

TRANSFORMASI GOVERNANSI DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KUALITAS PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITAL

Sri Yulianty Mozin^{1)*}, Hardiyanto²⁾

¹ Prodi. Administrasi Publik, FIS Universitas Negeri Gorontalo

yulmozin@ung.ac.id

² Prodi. Administrasi Publik, FIS Universitas Negeri Gorontalo

hardiyanto@ung.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini membahas transformasi governansi digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital. Perkembangan teknologi informasi telah mendorong pemerintah untuk melakukan perubahan sistem pelayanan dari model konvensional menuju pelayanan berbasis digital yang lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif. Transformasi governansi digital diwujudkan melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), inovasi *e-government*, pemanfaatan aplikasi pelayanan publik, serta pengembangan smart governance berbasis kecerdasan buatan. Hasil kajian menunjukkan bahwa transformasi digital memberikan dampak positif terhadap pelayanan publik, seperti percepatan proses administrasi, peningkatan akuntabilitas birokrasi, penguatan transparansi, serta peningkatan aksesibilitas layanan bagi masyarakat. Namun demikian, transformasi ini juga menghadapi berbagai tantangan, antara lain keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya kompetensi sumber daya manusia aparatur, kesenjangan literasi digital masyarakat, serta kendala integrasi sistem antarinstansi. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan regulasi, peningkatan kapasitas aparatur, serta pembangunan infrastruktur digital yang merata agar transformasi governansi digital dapat berjalan optimal dan berkelanjutan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Kata Kunci: Governansi Digital, Transformasi Digital, Pelayanan Publik, SPBE, Smart Governance

ABSTRACT

This study examines the transformation of digital governance in improving the quality of public services in the digital era. The rapid development of information and communication technology has encouraged governments to shift public service systems from conventional models to digital-based services that are more effective, efficient, transparent, and responsive. Digital governance transformation is implemented through the adoption of the Electronic-Based Government System (SPBE), e-government innovations, the use of public service applications, and the development of smart governance supported by artificial intelligence. The findings indicate that digital transformation has a positive impact on public service delivery, including faster administrative processes, improved bureaucratic accountability, strengthened transparency, and increased accessibility for citizens. However, this transformation also faces several challenges, such as limited technological infrastructure, insufficient digital competencies among government officials, unequal digital literacy within society, and difficulties in integrating systems across government institutions. Therefore, strengthening regulatory frameworks, improving human resource capacity, and expanding equitable digital infrastructure are necessary to ensure sustainable and effective digital governance transformation in enhancing public service quality.

Keywords: *Digital Governance, Digital Transformation, Public Service, SPBE, Smart Governance*

Submisi: 03-05-2026
Diterima: 04-05-2026
Dipublikasikan: 05-05-2026

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong perubahan besar dalam pola penyelenggaraan pemerintahan, khususnya dalam pengelolaan layanan publik. Era digital menuntut pemerintah untuk tidak lagi bergantung pada sistem pelayanan konvensional yang lambat, birokratis, dan kurang transparan. Masyarakat kini mengharapkan pelayanan yang cepat, akurat, mudah diakses, serta responsif terhadap kebutuhan yang terus berkembang. Dalam konteks ini, transformasi governansi digital menjadi suatu kebutuhan strategis untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pelayanan publik. Digitalisasi bukan hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga menyangkut perubahan cara kerja institusi pemerintah dalam membangun hubungan yang lebih baik dengan masyarakat. (Natika, 2024).

Transformasi governansi digital juga berkaitan erat dengan penerapan prinsip *good governance* yang menekankan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keadilan dalam pelayanan publik. Implementasi teknologi digital memungkinkan pemerintah memperbaiki sistem manajemen pelayanan, mengurangi peluang penyimpangan, serta memperkuat kontrol publik terhadap kinerja birokrasi. Melalui inovasi seperti aplikasi layanan daring, sistem informasi terpadu, serta penggunaan data berbasis digital, pemerintah dapat membangun pelayanan yang lebih terbuka dan terpercaya. Hal ini menjadikan governansi digital sebagai salah satu pilar utama dalam modernisasi birokrasi. Penerapan prinsip *good governance* dalam transformasi digital juga menjadi indikator keberhasilan pemerintah daerah dalam meningkatkan kualitas pelayanan, (Wardana et al., 2025).

Transformasi digital dalam pelayanan publik tidak selalu berjalan mulus karena memerlukan kesiapan dari berbagai aspek. Tantangan seperti keterbatasan infrastruktur teknologi, rendahnya kompetensi sumber daya manusia, serta resistensi budaya birokrasi sering menjadi hambatan utama dalam penerapan sistem digital. Selain itu, kesenjangan akses digital di masyarakat juga berpotensi menciptakan ketimpangan layanan jika tidak diantisipasi secara tepat. Oleh karena itu, transformasi governansi digital harus dirancang dengan pendekatan yang komprehensif agar tidak hanya menguntungkan kelompok tertentu, tetapi dapat memberikan manfaat yang merata bagi seluruh lapisan masyarakat. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh kecanggihan teknologi, melainkan juga oleh keselarasan kebijakan dan strategi implementasi yang terarah, (Ramadhany et al., 2025).

Transformasi governansi digital memunculkan kebutuhan untuk memperbarui sistem hukum administrasi agar selaras dengan perkembangan teknologi. Pemerintah harus memastikan bahwa seluruh proses digitalisasi pelayanan publik memiliki dasar hukum yang kuat, termasuk dalam aspek perlindungan data, keamanan informasi, serta validitas dokumen elektronik. Regulasi yang adaptif sangat diperlukan agar inovasi digital tidak menimbulkan konflik administratif maupun ketidakpastian hukum dalam pelayanan publik. Perubahan ini juga membuka peluang untuk membangun pemerintahan yang lebih transparan dan responsif, tetapi tetap memerlukan kontrol hukum yang jelas. Dengan demikian, transformasi digital harus berjalan seiring dengan transformasi regulasi agar

kualitas pelayanan publik semakin meningkat dan masyarakat merasa terlindungi dalam penggunaan layanan digital pemerintah, (Kurniawan, 2025).

Governansi digital juga dipahami sebagai bentuk pembaruan tata kelola pelayanan publik yang tidak hanya fokus pada output layanan, tetapi juga pada proses pelayanan yang lebih terintegrasi. Pemerintah dituntut mampu membangun sistem pelayanan yang kolaboratif antarinstansi sehingga masyarakat tidak mengalami kesulitan akibat fragmentasi birokrasi. Integrasi sistem layanan memungkinkan pengurangan prosedur yang berulang dan mempersingkat jalur pelayanan. Selain itu, pemanfaatan teknologi seperti big data, artificial intelligence, dan cloud computing dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi governansi digital tidak hanya bertujuan meningkatkan pelayanan, tetapi juga memperkuat kapasitas pemerintah dalam merancang kebijakan publik, (Sulastris & Hos, 2026).

Fenomena transformasi pelayanan publik menuju sistem digital juga menjadi arah masa depan pemerintahan modern. Layanan berbasis digital memungkinkan pemerintah menciptakan pelayanan yang lebih personal, fleksibel, dan sesuai dengan kebutuhan pengguna. Masyarakat dapat mengakses layanan kapan saja tanpa harus datang langsung ke kantor pemerintahan, sehingga meningkatkan kepuasan publik dan menghemat waktu serta biaya. Selain itu, layanan digital juga dapat meminimalisasi praktik maladministrasi karena prosesnya lebih terdokumentasi dan dapat dilacak. Transformasi ini mencerminkan perubahan paradigma pelayanan publik dari birokrasi yang kaku menuju pelayanan yang berorientasi pada pengguna. Dengan demikian, pelayanan publik digital menjadi indikator penting dalam kemajuan sistem pemerintahan suatu negara, (Natika, 2024).

Penerapan transformasi governansi digital juga telah terlihat dalam berbagai daerah di Indonesia yang mulai mengembangkan inovasi pelayanan publik berbasis teknologi. Salah satu contoh yang menonjol adalah Kabupaten Sumedang yang dijadikan model dalam penerapan pelayanan publik berbasis digital. Daerah tersebut menunjukkan bahwa inovasi digital dapat meningkatkan efektivitas pelayanan, mempercepat proses administrasi, serta memperkuat hubungan pemerintah dengan masyarakat melalui sistem yang lebih transparan. Implementasi layanan digital di daerah menjadi bukti bahwa transformasi governansi digital bukan hanya wacana, tetapi telah menjadi kebutuhan nyata dalam menghadapi tuntutan masyarakat modern. Dengan adanya model keberhasilan tersebut, pemerintah daerah lain dapat menjadikannya sebagai referensi untuk membangun strategi transformasi digital yang tepat, (Wardana et al., 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa transformasi governansi digital merupakan proses strategis dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital. Transformasi ini membutuhkan kesiapan teknologi, sumber daya manusia, regulasi yang adaptif, serta komitmen pemerintah untuk membangun pelayanan yang transparan dan akuntabel. Selain itu, keberhasilan transformasi juga ditentukan oleh kemampuan pemerintah dalam membangun sistem layanan yang terintegrasi, aman, dan mudah diakses oleh seluruh masyarakat. Oleh karena itu, penelitian mengenai transformasi governansi digital menjadi penting untuk menganalisis sejauh mana perubahan tata kelola digital dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik secara nyata. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam memperkaya kajian ilmiah serta menjadi referensi bagi

pemerintah dalam menyusun kebijakan pelayanan publik berbasis digital yang lebih efektif, (Ramadhany et al., 2025).

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi literatur (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengkajian konsep, strategi, implementasi, serta dampak transformasi governansi digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital. Data yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari literatur ilmiah berupa jurnal nasional dan internasional, buku akademik, serta dokumen kebijakan yang relevan dengan topik governansi digital, SPBE, *e-government*, dan smart governance. Melalui pendekatan ini, penelitian dapat menggambarkan secara mendalam perkembangan transformasi digital dalam sektor publik berdasarkan hasil penelitian terdahulu.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran berbagai referensi yang berkaitan dengan transformasi governansi digital dan pelayanan publik berbasis teknologi. Literatur yang dipilih diseleksi berdasarkan kesesuaian topik, tahun publikasi yang relevan, serta kredibilitas sumber. Data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif-kualitatif dengan cara mengelompokkan informasi berdasarkan tema utama, seperti konsep governansi digital, implementasi SPBE, inovasi pelayanan publik digital, serta tantangan dan dampak transformasi digital. Analisis dilakukan secara sistematis agar hasil kajian mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai transformasi governansi digital dalam pelayanan publik.

Data yang diperoleh diinterpretasikan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi penting yang relevan dengan fokus penelitian, kemudian disajikan dalam bentuk uraian naratif untuk memperjelas hubungan antar konsep dan temuan literatur. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan berdasarkan sintesis dari berbagai sumber referensi untuk menghasilkan pemahaman yang menyeluruh mengenai kontribusi transformasi governansi digital terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Dengan metode ini, penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi ilmiah berupa rekomendasi strategis bagi pemerintah dalam mengoptimalkan pelayanan publik berbasis digital di era modern.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Transformasi Governansi Digital dalam Administrasi Publik

Transformasi governansi digital merupakan proses perubahan sistem tata kelola pemerintahan dari pola konvensional menuju pola berbasis teknologi digital yang lebih adaptif. Perubahan ini tidak hanya berkaitan dengan pemanfaatan perangkat teknologi, tetapi juga menyangkut perubahan pola kerja birokrasi, pola pelayanan publik, serta sistem pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data. Dalam konteks administrasi publik, transformasi governansi digital menjadi penting karena mampu menjawab tuntutan masyarakat yang menginginkan pelayanan yang transparan, mudah diakses, dan efisien. Teknologi digital dalam pemerintahan juga memungkinkan terjadinya integrasi

antarinstansi sehingga pelayanan publik dapat dilakukan secara terpadu dan tidak terfragmentasi. Dengan demikian, transformasi governansi digital dapat dipahami sebagai langkah strategis untuk membangun sistem pemerintahan yang modern dan responsif. (Ilyasi, 2025).

Perspektif teori governance, bahwa governansi digital merupakan bentuk perkembangan dari konsep governance modern yang menekankan kolaborasi antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat. Perubahan ini terjadi karena era digital mendorong pemerintahan untuk tidak lagi bekerja secara tertutup, melainkan membuka ruang partisipasi publik yang lebih luas. Teknologi digital seperti platform layanan publik, aplikasi pengaduan masyarakat, serta sistem informasi pelayanan terpadu memberikan peluang bagi masyarakat untuk terlibat aktif dalam proses pengawasan dan evaluasi pelayanan. Governansi digital juga memperkuat prinsip akuntabilitas karena setiap aktivitas pelayanan dapat didokumentasikan secara sistematis dan mudah ditelusuri. Dengan demikian, governansi digital tidak hanya memperbaiki layanan, tetapi juga memperkuat legitimasi pemerintah di mata masyarakat. (Sarinah, 2025).

Transformasi governansi digital juga memiliki hubungan erat dengan reformasi birokrasi yang bertujuan meningkatkan efektivitas pelayanan publik. Digitalisasi memungkinkan penyederhanaan prosedur pelayanan yang sebelumnya panjang dan berbelit-belit menjadi lebih ringkas melalui sistem daring. Proses administrasi yang biasanya memerlukan waktu lama dapat dipersingkat karena adanya otomatisasi sistem dan pemanfaatan basis data digital. Selain itu, reformasi birokrasi berbasis digital juga mendorong terciptanya budaya kerja baru yang lebih profesional, cepat, serta berbasis pada standar pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi governansi digital menjadi bagian penting dalam upaya membangun birokrasi yang modern dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. (Ramadhany et al., 2025).

Pelaksanaan governansi digital menuntut perubahan besar dalam sistem manajemen pemerintahan, terutama dalam hal perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan pelayanan publik. Pemerintah harus mampu mengembangkan sistem informasi yang terintegrasi agar layanan publik dapat diakses masyarakat secara mudah melalui berbagai kanal digital. Selain itu, penggunaan teknologi harus diiringi dengan perbaikan sistem manajemen data agar informasi publik dapat dikelola secara akurat, aman, dan terpercaya. Ketika sistem manajemen pemerintahan sudah berbasis digital, maka proses pengambilan keputusan juga dapat dilakukan lebih cepat karena didukung oleh data yang tersedia secara real time. Oleh karena itu, transformasi governansi digital dapat dipandang sebagai langkah strategis untuk memperkuat manajemen pelayanan publik. (Ilyasi, 2025).

Governansi digital juga menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi dalam menciptakan transparansi pemerintahan. Sistem digital memungkinkan masyarakat memperoleh informasi publik dengan lebih mudah, seperti informasi anggaran, program pemerintah, serta prosedur pelayanan yang jelas. Transparansi ini sangat penting karena dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah sekaligus mencegah terjadinya praktik korupsi atau penyalahgunaan wewenang. Selain itu, keterbukaan informasi melalui platform digital dapat memperkuat kontrol publik terhadap kinerja birokrasi. Dengan adanya sistem yang terbuka, masyarakat dapat memantau jalannya

pelayanan serta memberikan kritik dan masukan yang membangun. Kondisi ini menjadikan governansi digital sebagai instrumen utama dalam mewujudkan pemerintahan yang bersih dan akuntabel. (Sarinah, 2025).

Konsep transformasi governansi digital juga tidak dapat dipisahkan dari kebutuhan untuk membangun pelayanan publik yang berorientasi pada pengguna. Dalam era digital, masyarakat menginginkan pelayanan yang tidak hanya cepat tetapi juga mudah digunakan, fleksibel, dan dapat diakses kapan saja. Oleh sebab itu, pemerintah perlu mengembangkan layanan berbasis digital seperti *e-government*, *e-service*, dan aplikasi layanan daerah yang memudahkan masyarakat mengurus administrasi tanpa harus datang ke kantor pelayanan. Penerapan layanan berbasis pengguna juga menuntut pemerintah untuk memperhatikan aspek kenyamanan, kemudahan navigasi, serta responsivitas layanan terhadap keluhan masyarakat. Dengan demikian, transformasi governansi digital menjadi upaya strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih humanis dan efektif. (Srikandi, 2025).

Transformasi governansi digital juga bertujuan meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya pemerintah. Penggunaan sistem digital memungkinkan pemerintah menghemat biaya operasional karena banyak proses administrasi yang sebelumnya berbasis kertas dapat dialihkan menjadi berbasis elektronik. Efisiensi juga terlihat dalam pengurangan waktu pelayanan karena proses dapat dilakukan secara otomatis dan terstandarisasi. Di sisi lain, penggunaan teknologi digital memungkinkan pemerintah mengelola data pelayanan publik secara lebih akurat sehingga meminimalkan kesalahan administrasi. Hal ini membuktikan bahwa transformasi governansi digital memberikan manfaat nyata dalam mendukung efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. (Ramadhany et al., 2025).

Transformasi governansi digital merupakan bentuk inovasi tata kelola pemerintahan yang bertujuan menciptakan pelayanan publik yang lebih berkualitas, transparan, serta akuntabel. Konsep ini menekankan perubahan menyeluruh mulai dari sistem kerja birokrasi, manajemen data, pemanfaatan teknologi, hingga keterlibatan masyarakat dalam proses pelayanan. Governansi digital juga menuntut pemerintah untuk memiliki strategi yang jelas agar transformasi tidak hanya menjadi program formalitas, melainkan benar-benar memberikan dampak nyata bagi masyarakat. Oleh karena itu, pemahaman yang kuat terhadap konsep transformasi governansi digital menjadi landasan penting dalam upaya membangun pelayanan publik yang modern di era digital. (Ilyasi, 2025).

Implementasi Transformasi Governansi Digital melalui SPBE dan Inovasi *E-government*

Implementasi transformasi governansi digital di Indonesia banyak diarahkan melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) yang menjadi kebijakan strategis pemerintah dalam memperkuat pelayanan publik. SPBE berfungsi sebagai kerangka nasional untuk mengintegrasikan teknologi informasi dalam proses administrasi pemerintahan agar lebih efisien, efektif, dan terukur. Dalam praktiknya, SPBE mendorong instansi pemerintah untuk mengubah mekanisme pelayanan manual menjadi pelayanan berbasis sistem elektronik, termasuk dalam pengelolaan data, administrasi

kependudukan, perizinan, hingga layanan pengaduan masyarakat. Melalui SPBE, pelayanan publik dapat dilakukan secara lebih transparan karena prosesnya dapat dipantau serta didokumentasikan secara digital. Dengan demikian, SPBE menjadi fondasi utama dalam mendorong percepatan transformasi governansi digital di berbagai tingkatan pemerintahan. (Suryana et al., 2025).

Transformasi pelayanan publik berbasis digital juga terlihat melalui penggunaan aplikasi layanan pemerintah yang semakin berkembang di era society 5.0. Pemerintah mulai menerapkan berbagai aplikasi digital untuk mendukung pelayanan administrasi seperti pembuatan dokumen kependudukan, pembayaran pajak daerah, perizinan usaha, hingga layanan kesehatan. Penggunaan aplikasi ini mencerminkan adanya perubahan paradigma pelayanan publik yang sebelumnya berbasis loket menjadi berbasis digital dan mandiri. Selain mempercepat proses pelayanan, aplikasi digital juga meningkatkan aksesibilitas masyarakat karena layanan dapat digunakan kapan saja tanpa terikat ruang dan waktu. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital berbasis aplikasi menjadi salah satu indikator penting dalam efektivitas pelayanan publik modern. (Budijaya & Situmeang, 2025).

Penerapan SPBE, bahwa aspek yuridis juga menjadi perhatian penting karena digitalisasi pemerintahan memerlukan legitimasi hukum yang kuat. Regulasi terkait SPBE berperan dalam mengatur standar sistem elektronik, tata kelola data, keamanan informasi, serta mekanisme koordinasi antarinstansi pemerintah. Tanpa dasar hukum yang jelas, implementasi pelayanan publik digital dapat menimbulkan persoalan seperti penyalahgunaan data pribadi, kebocoran informasi, serta ketidakpastian dalam validitas dokumen elektronik. Oleh sebab itu, transformasi governansi digital harus berjalan seiring dengan penguatan regulasi agar pelayanan publik digital tidak hanya cepat tetapi juga aman dan terpercaya. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan SPBE tidak hanya ditentukan oleh teknologi, melainkan juga oleh kepastian hukum dalam implementasinya. (Suryana et al., 2025).

Implementasi *e-government* di tingkat pemerintah daerah menjadi salah satu bentuk nyata transformasi digital yang bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Contohnya dapat dilihat pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan yang melakukan inovasi *e-government* dalam berbagai sektor pelayanan. Digitalisasi ini mencakup pemanfaatan platform pelayanan daring untuk meningkatkan efektivitas administrasi dan mempermudah masyarakat dalam memperoleh layanan pemerintah. Inovasi *e-government* juga menjadi strategi penting dalam membangun pemerintahan yang lebih terbuka karena masyarakat dapat mengakses informasi layanan dengan lebih cepat. Keberhasilan inovasi *e-government* menunjukkan bahwa transformasi digital mampu memperkuat hubungan antara pemerintah daerah dan masyarakat melalui pelayanan yang lebih transparan dan responsif. (Nastia, 2024).

Transformasi SPBE juga berkembang menuju konsep smart governance yang mengintegrasikan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan pelayanan publik. Pemanfaatan AI dalam pemerintahan memungkinkan analisis data yang lebih cepat dan akurat, sehingga kebijakan dapat dibuat berdasarkan kebutuhan masyarakat yang teridentifikasi melalui data digital. Selain itu, AI dapat digunakan dalam layanan otomatis seperti chatbot pelayanan publik,

sistem deteksi masalah pelayanan, hingga prediksi kebutuhan layanan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi SPBE tidak hanya berhenti pada digitalisasi administrasi, tetapi juga berkembang menuju inovasi teknologi yang lebih canggih untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih adaptif. Transformasi ini menjadi langkah strategis dalam membangun pemerintahan cerdas yang sesuai dengan tuntutan era digital. (Nonci & Sinrang, 2024).

Konteks efektivitas pelayanan publik, penerapan transformasi digital melalui SPBE dan aplikasi layanan memiliki beberapa dampak utama yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mempercepat proses pelayanan karena prosedur dapat dilakukan secara daring tanpa antrean panjang.
2. Mengurangi biaya operasional pemerintah melalui pengurangan penggunaan dokumen fisik dan efisiensi sumber daya manusia.
3. Meningkatkan transparansi karena alur pelayanan dapat dipantau dan direkam secara digital.
4. Mempermudah akses masyarakat terhadap layanan pemerintah kapan saja dan di mana saja.
5. Meminimalisasi maladministrasi karena sistem digital lebih terstandarisasi dan dapat diaudit.

Dampak tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya inovasi teknis, tetapi juga strategi untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik secara menyeluruh, (Budijaya & Situmeang, 2025).

Implementasi SPBE dan inovasi *e-government* juga menghadapi berbagai tantangan yang harus diatasi agar transformasi digital berjalan optimal. Tantangan utama biasanya muncul pada keterbatasan infrastruktur teknologi di daerah tertentu, kurangnya kesiapan SDM aparatur dalam mengoperasikan sistem digital, serta rendahnya literasi digital masyarakat sebagai pengguna layanan. Selain itu, masih terdapat masalah integrasi antarinstansi yang menyebabkan pelayanan digital belum sepenuhnya terhubung dalam satu sistem terpadu. Kondisi ini mengakibatkan pelayanan publik digital masih berjalan parsial sehingga belum mencapai efisiensi maksimal. Oleh karena itu, diperlukan strategi penguatan infrastruktur, pelatihan aparatur, serta edukasi masyarakat agar transformasi digital dapat memberikan manfaat yang merata, (Nastia, 2024).

Implementasi transformasi governansi digital melalui SPBE, inovasi *e-government*, serta penerapan teknologi kecerdasan buatan merupakan langkah penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. SPBE menjadi kerangka utama yang memperkuat integrasi sistem pemerintahan, sementara inovasi *e-government* di daerah membuktikan bahwa digitalisasi mampu memberikan pelayanan yang lebih cepat dan transparan. Perkembangan menuju smart governance berbasis AI juga menunjukkan bahwa transformasi digital terus bergerak menuju sistem pemerintahan yang lebih cerdas dan adaptif. Dengan demikian, keberhasilan transformasi governansi digital sangat bergantung pada komitmen pemerintah dalam memperkuat regulasi, infrastruktur, dan kesiapan SDM agar pelayanan publik digital dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan, (Nonci & Sinrang, 2024).

Dampak Transformasi Governansi Digital terhadap Kualitas Pelayanan Publik dan Tata Kelola Pemerintahan

Transformasi governansi digital membawa dampak besar terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik karena mampu mengubah pola pelayanan yang sebelumnya manual menjadi lebih cepat dan berbasis teknologi. Perubahan ini memberikan kemudahan bagi masyarakat dalam mengakses layanan publik melalui sistem daring tanpa harus melalui prosedur yang panjang. Selain itu, digitalisasi juga menciptakan pelayanan yang lebih terstandarisasi karena setiap proses pelayanan mengikuti alur sistem yang telah ditetapkan. Dalam konteks ini, transformasi digital tidak hanya mempercepat pelayanan, tetapi juga meningkatkan kepuasan masyarakat karena layanan menjadi lebih praktis, mudah dipahami, serta mengurangi hambatan administratif. Dengan demikian, dampak transformasi governansi digital terlihat jelas dalam efisiensi waktu dan efektivitas pelayanan publik. (Millensyah, 2024).

Peningkatan efisiensi, transformasi digital juga berkontribusi pada peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sistem pelayanan digital memungkinkan seluruh aktivitas administrasi terdokumentasi secara otomatis, sehingga dapat ditelusuri apabila terjadi kesalahan prosedur maupun penyimpangan. Transparansi ini juga membuat masyarakat lebih mudah memantau kinerja pemerintah karena informasi terkait layanan publik dapat diakses secara terbuka melalui platform digital. Akuntabilitas aparatur pemerintahan menjadi lebih kuat karena proses kerja dapat dievaluasi melalui rekam jejak digital yang tersedia dalam sistem. Oleh sebab itu, transformasi governansi digital tidak hanya berorientasi pada hasil pelayanan, tetapi juga memperkuat tata kelola pemerintahan yang bersih dan bertanggung jawab. (Millensyah, 2024).

Transformasi digital juga mendorong perubahan birokrasi menjadi lebih modern dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Salah satu contoh implementasi transformasi digital dalam birokrasi adalah penerapan Identitas Kependudukan Digital (IKD) yang menjadi inovasi penting dalam pelayanan administrasi kependudukan. IKD memberikan kemudahan bagi masyarakat karena dokumen kependudukan dapat diakses secara digital melalui perangkat elektronik, sehingga mengurangi ketergantungan pada dokumen fisik. Selain itu, penerapan IKD juga mencerminkan prinsip good governance karena pelayanan menjadi lebih cepat, transparan, dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi birokrasi dapat memperbaiki kualitas pelayanan publik sekaligus memperkuat efektivitas sistem administrasi pemerintahan. (Muflihaniardi et al., 2026).

Implementasi IKD, terdapat hubungan yang kuat antara transformasi digital dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Digitalisasi dokumen kependudukan dapat meningkatkan akurasi data serta mengurangi potensi pemalsuan dokumen karena sistem lebih terkontrol. Selain itu, pelayanan berbasis IKD juga mempercepat proses verifikasi identitas dalam berbagai kebutuhan publik seperti perbankan, layanan kesehatan, pendidikan, hingga bantuan sosial. Penerapan IKD juga menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya mempercepat pelayanan, tetapi juga meningkatkan keamanan administrasi publik. Oleh karena itu, transformasi digital birokrasi melalui IKD menjadi salah satu bentuk nyata peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis prinsip good governance. (Muflihaniardi et al., 2026).

Transformasi governansi digital juga memberikan dampak signifikan di tingkat pemerintahan desa melalui konsep desa digital. Digitalisasi desa dilakukan dengan membangun sistem informasi berbasis website yang berfungsi sebagai sarana pelayanan publik dan penyebaran informasi desa. Pengembangan website desa memungkinkan masyarakat memperoleh informasi mengenai program desa, anggaran, pelayanan administrasi, serta berita pembangunan secara lebih mudah. Selain itu, website desa juga dapat menjadi media komunikasi antara pemerintah desa dan masyarakat sehingga meningkatkan partisipasi publik dalam pembangunan. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya terjadi di kota besar, tetapi juga dapat diterapkan di wilayah pedesaan untuk memperkuat pelayanan publik dan keterbukaan informasi. (Ambarsari et al., 2024).

Praktiknya, transformasi desa digital melalui website juga memberikan berbagai manfaat nyata bagi masyarakat. Beberapa manfaat tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Mempermudah akses masyarakat terhadap informasi desa secara cepat dan terbuka.
2. Meningkatkan efektivitas pelayanan administrasi seperti surat-menyurat dan pengajuan dokumen.
3. Memperkuat transparansi penggunaan anggaran desa melalui publikasi laporan kegiatan.
4. Menjadi media partisipasi masyarakat melalui layanan aspirasi, kritik, dan saran.
5. Memperluas promosi potensi desa seperti wisata, UMKM, dan produk lokal melalui platform digital.

Manfaat ini menunjukkan bahwa digitalisasi desa merupakan strategi penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik serta mendorong pembangunan desa yang lebih modern. (Ambarsari et al., 2024).

Dampak pada pelayanan publik, transformasi SPBE juga berkembang menuju smart governance berbasis kecerdasan buatan yang meningkatkan kemampuan pemerintah dalam pengelolaan data dan pengambilan keputusan. Smart governance berbasis AI memungkinkan pemerintah mengolah data pelayanan masyarakat secara cepat sehingga dapat memprediksi kebutuhan pelayanan dan mengidentifikasi masalah secara lebih akurat. Pemanfaatan AI juga dapat digunakan untuk meningkatkan responsivitas pelayanan publik, misalnya melalui chatbot pelayanan, sistem informasi otomatis, dan analisis keluhan masyarakat berbasis data digital. Transformasi ini menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan bukan hanya tentang pemindahan layanan ke sistem online, tetapi juga tentang peningkatan kapasitas pemerintah melalui inovasi teknologi canggih. Dengan demikian, smart governance menjadi langkah lanjutan dari SPBE untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih efektif dan inovatif. (Nonci & Sinrang, 2024).

Dampak transformasi governansi digital terhadap kualitas pelayanan publik dapat dilihat dari peningkatan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, serta kemudahan akses layanan bagi masyarakat. Digitalisasi birokrasi melalui IKD menunjukkan bagaimana inovasi teknologi dapat mempercepat layanan administrasi sekaligus mendukung prinsip good governance. Transformasi desa digital melalui website juga membuktikan bahwa digitalisasi mampu memperluas pelayanan publik hingga tingkat desa dan meningkatkan

partisipasi masyarakat. Sementara itu, perkembangan SPBE menuju smart governance berbasis AI menegaskan bahwa transformasi digital terus berkembang menuju sistem pemerintahan yang lebih cerdas dan adaptif. Oleh karena itu, transformasi governansi digital merupakan strategi yang sangat penting dalam membangun pelayanan publik yang berkualitas di era digital. (Millensyah, 2024).

Strategi dan Inovasi Transformasi Digital dalam Meningkatkan Responsivitas Pelayanan Publik

Transformasi digital dalam pelayanan publik memerlukan strategi yang terarah agar inovasi yang diterapkan benar-benar berdampak pada peningkatan kualitas layanan masyarakat. Strategi ini tidak hanya mencakup penyediaan teknologi dan aplikasi, tetapi juga menuntut adanya perencanaan kelembagaan, penguatan kapasitas aparatur, serta penyesuaian sistem kerja birokrasi agar lebih adaptif terhadap perkembangan digital. Pemerintah juga harus mampu membangun budaya kerja baru yang berbasis data, cepat dalam pengambilan keputusan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, transformasi digital menjadi tantangan sekaligus peluang besar untuk menciptakan pelayanan publik yang lebih efektif dan sesuai dengan tuntutan era society 5.0. (Munawir & Pamungkas, 2026).

Bentuk salah satu inovasi transformasi digital yang dapat dijadikan contoh adalah program Bali Smart Island yang diterapkan sebagai strategi peningkatan kualitas pelayanan publik di Provinsi Bali. Program ini mengintegrasikan berbagai layanan publik berbasis digital melalui pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung sektor pemerintahan, pariwisata, pendidikan, kesehatan, dan ekonomi kreatif. Bali Smart Island menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya berfokus pada pelayanan administratif, tetapi juga mendorong penguatan ekosistem pembangunan daerah secara menyeluruh. Selain itu, program ini memperlihatkan bagaimana digitalisasi dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui sistem yang terintegrasi dan mudah diakses masyarakat. Dengan demikian, Bali Smart Island menjadi model inovasi daerah dalam mengembangkan pelayanan publik berbasis smart governance. (Jayanti et al., 2024).

Strategi transformasi digital juga menekankan pentingnya pemanfaatan kecerdasan buatan (Artificial Intelligence/AI) dalam pelayanan publik untuk meningkatkan kualitas dan responsivitas layanan. AI dapat digunakan dalam pengolahan data pelayanan masyarakat, analisis kebutuhan publik, serta prediksi masalah yang mungkin terjadi dalam sistem pelayanan. Selain itu, teknologi AI juga memungkinkan pemerintah menghadirkan layanan otomatis seperti chatbot, sistem pengaduan digital yang cepat, dan pengolahan dokumen secara lebih efisien. Penggunaan AI dalam pelayanan publik dapat meningkatkan kecepatan respon pemerintah terhadap kebutuhan masyarakat serta meminimalkan keterlambatan pelayanan. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi AI dalam pelayanan publik menjadi strategi penting untuk memperkuat transformasi governansi digital di era modern, (Suriadi & Mulyono, 2024).

Penggunaan AI dalam pelayanan publik memiliki berbagai bentuk nyata yang mendukung efektivitas birokrasi. Beberapa penerapan AI yang dapat digunakan dalam transformasi pelayanan publik adalah sebagai berikut:

1. Chatbot pelayanan publik untuk menjawab pertanyaan masyarakat secara cepat dan real time.
2. Sistem analisis keluhan masyarakat berbasis AI untuk mengidentifikasi pola masalah pelayanan.
3. Otomatisasi verifikasi data administrasi untuk mempercepat proses pelayanan kependudukan dan perizinan.
4. Prediksi kebutuhan layanan publik berbasis data sehingga pemerintah dapat merancang kebijakan lebih tepat sasaran.
5. Sistem rekomendasi kebijakan berbasis AI yang membantu pemerintah mengambil keputusan secara cepat.

Penerapan tersebut menunjukkan bahwa AI tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat kualitas pelayanan publik yang lebih responsif. (Suriadi & Mulyono, 2024).

Strategi transformasi digital juga dapat diterapkan dalam instansi pemerintahan pusat, salah satunya pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung. Transformasi digital yang dilakukan bertujuan meningkatkan kinerja layanan publik melalui sistem pelayanan yang lebih efektif, cepat, dan transparan. Digitalisasi layanan di instansi ini mencakup pemanfaatan aplikasi dan sistem informasi untuk mendukung pelayanan administrasi keagamaan, pengelolaan data, serta peningkatan efektivitas koordinasi internal. Transformasi tersebut menunjukkan bahwa pelayanan publik berbasis digital tidak hanya relevan untuk pemerintah daerah, tetapi juga sangat penting bagi instansi pusat dalam memperkuat pelayanan masyarakat. Dengan demikian, strategi transformasi digital dapat mempercepat reformasi birokrasi serta meningkatkan kualitas pelayanan publik di berbagai sektor pemerintahan. (Fajri, 2024).

Sektor pemerintahan, transformasi digital juga memberikan dampak besar dalam layanan pendidikan melalui integrasi administrasi publik dan manajemen pendidikan. Transformasi digital layanan pendidikan menjadi penting karena pendidikan merupakan salah satu layanan publik utama yang menyentuh masyarakat luas. Pemanfaatan sistem digital dalam pendidikan dapat meningkatkan efisiensi administrasi sekolah, transparansi pengelolaan data siswa, serta memperkuat sistem pelayanan akademik yang lebih modern. Selain itu, integrasi layanan pendidikan berbasis smart governance juga memungkinkan peningkatan kualitas pengambilan keputusan di bidang pendidikan melalui penggunaan data digital yang akurat. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital tidak hanya berfokus pada pelayanan administrasi pemerintah, tetapi juga mencakup sektor pendidikan sebagai bagian penting dari pelayanan publik. (Kausar & Ihsan, 2025).

Era society 5.0, strategi transformasi pelayanan publik harus berorientasi pada keseimbangan antara teknologi dan kebutuhan manusia. Era society 5.0 menekankan bahwa teknologi harus digunakan untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, bukan sekadar menggantikan peran manusia. Oleh sebab itu, transformasi pelayanan publik harus memperhatikan aspek inklusivitas agar masyarakat yang memiliki keterbatasan akses teknologi tetap dapat memperoleh layanan dengan baik. Pemerintah juga harus memastikan bahwa pelayanan digital tetap ramah pengguna, mudah dipahami, dan mampu memberikan solusi nyata terhadap kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, strategi transformasi

pelayanan publik di era society 5.0 harus diarahkan untuk membangun layanan yang tidak hanya cepat, tetapi juga berkeadilan dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. (Munawir & Pamungkas, 2026).

Strategi dan inovasi transformasi digital merupakan faktor penting dalam meningkatkan responsivitas pelayanan publik di era digital. Program inovasi seperti Bali Smart Island menunjukkan bahwa integrasi layanan berbasis digital mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik secara luas dan terkoordinasi. Pemanfaatan AI juga menjadi strategi baru dalam menciptakan pelayanan yang lebih cepat, akurat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, transformasi digital di instansi pemerintah serta sektor pendidikan memperlihatkan bahwa digitalisasi pelayanan publik harus dilakukan secara lintas sektor untuk membangun sistem pemerintahan yang lebih modern. Dengan demikian, strategi transformasi digital yang tepat dapat memperkuat governansi digital serta meningkatkan kualitas pelayanan publik secara berkelanjutan. (Jayanti et al., 2024).

SIMPULAN

Transformasi governansi digital dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital merupakan langkah strategis yang mampu mendorong pelayanan menjadi lebih efektif, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Penerapan SPBE, inovasi *e-government*, penggunaan aplikasi layanan publik, hingga pemanfaatan kecerdasan buatan menunjukkan bahwa digitalisasi tidak hanya mengubah sistem pelayanan secara teknis, tetapi juga memperkuat tata kelola pemerintahan yang berorientasi pada prinsip *good governance*. Transformasi ini memberikan dampak nyata berupa percepatan pelayanan, peningkatan akuntabilitas birokrasi, kemudahan akses layanan masyarakat, serta perluasan partisipasi publik melalui sistem digital yang lebih terbuka. Namun demikian, keberhasilan transformasi governansi digital tetap memerlukan kesiapan infrastruktur, peningkatan kompetensi sumber daya manusia, integrasi sistem antarinstansi, serta dukungan regulasi agar pelayanan publik digital dapat berjalan optimal dan merata.

Pemerintah disarankan untuk memperkuat strategi transformasi governansi digital dengan meningkatkan pembangunan infrastruktur teknologi, memperluas akses internet yang merata, serta meningkatkan literasi digital masyarakat agar layanan publik dapat diakses secara inklusif. Selain itu, perlu dilakukan pelatihan berkelanjutan bagi aparatur pemerintahan agar mampu mengelola sistem digital secara profesional dan adaptif. Pemerintah juga perlu memastikan adanya integrasi data dan sistem antarinstansi melalui penerapan SPBE yang lebih terpadu serta memperkuat regulasi terkait keamanan data dan perlindungan informasi publik. Dengan demikian, transformasi governansi digital dapat berjalan lebih efektif, berkelanjutan, dan benar-benar memberikan manfaat nyata dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

Ambarsari, I. F., Azizah, N., Ansori, A., Al-faruq, Y. F., & Fahrozi, K. K. (2024). Digitalisasi Informasi dan Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik Transformasi

- Desa Digital Melalui Pengembangan Website Desa Klatakan. I-Com: Indonesian Community Journal, 4(1), 396–405.
- 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 Journal Liaison Academia and Society*, 5(2), 1–13.
- Fajri, N. (2024). Strategi Transformasi Digital Untuk Meningkatkan Kinerja Dan Layanan Publik Pada Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Lampung. *Jurnal Ilmiah Gema Perencana*, 3(1).
- Ilyasi, A. (2025). *Governansi Digital: Transformasi Digital Dalam Administrasi Publik*. Bandung: Penerbit Widina.
- Jayanti, N. W. D. B., Sjamsuddin, S., & Saleh, C. (2024). Transformasi Digital: Program Inovasi Bali Smart Island Dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik di Bali. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 10(1), 93–108.
- Kausar, R., & Ihsan, M. (2025). Transformasi Digital Layanan Pendidikan: Integrasi Administrasi Publik Dan Manajemen Pendidikan di Era Smart Governance. *Jurnal Humaniora dan Sosial Sains*, 2(3), 446–453.
- Kurniawan, S. (2025). Transformasi hukum administrasi di era digital tantangan dan peluang untuk pemerintahan yang transparan di Kota Probolinggo. *Journal Of Law And Social Society*, 2(1), 23–36.
- Millensyah, E. W. (2024). Dampak Transformasi Digital Terhadap Pelayanan Publik. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 14(2), 199–207.
- Muflihaniardi, B., Arisma, A. O., SF, F. A., Amalia, D., & Khusna, F. (2026). Transformasi Digital Dalam Birokrasi: Analisis Implementasi Identitas Kependudukan Digital (IKD) Berdasarkan Prinsip Tata Kelola Yang Baik (*good governance*) di Kelurahan Airlangga, Kota Surabaya. *Sinergi: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(2), 1641–1654.
- Munawir, I., & Pamungkas, P. (2026). Transformasi pelayanan publik: Strategi menghadapi era society 5.0. *Takuna: Jurnal Pendidikan, Sains, dan Humaniora*, 4(4), 2261–2273.
- Nastia, N. (2024). Transformasi Digital Melalui Inovasi *e-government* pada Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan. *Governance*, 12(2), 268–281.
- Natika, L. (2024). Transformasi Pelayanan Publik Di Era Digital: Menuju Pelayanan Masa Depan Yang Lebih Baik. *The World of Public Administration Journal*, 6(1), 1–11.
- Nonci, N., & Sinrang, A. (2024). Transformasi SPBE Menuju Smart Governance Berbasis Kecerdasan Buatan di Sidenreng Rappang. *Jurnal Administrasi Publik dan Pemerintahan*, 3(2), 119–127.
- Ramadhany, R., Rustiyana, R., Rianty, E., Baskoro, S. E., Hardini, I. R., & Anitasari, M. (2025). *Transformasi Digital Sektor Publik*. Yogyakarta: Star Digital Publishing.
- Sarinah, M. A. P. (2025). Konsep Dan Teori Governance di Era Digital, Dalam *Digital Governance: Konsep, Strategi dan Implementasinya di Indonesia*. Padang: Gita Lentera.
- Srikandi, D. (2025). Strategi Transformasi Digital Dalam Peningkatan Pelayanan Publik Daerah. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1(1), 29–35.

- Sulastri, S., & Hos, J. (2026). Transformasi Tata Kelola Pelayanan Publik Dalam Era Digital: Tinjauan Literatur Sistematis Metode PRISMA. *EKONOMIKA45: Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 13(2), 424–435.
- Suriadi, H., & Mulyono, M. (2024). Pemanfaatan Teknologi Ai Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Responsivitas Pelayanan Publik Di Era Digital. *Jurnal Media Ilmu*, 3(2), 107–132.
- Suryana, T. 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 dan Politik*, 4(1), 37–53.
- Wardana, R., Putri, K. A. M., & Fatati, K. (2025). Good Governance Di Era Digital: Pemerintah Kabupaten Sumedang Sebagai Model Transformasi Pelayanan Publik. *Jurnal Teknologi dan Komunikasi Pemerintahan*, 7(1), 66–80.

TENTANG PENULIS