. Mayoritas penelitian terdahulu menganalisis transformasi digital secara parsial, misalnya hanya berfokus pada aspek teknologi atau aspek SDM saja. Sementara itu, penelitian ini melakukan evaluasi holistik dengan mengintegrasikan sepuluh studi tersebut ke dalam empat pilar teoretis Mergel secara sekaligus, mencakup tren dinamis dari tahun 2020 hingga perkembangan mutakhir di tahun 2026.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Literature Review* (tinjauan literatur) yang dilakukan secara sistematis dan deskriptif-kualitatif [20]. Pengumpulan data difokuskan pada artikel jurnal ilmiah bereputasi, baik nasional maupun internasional, yang diterbitkan dalam rentang waktu 2020 hingga 2026. Rentang waktu ini dipilih karena merepresentasikan fase krusial evolusi digital di birokrasi, mulai dari respons darurat pandemi hingga fase maturitas adopsi teknologi mutakhir seperti AI pada tahun 2026.

Pencarian literatur dilakukan melalui database akademik utama seperti Google Scholar, Scopus, dan Sinta dengan menggunakan kombinasi kata kunci: "*Digital Transformation*", "*Public Administration*", "*Mergel Framework*", dan "*Tata Kelola Pemerintahan*". Dari hasil penyaringan awal, dipilih 10 artikel utama yang dinilai paling relevan dan secara langsung merepresentasikan elemen-elemen dalam kerangka kerja Mergel. Kriteria inklusi mengharuskan artikel berasal dari jurnal bereputasi yang secara langsung membahas dinamika e-government, sedangkan artikel yang tidak relevan dengan keempat dimensi Mergel atau tidak membahas integrasi teknologi di sektor publik dieksklusi dari analisis. Melalui penyaringan tersebut, terpilih 10 artikel utama yang paling relevan sebagai dasar sintesis. Analisis data dilakukan secara kualitatif-deskriptif dengan cara mereduksi data, mengategorikan temuan berdasarkan variabel teori Mergel, dan menyajikannya dalam bentuk tabel komparatif untuk kemudian ditarik kesimpulan.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Tinjauan ini memetakan temuan dari 10 literatur terpilih ke dalam empat dimensi Mergel. Perlu ditekankan bahwa hasil pembahasan ini merupakan representasi dan gambaran spesifik dari kesepuluh literatur yang dianalisis tersebut, dan bukan ditujukan sebagai gambaran keseluruhan perkembangan administrasi publik digital secara global.

Berikut adalah tabel ringkasan hasil *literature review* dari 10 penelitian terdahulu yang dipetakan berdasarkan dimensi Mergel:

TABEL I
RINGKASAN ANALISIS *LITERATURE REVIEW*

No	Peneliti & Tahun	Fokus Utama Penelitian	Penyelarasan dengan Dimensi Mergel
1	Darmawan & Atmojo, 2020 [10]	Dampak pandemi terhadap adopsi kerja jarak jauh di sektor publik.	Reasons: Menyoroti tekanan eksternal mendesak akibat krisis global.
2	Fahlevvi et al., 2025 [11]	Evaluasi aplikasi <i>e-government</i> pada pemerintah daerah di Indonesia.	Objects: Berfokus pada perubahan proses kerja dan kanal layanan publik.
3	Kasiwi et al., 2025 [12]	Rekonfigurasi struktural organisasi publik di era digital.	Process: Menganalisis tahapan adaptasi strategis dan perubahan struktur.
4	Kencono et al., 2024 [13]	Analisis hambatan implementasi SPBE dan kompetensi aparatur.	Process: Menyoroti tantangan peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM.
5	Gani & Jaya, 2025 [14]	Penciptaan nilai publik melalui transparansi digital.	Results: Mengukur dampak teknologi terhadap penciptaan nilai publik.
6	Wahyuni et al., 2026 [15]	Pengembangan layanan publik berbasis kebutuhan warga (<i>citizen-centric</i>).	Reasons: Tuntutan dan kebutuhan masyarakat sebagai pendorong utama.
7	Purnamasari et al., 2025 [16]	Kesiapan literasi digital birokrat dalam implementasi kebijakan.	Process: Menjelaskan proses adaptasi kapasitas internal organisasi.
8	Basron, 2026 [17]	Integrasi Kecerdasan Buatan (AI) dalam pengambilan keputusan publik.	Objects: Fokus pada teknologi baru dan perubahan model bisnis instansi.
9	Budiman et al., 2025 [18]	Evaluasi perubahan budaya organisasi birokrasi pasca-transformasi.	Results: Menganalisis perubahan budaya organisasi dan efektivitas kinerja.
10	Rusliandy, 2024 [19]	Meta-analisis tingkat kematangan digital publik dan peran kepemimpinan.	Results: Menilai keberhasilan jangka panjang dan keluaran layanan baru.

Berdasarkan analisis terhadap 10 penelitian terdahulu, pembahasan disajikan mengacu pada empat dimensi teoretis yang dikemukakan oleh Mergel:

1. Digital Transformation Reasons (Alasan Transformasi Digital)

Literatur dari tahun 2020 hingga 2026 (seperti Darmawan & Atmojo, 2020; Wahyuni et al., 2026) menunjukkan bahwa pendorong utama transformasi digital bergeser dari yang awalnya bersifat reaktif akibat krisis (pandemi COVID-19) menjadi bersifat proaktif demi memenuhi ekspektasi masyarakat yang semakin tinggi. Tekanan eksternal berupa kebutuhan efisiensi ekonomi dan transparansi memaksa organisasi publik untuk meninggalkan metode konvensional. Secara internal, kebutuhan akan pengelolaan arsip yang terintegrasi dan akuntabilitas manajemen menjadi alasan sekunder yang memperkuat desakan ini.

2. **Digital Transformation Objects (Objek Transformasi Digital)**

Objek transformasi mengalami evolusi yang signifikan. Pada periode 2025 (oleh Fahlevvi et al., 2025) fokus objek perubahan masih berfokus pada digitalisasi proses kerja internal dan pembuatan aplikasi pelayanan dasar. Namun, memasuki tahun 2026 (seperti terlihat dalam Basron, 2026), objek transformasi telah bergeser ke arah yang lebih kompleks, melibatkan interaksi antar-pemangku kepentingan, pemanfaatan Big Data, dan integrasi Kecerdasan Buatan (AI) ke dalam model bisnis pemerintahan guna menciptakan ekosistem tata kelola yang cerdas (*smart governance*).

3. **Digital Transformation Process (Proses Transformasi Digital)**

Dimensi proses merupakan fase yang paling menantang dalam implementasi. Temuan dari (Kasiwi et al., 2025; Kencono et al., 2024; dan Purnamasari et al. 2025) menegaskan bahwa proses transformasi digital tidak berjalan linier. Tahapan peralihan dari digitalisasi dokumen menuju transformasi budaya memerlukan peningkatan kompetensi SDM (literasi digital) secara masif. Hambatan struktural seperti regulasi yang kaku dan ego sektoral sering kali memperlambat adaptasi strategis organisasi dalam mengadopsi teknologi baru.

4. **Results of Digital Transformation (Hasil Transformasi Digital)**

Hasil akhir dari transformasi digital dinilai dari kemampuannya menciptakan nilai publik (*public value*). Penelitian di ujung linier waktu (Rusliandy, 2024; Gani & Jaya, 2025; dan Budiman et al., 2025) menunjukkan hasil yang bervariasi. Di satu sisi, terjadi perbaikan proses birokrasi yang signifikan, keluaran layanan baru yang lebih inklusif, dan peningkatan kepuasan masyarakat. Di sisi lain, perubahan budaya organisasi secara menyeluruh masih memerlukan waktu yang lama, di mana keberhasilannya sangat ditentukan oleh faktor kepemimpinan digital (*digital leadership*).

V. KESIMPULAN

Analisis literatur periode 2020–2026 menggunakan kerangka Mergel menghasilkan temuan utama pada empat dimensi berikut:

- **Reasons:** Pendorong transformasi berevolusi dari sekadar respons darurat krisis (2020) menjadi strategi tata kelola matang berbasis data (2026).
- **Objects:** Fokus perubahan telah bergeser dari pembuatan aplikasi layanan dasar menuju pemanfaatan AI dan ekosistem *Smart Governance*.
- **Process:** Transisi struktural masih menghadapi tantangan berat berupa ketimpangan literasi digital aparatur, ego sektoral, serta ketertinggalan regulasi.
- **Results:** Transformasi berhasil mempercepat pelayanan dan meningkatkan kepercayaan publik, meskipun perombakan budaya organisasi belum terjadi secara menyeluruh tanpa adanya kepemimpinan digital yang kuat.

Kemudian, untuk memperkuat narasi hasil kesimpulan sebelumnya dari *literature review* yang telah dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan penting sebagai berikut:

1. Transformasi digital dalam administrasi publik telah berevolusi dari sekadar respons darurat terhadap krisis (2020) menjadi strategi tata kelola yang matang dan berbasis data (2026). Penerapan kerangka Mergel membantu mengidentifikasi bahwa keberhasilan transformasi tidak hanya diukur dari kecanggihan teknologi (*Objects*), tetapi dari bagaimana proses adopsi SDM (*Process*) mampu menghasilkan nilai publik dan perubahan budaya birokrasi yang nyata (*Results*).
2. Implementasi yang terstruktur terbukti mampu memangkas rantai birokrasi yang berbelit-belit, meningkatkan kecepatan pelayanan, menciptakan transparansi yang menumbuhkan kembali kepercayaan publik, serta memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data (*evidence-based policy*) yang lebih akurat melalui pemanfaatan AI dan Big Data.
3. Masih terdapat ketimpangan kapasitas literasi digital di kalangan aparatur sipil negara, resistensi terhadap perubahan budaya kerja, regulasi yang sering kali tertinggal dibanding perkembangan teknologi, serta masalah keberlanjutan interoperabilitas sistem (aplikasi yang cenderung berjalan

sendiri-sendiri tanpa integrasi).

4. Di masa depan, administrasi publik harus mengarah pada *Smart Governance* yang sepenuhnya terintegrasi. Fokus riset dan praktik harus digeser dari ego sektoral pembuatan aplikasi baru menuju penguatan keamanan siber (*cybersecurity*), etika pemanfaatan AI di pemerintahan, serta inklusivitas digital agar tidak ada kelompok masyarakat yang terpinggirkan (*digital divide*).

Saran untuk penelitian selanjutnya bagi akademisi ilmu pemerintahan, disarankan untuk melakukan penelitian empiris yang menguji kerangka Mergel ini pada lokus pemerintah daerah (Provinsi/Kabupaten/Kota di daerah masing-masing). Studi masa depan perlu mengeksplorasi lebih dalam mengenai variabel *Digital Leadership* (Kepemimpinan Digital) sebagai intervensi kritis dalam menjembatani hambatan pada dimensi *Process* menuju *Results* yang optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] M. Damar, H. Ö. Köse, M. Cagle, and A. Özen, "Mapping the Digital Frontier: Bibliometric and Machine Learning Insights Into Public Administration Transformation," *Sayıstay Derg.*, no. 132, pp. 9–41, 2024, doi: 10.52836/sayistay.1455036.
- [2] A. Mashudin, "Transformasi Administrasi Publik Di Era Digital: Inovasi Dan Tantangan," *RIGGS J. Artif. Intell. Digit. Bus.*, vol. 4, no. 1, pp. 449–456, 2025, doi: 10.31004/riggs.v4i1.433.
- [3] R. S. Agustin, N. V. Januar, D. P. Maharani, E. D. Septiyena, J. Jumiaty, and B. Saputra, "Digitalisasi Administrasi Publik," *J. Ilmu Sos. Hum. dan Seni*, vol. 3, no. 6, pp. 1030–1034, 2025, doi: 10.62379/jishs.v3i6.3110.
- [4] L. Natika, "TRANSFORMASI PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITAL: MENUJU PELAYANAN MASA DEPAN YANG LEBIH BAIK," *World Public Adm. J.*, 2024, doi: 10.37950/wpaj.v6i1.2040.
- [5] V. Elvia, M. F. Adnan, and A. Khaidir, "Peran Teknologi dalam Mewujudkan Good Governance: Perspektif Teori Administrasi Publik," *J. Pract. Learn. Educ. Dev.*, vol. 5, no. 1, pp. 199–206, 2025, doi: 10.58737/jpled.v5i1.400.
- [6] R. I. Wardana, N. E. Putri, and G. Umar, "Digitalisasi Pelayanan Publik : Solusi Atau Masalah Baru ?," *J. Innov. Creat.*, vol. 5, no. 2, pp. 7933–7943, 2025, doi: 10.31004/joecy.v5i2.1175.
- [7] A. A. Renanda and A. Rosidin, "Efektivitas Pelayanan Digital Dalam Mempermudah Birokrasi Dan Pengelolaan Data Publik," *J. Penelit. Multidisiplin Bangsa*, vol. 1, no. 8, pp. 1651–1657, 2025, doi: 10.59837/jpnmb.v1i8.310.
- [8] P. I. Utami, "TRANSFORMASI ADMINISTRASI PUBLIK: INOVASI DAN ADAPTASI MENUJU EFISIENSI DAN PELAYANAN PUBLIK BERKUALITAS," *PAPATUNG J. Ilmu Adm. Publik Pemerintah. dan Polit.*, vol. 6, no. 2, pp. 1–9, 2023, doi: 10.54783/japp.v6i2.726.
- [9] I. Mergel, N. Edelman, and N. Haug, "Defining digital transformation: Results from expert interviews," *Gov. Inf. Q.*, vol. 36, no. 4, p. 101385, 2019, doi: 10.1016/j.giq.2019.06.002.
- [10] E. Darmawan and M. E. Atmojo, "Kebijakan Work From Home bagi Aparatur Sipil Negara di Masa Pandemi Covid-19," *The Journalish Soc. Gov.*, vol. 1, no. 3, pp. 92–99, 2020, doi: 10.55314/tsg.v1i3.26.
- [11] M. R. Fahlevvi, K. A. P. I. Kusuma, and M. W. Anugerah, "Integrasi Teknologi Digital dalam Pengawasan Internal Inspektorat Daerah Kabupaten Gianyar," *J. Syntax Imp. J. Ilmu Sos. dan Pendidik.*, vol. 6, no. 2, pp. 236–249, 2025, doi: 10.54543/syntaximperatif.v6i2.687.
- [12] A. N. Kasiwi, H. I. Wahyuni, and R. Ratminto, "DIGITAL TRANSFORMATION AND CROSS-ORGANIZATIONAL INTEROPERABILITY IN ELECTRONIC-BASED GOVERNMENT SYSTEMS," *J. Gov. Dev.*, vol. 21, no. 2, pp. 64–76, 2025, doi: 10.32890/jgd2025.21.2.5.
- [13] B. D. Kencono, H. H. Putri, and T. W. Handoko, "Transformasi Pemerintahan Digital: Tantangan dalam Perkembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia," *JlIP - J. Ilm. Ilmu Pendidik.*, vol. 7, no. 2, pp. 1498–1506, 2024, doi: 10.54371/jlip.v7i2.3519.
- [14] K. Gani and M. Jaya, "Birokrasi Publik di Era Digital: Tantangan dan Peluang Reformasi Administrasi Pemerintahan," *Indones. J. Intellect. Publ.*, vol. 6, no. 1, pp. 104–112, 2025, doi: 10.51577/ijpublication.v6i1.890.
- [15] M. D. Wahyuni, A. Nurhaeni, I. G. Suasnawa, and F. R. L. Wuaru, "Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital: Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Dan Kualitas Layanan Pemerintah Daerah," *J. Ilm. Cakrawarti*, vol. 9, no. 1, 2026, doi: 10.47532/cakrawarti.v9i1.546.
- [16] R. Purnamasari, A. I. Hasanudin, R. Zulfikar, and H. Yazid, "Technological infrastructure and financial resource availability in enhancing public services and government performance: The role of digital innovation adoption in Indonesia," *Soc. Sci. Humanit. Open*, vol. 11, p. 101621, 2025, doi: 10.1016/j.ssaho.2025.101621.
- [17] B. Basron, "Penerapan Artificial Intelligence (AI) dalam Sistem Administrasi Publik: Peluang, Tantangan, dan Etika Pelayanan Publik di Indonesia," *Public Serv. Gov. J.*, vol. 7, no. 1, pp. 217–229, 2026, doi: 10.56444/psgj.v7i1.3579.
- [18] I. Budiman, A. Prabowo, and K. Komaruddin, "Transformasi Digital sebagai Instrumen Reformasi Birokrasi: Studi Implementasi pada Staf Administrasi Panglima TNI," *JlIP - J. Ilm. Ilmu Pendidik.*, vol. 8, no. 12, pp. 13439–13443, 2025, doi: 10.54371/jlip.v8i12.9805.
- [19] R. Rusliandy, "Kepemimpinan Digital dalam Manajemen ASN di Kabupaten Bogor," *Mimb. Adm. FISIP UNTAG Semarang*, vol. 21, no. 2, pp. 51–60, 2024, doi: 10.56444/mia.v21i2.1987.
- [20] A. Marzali, "Menulis Kajian Literatur," *ETNOSIA J. Etnogr. Indones.*, vol. 1, no. 2, pp. 27–36, 2017, doi: 10.31947/etnosia.v1i2.1613.