

Transformasi Digital SPBE dan NPM dalam Reformasi Pelayanan Publik Indonesia: Systematic Literature Review dan Analisis Bibliometrik



Author:

Raisa Faizilla^{1*}, Wenty Zahрати²

Affiliation:

Institut Pemerintahan Dalam Negeri, Jl. Ir. Soekarno Km. 20, Jatinangor 45363, Indonesia^{1,2}

Received, 02 Mei 2026

Revised, 24 Juli 2026

Accepted, 28 Juli 2026

Available Online, 03 September 2026

e-Mail: faizillaraisa@gmail.com¹, wenty@ipdn.ac.id²,

*Correspondence Author

Abstrak

Penelitian ini bertujuan memetakan evolusi literatur dan mengidentifikasi celah penelitian tentang transformasi digital pelayanan publik di Indonesia yang mengintegrasikan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan New Public Management (NPM). Menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) berbasis PRISMA terhadap 30 artikel ilmiah (2016-2026) yang dianalisis secara tematik dan bibliometrik dengan VOSviewer, penelitian ini mengungkap lima kluster tematik dominan: transformasi SPBE, inovasi layanan digital, aplikasi NPM, kualitas pelayanan, serta transparansi-akuntabilitas. Temuan menunjukkan peningkatan efisiensi layanan di beberapa yurisdiksi (misalnya realisasi anggaran Kota Gorontalo naik dari 86,7% menjadi 92,4% dan indeks kepuasan layanan naik dari 78,3 menjadi 86,1 poin), namun mengidentifikasi kesenjangan metodologis berupa minimnya studi komparatif lintas-daerah, evaluasi longitudinal, serta kajian keamanan data dan inklusivitas digital. Penelitian ini merekomendasikan pengembangan riset mixed-method dan kerangka kebijakan tata kelola elektronik yang berkelanjutan.

Kata Kunci: SPBE, Transformasi Digital, New Public Management, Pelayanan Publik, *Systematic Literature Review*.

Abstract

This study aims to map the evolution of the literature and identify research gaps on digital transformation of public services in Indonesia that integrate the Electronic-Based Government System (SPBE) and New Public Management (NPM). Using a PRISMA-based Systematic Literature Review (SLR) of 30 scholarly articles (2016-2026), analyzed thematically and bibliometrically with VOSviewer, this study reveals five dominant thematic clusters: SPBE transformation, digital service innovation, NPM application, service quality, and transparency-accountability. Findings show improved service efficiency in several jurisdictions (e.g., Gorontalo City budget realization rising from 86.7% to 92.4% and service satisfaction rising from 78.3 to 86.1 points), while identifying methodological gaps such as the scarcity of cross-jurisdictional comparative studies, longitudinal evaluations, and research on

data security and digital inclusivity. This study recommends developing mixed-method research and a sustainable electronic governance policy framework.

Keywords: *SPBE, Digital Transformation, New Public Management, Public Service, Systematic Literature Review.*

1. Pendahuluan

Transformasi digital dalam sektor pemerintahan telah menjadi agenda strategis dalam reformasi birokrasi di Indonesia. Implementasi SPBE mendorong interoperabilitas teknologi dalam layanan publik dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan transparansi. Sejumlah penelitian menunjukkan adanya peningkatan kualitas layanan, namun implementasi di lapangan masih menghadapi kendala struktural.

Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 menjadi tonggak strategis yang mendorong seluruh instansi pemerintah untuk interoperabilitas teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Seiringan dengan itu, paradigma New Public Management (NPM) yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil terus mewarnai arah reformasi birokrasi di tingkat pusat maupun daerah.

Secara konseptual, SPBE dan NPM merupakan dua paradigma yang saling melengkapi dalam reformasi tata kelola pelayanan publik. SPBE, sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, menempatkan teknologi informasi dan komunikasi sebagai instrumen utama untuk mewujudkan interoperabilitas, integrasi proses bisnis, dan transparansi penyelenggaraan pemerintahan. Sementara itu, NPM menekankan pergeseran orientasi birokrasi dari pendekatan administratif-prosedural menuju manajemen berbasis kinerja, efisiensi, akuntabilitas, dan orientasi pada hasil (*result-oriented governance*). Dalam konteks pelayanan publik Indonesia, kedua paradigma ini bersifat komplementer: SPBE menyediakan infrastruktur dan mekanisme digital, sedangkan NPM menyediakan kerangka manajerial yang mengarahkan pemanfaatan infrastruktur tersebut agar berdampak pada efisiensi anggaran, kualitas layanan,

dan akuntabilitas publik. Integrasi kedua kerangka ini menjadi dasar konseptual bagi kajian literatur dalam artikel ini.

Pakaya et al. (2025) mengindikasikan bahwa digitalisasi layanan publik melalui SPBE berpotensi meningkatkan efisiensi secara substansial. Suhartono (2025) membuktikan bahwa e-government memperbaiki kualitas layanan pada tingkat daerah, sementara Hermawan & Kurniawan (2020) mengonfirmasi superioritas efisiensi layanan berbasis online dibandingkan pendekatan konvensional. Meskipun demikian, implementasi empiris masih dihadapkan pada sejumlah tantangan struktural yang belum teratasi.

Subhan & Sartika (2025) menggarisbawahi bahwa rendahnya kesiapan sumber daya manusia aparatur menjadi hambatan utama optimalisasi SPBE. Fahlevi et al. (2023) menambahkan bahwa implementasi pelayanan publik di Indonesia masih didominasi oleh orientasi administratif prosedural dengan ruang inovasi yang terbatas. Dirgantara et al. (2026) menyimpulkan bahwa faktor ekologi organisasi turut menentukan keberhasilan SPBE.

Yulianti (2016) mengidentifikasi kesenjangan antara harapan masyarakat dan realita kualitas layanan yang diterima. Haqi & Prianto (2023) membuktikan secara kuantitatif bahwa dimensi kualitas layanan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Rosanjaya & Nafi'ah (2023) menemukan bahwa responsivitas petugas masih menjadi dimensi yang paling lemah dalam pelayanan publik Indonesia. Hasiru dan Panigoro (2026) menunjukkan bahwa lemahnya sistem manajemen kinerja menjadi akar masalah dari rendahnya efektivitas layanan. Kajian mengenai SPBE, NPM, inovasi layanan, dan kualitas pelayanan publik di Indonesia memang telah berkembang pesat, namun terdapat sejumlah kesenjangan spesifik yang belum terjawab. Pertama, belum ada kajian sistematis yang mengintegrasikan literatur SPBE dan NPM sekaligus, padahal kedua paradigma tersebut secara empiris saling terkait dalam praktik reformasi birokrasi di Indonesia. Kedua, sebagian besar penelitian bersifat deskriptif-kualitatif pada lokus tunggal, sehingga pola dan tren perkembangan tema penelitian secara

nasional selama periode 2016-2026 belum terpetakan secara kuantitatif melalui analisis bibliometrik. Ketiga, aspek keamanan data dan inklusivitas digital bagi kelompok rentan masih jarang menjadi fokus utama kajian, meskipun kedua aspek tersebut krusial bagi keberlanjutan transformasi digital pelayanan publik. Literature review ini dirancang untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis 30 artikel ilmiah yang diterbitkan pada rentang 2016-2026. Mozin et al. (2025) menegaskan bahwa tanpa mekanisme akuntabilitas yang konsisten, standar pelayanan tidak akan berdampak nyata pada kualitas layanan.

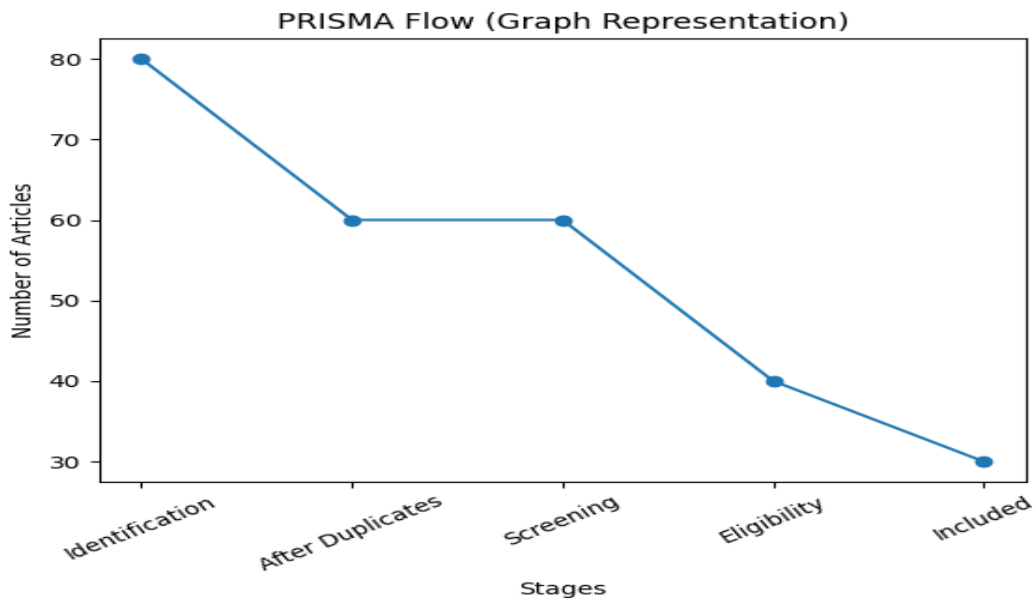
Meskipun penelitian tentang SPBE, NPM, inovasi layanan, dan kualitas pelayanan publik telah berkembang pesat, belum ada kajian sistematis yang secara komprehensif memetakan perkembangan, temuan utama, dan gap riset dari keseluruhan kluster literatur tersebut dalam konteks Indonesia. Literature review ini dirancang untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis 30 artikel ilmiah yang diterbitkan pada rentang 2016-2026.

Pertanyaan Penelitian

- 1) Bagaimana evolusi dan pola tematik penelitian tentang SPBE dan NPM dalam pelayanan publik Indonesia periode 2016-2026?
- 2) Apa temuan empiris utama dan kesenjangan implementasi dari integrasi SPBE dan NPM dalam pelayanan publik Indonesia?
- 3) Apa arah agenda riset ke depan untuk penguatan tata kelola digital pelayanan publik di Indonesia?

2. Metode Penelitian

Literature review ini dilakukan dengan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) sesuai panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Proses seleksi artikel dalam penelitian ini mengikuti alur Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA) yang terdiri dari empat tahap utama, yaitu identification, screening, eligibility, dan included.



Gambar 1. Diagram Alur Seleksi Artikel Berdasarkan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)

2.1. Protokol Pencarian

Pada tahap identifikasi, peneliti mengidentifikasi sebanyak 80 artikel yang diperoleh dari berbagai basis data seperti Google Scholar, SINTA, dan Portal Garuda, kemudian dilakukan penghapusan duplikasi sehingga jumlah artikel berkurang menjadi 60. Selanjutnya pada tahap screening, artikel diseleksi berdasarkan judul dan abstrak, di mana sebanyak 20 artikel dieliminasi karena tidak relevan dengan topik penelitian. Tahap berikutnya adalah eligibility, yaitu penilaian kelayakan berdasarkan teks lengkap artikel, sehingga diperoleh 30 artikel yang memenuhi kriteria inklusi. Pada tahap akhir, yaitu included, seluruh artikel yang lolos seleksi digunakan sebagai bahan analisis dalam penelitian ini untuk mengkaji secara sistematis perkembangan transformasi digital, SPBE, dan pelayanan publik di Indonesia. Proses penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan sejumlah kata kunci yang relevan, seperti transformasi digital pemerintahan, SPBE, e-government Indonesia, New Public Management, inovasi pelayanan publik, kualitas pelayanan publik, dan efektivitas layanan. Untuk meningkatkan ketepatan dan keluasan hasil pencarian, digunakan pendekatan Boolean dengan operator AND dan

OR. Operator AND dimanfaatkan untuk mengombinasikan beberapa kata kunci guna mempersempit hasil pencarian agar lebih spesifik, sedangkan operator OR digunakan untuk menjangkau variasi istilah yang memiliki makna serupa sehingga cakupan literatur menjadi lebih komprehensif.

2.2. Kriteria Inklusi-Eksklusi

Kriteria inklusi dalam penelitian ini mencakup: (1) artikel yang dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi SINTA 2-4, jurnal internasional bereputasi (terindeks Scopus atau Web of Science), maupun jurnal lokal ber-ISSN yang relevan dengan topik kajian jurnal SINTA 1 tidak ditemukan dalam hasil penelusuran untuk topik spesifik ini sehingga tidak muncul pada daftar rujukan, bukan karena dieksklusi secara sengaja; (2) rentang publikasi tahun 2016 hingga 2026; (3) memiliki fokus kajian pada digitalisasi pemerintahan, SPBE, New Public Management (NPM), inovasi pelayanan publik, serta kualitas atau efektivitas layanan publik di Indonesia; dan (4) menggunakan pendekatan metodologis yang eksplisit dan dapat diidentifikasi (kualitatif, kuantitatif, mixed-method, studi normatif-yuridis, atau studi literatur), yaitu artikel yang secara eksplisit menjelaskan desain, teknik pengumpulan, dan teknik analisis data yang digunakan. Sementara itu, kriteria eksklusi meliputi artikel yang tidak menyajikan abstrak secara lengkap, tulisan yang bersifat opini tanpa penjelasan metodologi yang jelas, serta artikel yang teridentifikasi sebagai duplikasi dari publikasi lain.

Proses penelusuran literatur dilakukan pada periode Januari–Maret 2026 oleh dua orang peneliti secara independen; perbedaan penilaian pada tahap screening dan eligibility diselesaikan melalui diskusi hingga tercapai konsensus. Seluruh artikel yang diterbitkan pada tahun 2025–2026 telah diverifikasi status publikasi dan aksesibilitasnya sebelum dimasukkan ke dalam analisis akhir untuk memastikan bahwa seluruh referensi yang dikutip merupakan artikel yang telah terbit resmi dan dapat diakses publik.

2.3. Quality Assessment

Untuk memastikan kualitas metodologis artikel yang direview, seluruh artikel yang lolos tahap eligibility dinilai menggunakan instrumen penilaian kualitas (quality appraisal) yang disesuaikan dengan desain studi masing-masing. Artikel dengan desain kualitatif dinilai menggunakan Critical Appraisal Skills Programme (CASP) Checklist, sementara artikel dengan desain kuantitatif dinilai menggunakan Joanna Briggs Institute (JBI) Critical Appraisal Checklist. Penilaian dilakukan secara independen oleh dua peneliti dengan skor persentase kesesuaian terhadap kriteria checklist; artikel dengan skor minimal 70% disertakan dalam analisis akhir, sedangkan artikel dengan skor di bawah ambang batas tersebut dikeluarkan dari sintesis.

2.4. Analisis Data dan Bibliometrik

Dari proses seleksi, diperoleh 30 artikel yang representatif dan memenuhi kriteria inklusi. Analisis data dilakukan secara tematik menggunakan pendekatan kategorisasi induktif-deduktif. Artikel-artikel dikelompokkan ke dalam lima kluster tema utama berdasarkan fokus masalah, variabel, metode, temuan, dan gap penelitian yang teridentifikasi. Pemetaan literatur disajikan dalam bentuk tabel analisis dan narasi sintesis tematik.

Analisis bibliometrik dilakukan menggunakan perangkat lunak VOSviewer terhadap metadata (judul, abstrak, dan kata kunci) dari 30 artikel terpilih. Parameter yang digunakan meliputi jenis analisis co-occurrence pada kata kunci (keyword co-occurrence), metode penghitungan full counting, dan ambang batas (threshold) minimum dua kemunculan (minimum occurrences = 2) agar kata kunci yang jarang muncul tidak mendistorsi peta jaringan tematik.

3. Hasil dan Pembahasan

Tabel 1. Karakteristik Artikel: Penulis, Jurnal, Fokus Masalah, dan Metode (2016-2026)

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Fokus Masalah	Metode
1	Pakaya et al,(2026)	Jejak Digital	Efisiensi layanan publik	Kualitatif
2	Suryana (2025)	Constitutio	Regulasi SPBE	Normatif
3	Nastia (2025)	Humanis	Implementasi SPBE daerah	Kualitatif
4	Hadi (2024)	KST	Modernisasi layanan publik	Literature Review
5	Choirunnisa (2023)	Sosio Yustisia	Akses layanan publik	Kualitatif
6	Dirgantara (2026)	Triwikrama	Lingkungan organisasi SPBE	Kualitatif
7	Syifa et al. (2025)	Ethos	Kepastian hukum SPBE	Normatif
8	Subhan (2025)	Ranah Research	Reformasi birokrasi SPBE	Literature Review
9	Suhartono (2025)	JSDA	Digitalisasi layanan	Kualitatif
10	Hartanti & Mathori (2023)	JRIMA	Kinerja pelayanan publik	Kualitatif
11	Ardelia & Yuadi (2023)	Tibandaru	Digital government & transparansi	Literature Review
12	Fahlevi et al. (2023)	J. Law & Policy Review	Implementasi pelayanan publik	Kualitatif
13	Mozin et al. (2025)	J. Central Publisher	Standar pelayanan publik	Literature Review
14	Zinsky et al. (2024)	PERSPEKTIF	Inovasi pelayanan publik Bekasi	Kualitatif
15	Marina et al. (2024)	Paradigma Journal	Kinerja pelayanan ASN	Kualitatif
16	Agustin & Mursyidah (2024)	J. Pemberdayaan Ekonomi	Kualitas layanan publik	Literatur

No	Penulis (Tahun)	Jurnal	Fokus Masalah	Metode
17	Putri et al. (2024)	Jurnal Dialektika	Akuntabilitas publik BLU	Literature Review
18	Mutiara & Yuliadi (2024)	J. Teknologi & Ilmu Komputer Prima	Digitalisasi pelayanan desa	Kualitatif
19	Fazri & Zahran (2023)	JUMAIP	Pelayanan rawat jalan online	Kualitatif
20	Salsabiila & Yuadi (2023)	J. Pemerintahan & Kebijakan	Pelayanan inklusif disabilitas	Bibliometrik
21	Nurhalizah et al. (2023)	PRAJA Observer	Pelayanan berbasis OSS	Kualitatif
22	Haqi & Prianto (2023)	J. Ilmiah Ekonomi & Pajak	Kualitas layanan & kepuasan	Kuantitatif
23	Rosanjaya & Nafi'ah (2023)	Publika: J. Adm. Publik	Kualitas pelayanan BPJS	Kualitatif
24	Yuliani et al. (2019)	JIANA	Manajemen pelayanan publik	Kualitatif
25	Yulianti (2016)	JIANA	Kepuasan masyarakat	Kuantitatif
26	Hermawan & Kurniawan (2020)	JPKP	Efektivitas pelayanan online	Kualitatif
27	Fazri & Zahran (2023)	JUMAIP	Pelayanan pendaftaran online	Kualitatif
28	Mayasiana & Asmuni (2026)	J. Manajemen Pelayanan Publik	Transformasi digital adminduk Jember	Kualitatif
29	Hasiru (2026)	J. Manajemen Pelayanan Publik	NPM, efisiensi anggaran & efektivitas	Kualitatif deskriptif
30	Al-Muttaqin & Nugroho (2025)	JAKPP	Inovasi digital layanan kependudukan	Kualitatif deskriptif

Tabel 2. Temuan Utama dan Gap Penelitian per Kluster (2016-2026)

No	Penulis (Tahun)	Variabel	Hasil Temuan	Gap Penelitian
1	Pakaya et al.(2026)	SPBE, efisiensi	Efisiensi meningkat signifikan	Integrasi sistem masih lemah
2	Suryana (2025)	SPBE, hukum	Reformasi birokrasi meningkat	Kurang kajian teknis implementasi
3	Nastia (2025)	SPBE	Layanan lebih cepat dan efisien	Terbatas pada wilayah tertentu
4	Hadi (2024)	SPBE	Transparansi meningkat	Tidak fokus pada implementasi daerah
5	Choirunnisa (2023)	SPBE	Akses layanan meningkat	Tidak mengukur kualitas layanan
6	Dirgantara (2026)	SPBE	Implementasi tidak selalu optimal	Faktor organisasi belum dianalisis luas
7	Syifa et al. (2025)	SPBE, hukum	Terdapat risiko hukum	Minim kajian keamanan data
8	Subhan (2025)	SPBE	Pelayanan meningkat	SDM belum siap
9	Suhartono (2025)	E-government	Kualitas layanan meningkat	Integrasi sistem lemah
10	Hartanti & Mathori (2023)	Kinerja, pelayanan	Kinerja meningkat tapi belum optimal	Kurang analisis teknologi
11	Ardelia & Yuadi (2023)	Transparansi, TI	Transparansi meningkat	Belum fokus implementasi daerah
12	Fahlevi et al. (2023)	Kebijakan, pelayanan	Implementasi belum optimal	Kurang inovasi digital
13	Mozin et al. (2025)	Standar, kinerja	Standar meningkatkan akuntabilitas	Kurang studi empiris
14	Zinsky et al. (2024)	Inovasi, pelayanan	Mall pelayanan publik meningkat efisiensi	Belum diuji di daerah lain

No	Penulis (Tahun)	Variabel	Hasil Temuan	Gap Penelitian
15	Marina et al. (2024)	Kinerja, pelayanan	Strategi pelayanan berpengaruh pada ASN	Kurang digitalisasi
16	Agustin & Mursyidah (2024)	Kualitas layanan	Kualitas meningkat dengan pendekatan sistem	Kurang studi lapangan
17	Putri et al. (2024)	Akuntabilitas, BLU	BLU meningkatkan transparansi publik	Kurang implementasi daerah
18	Mutiara & Yuliadi (2024)	Sistem informasi, pelayanan	Sistem web meningkatkan efisiensi	Belum analisis kepuasan pengguna
19	Fazri & Zahran (2023)	Efektivitas, pelayanan	Layanan online meningkatkan efisiensi	Belum bahas keamanan sistem
20	Salsabiila & Yuadi (2023)	Pelayanan, inklusivitas	Pelayanan belum inklusif bagi disabilitas	Kurang implementasi kebijakan
21	Nurhalizah et al. (2023)	OSS, pelayanan	OSS meningkatkan efisiensi perizinan	Kurang evaluasi jangka panjang
22	Haqi & Prianto (2023)	Kualitas layanan, kepuasan	Kualitas berpengaruh signifikan thd kepuasan	Kurang analisis digitalisasi
23	Rosanjaya & Nafi'ah (2023)	Reliability, responsiveness	Pelayanan cukup baik namun belum maksimal	Kurang SDM terlatih
24	Yuliani et al. (2019)	SDM, fasilitas, pelayanan	Pelayanan belum optimal karena SDM	Belum digitalisasi layanan
25	Yulianti (2016)	Kualitas, kepuasan	Ada gap antara harapan dan realita	Belum berbasis digital
26	Hermawan & Kurniawan (2020)	Sistem online	Layanan online lebih efisien	Keamanan data belum dibahas

No	Penulis (Tahun)	Variabel	Hasil Temuan	Gap Penelitian
27	Fazri & Zahran (2023)	Efektivitas layanan	Pelayanan online mempercepat proses	Belum evaluasi kepuasan
28	Mayasiana & Asmuni (2026)	Transformasi digital, SPBE, J-Lahbako	J-Lahbako meningkatkan akses & efisiensi	Belum digeneralisasi; belum kuantitatif
29	Hasiru (2026)	NPM, efisiensi anggaran, pelayanan publik	NPM meningkatkan efisiensi & efektivitas	Bergantung SDM & kepemimpinan; belum kuantitatif
30	Al-Muttaqin & Nugroho (2025)	Digital governance, inovasi layanan	Inovasi digital meningkatkan aksesibilitas	Kesenjangan literasi digital; belum evaluasi kuantitatif

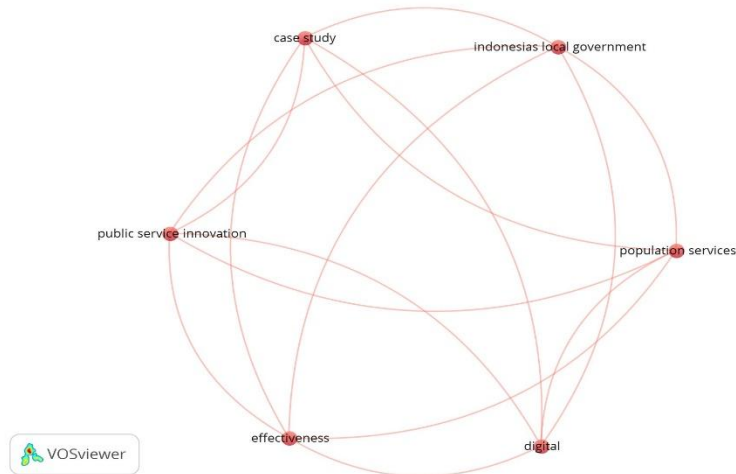
1) Transformasi Digital dan Implementasi SPBE

Analisis Bibliometrik VOSviewer: Pemetaan Kata Kunci

Analisis bibliometrik menggunakan VOSviewer dilakukan terhadap 30 artikel yang terpilih untuk memetakan struktur jaringan kata kunci, hubungan antar tema, dan densitas kemunculan topik dalam literatur. Hasil analisis menghasilkan tiga jenis visualisasi: network visualization, overlay visualization, dan density visualization.

a. Network Visualization

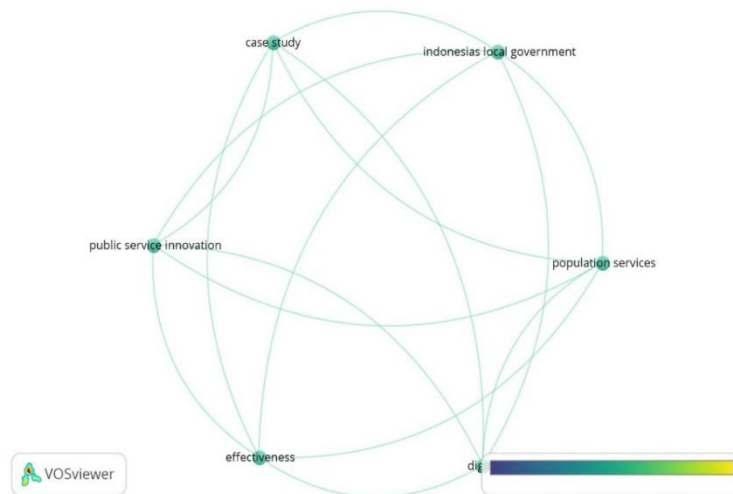
Gambar 2 menunjukkan jaringan hubungan antar kata kunci yang ditemukan dalam 30 artikel. Teridentifikasi enam kata kunci dominan yang saling terhubung: case study, indonesia's local government, population services, digital, effectiveness, dan public service innovation. Seluruh kata kunci terhubung satu sama lain, mengindikasikan keterkaitan tematik yang erat antar dimensi kajian e-government dan digitalisasi pelayanan publik.



Gambar 2. Network Visualization VOSviewer - Jaringan Kata Kunci 30 Artikel SLR (2016-2026)

b. Overlay Visualization

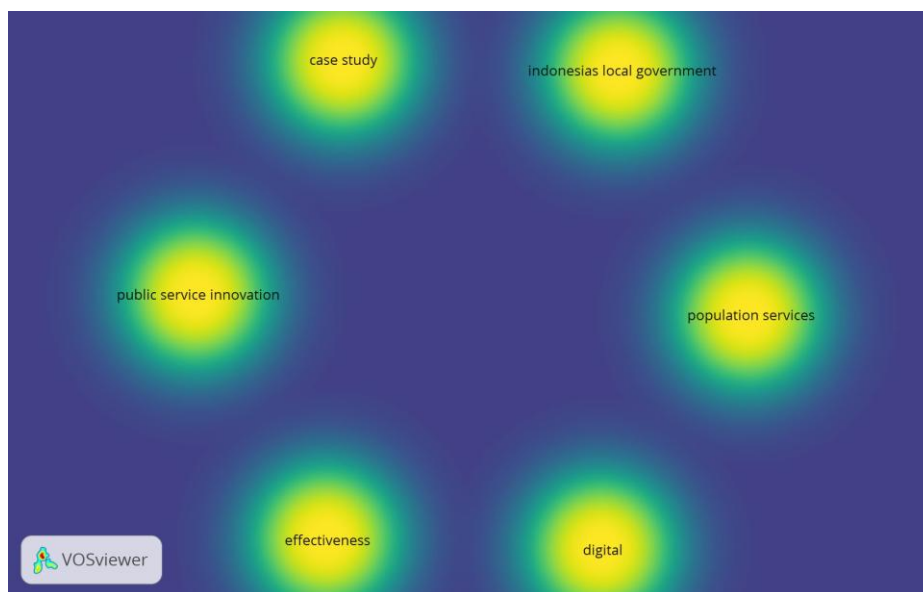
Gambar 3 menampilkan overlay visualization yang menggambarkan temporal kemunculan kata kunci berdasarkan skala warna dari biru tua (paling lama) hingga kuning (paling baru). Kata kunci digital, population services, dan public service innovation menunjukkan warna yang relatif seragam, mengindikasikan bahwa seluruh tema telah berkembang secara bersamaan dalam periode kajian 2016-2026.



Gambar 3. Overlay Visualization VOSviewer - Perkembangan Temporal Kata Kunci

c. Density Visualization

Gambar 4 menampilkan density visualization yang menggambarkan intensitas kemunculan setiap kata kunci. Warna kuning menunjukkan densitas tertinggi, sementara warna biru tua menunjukkan densitas rendah. Berdasarkan visualisasi ini, kata kunci public service innovation dan population services memiliki densitas tertinggi, diikuti oleh case study dan indonesia's local government, sementara effectiveness dan digital memiliki densitas menengah. Hal ini mengindikasikan bahwa fokus utama literatur yang dikaji berpusat pada inovasi pelayanan publik dan layanan kependudukan di pemerintah daerah Indonesia.



Gambar 4. Density Visualization VOSviewer -Intensitas Kemunculan Kata Kunci

Temuan analisis VOSviewer ini mengkonfirmasi pemetaan tematik yang dilakukan secara manual. Kluster utama yang teridentifikasi mencakup: (1) inovasi layanan publik berbasis digital, (2) pemerintahan daerah Indonesia sebagai konteks implementasi, (3) layanan kependudukan sebagai domain aplikasi terbanyak, serta (4) efektivitas sebagai ukuran keberhasilan yang paling banyak dikaji. Hasil ini konsisten dengan sintesis tematik yang disajikan dalam subbagian berikutnya.

Kluster pertama yang mendominasi literatur mencakup kajian implementasi SPBE dan transformasi digital di berbagai tingkatan pemerintahan, meliputi artikel nomor 1 hingga 9. Pakaya et al. (2025) menemukan bahwa efisiensi layanan publik meningkat secara signifikan pasca-penerapan SPBE, meskipun integrasi antarmodul sistem masih menjadi hambatan utama. Nastia (2025) menguatkan temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa implementasi SPBE di pemerintah daerah mampu mempercepat proses layanan dan mengurangi birokrasi berlapis, namun daya generalisasi temuan terbatas pada wilayah kajian tertentu. Suhartono et al. (2025) mengonfirmasi bahwa e-government secara nyata meningkatkan kualitas layanan, sekalipun integrasi sistem masih lemah.

Suryana et al. (2025) mengkaji aspek regulasi dan menemukan bahwa reformasi birokrasi meningkat seiring implementasi SPBE, namun kajian teknis implementasinya masih minim. Syifa et al. (2025) menambahkan bahwa terdapat risiko hukum serius terkait perlindungan data pribadi dan keamanan siber yang belum ditangani memadai dalam kerangka regulasi yang ada. Dirgantara et al. (2026) memperluas analisis ke dimensi ekologi organisasi dan menemukan bahwa faktor lingkungan internal seperti budaya kerja birokrasi dan kesiapan infrastruktur digital turut menentukan keberhasilan implementasi SPBE.

Subhan & Sartika (2025) menegaskan bahwa kesiapan SDM aparatur yang rendah merupakan faktor paling kritis yang menghambat optimalisasi SPBE secara nasional. Hadi et al. (2024) mengonfirmasi temuan serupa, menyimpulkan bahwa transparansi memang meningkat pasca-SPBE, tetapi implementasi di tingkat daerah belum mendapat perhatian memadai. Melengkapi kluster ini dengan menemukan bahwa akses layanan publik meningkat, namun pengukuran kualitas layanan secara komprehensif masih absen dari kajian yang ada (Choirunnisa et al., 2023).

2) Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital

Kluster kedua mencakup studi-studi yang mengkaji inovasi konkret dalam penyelenggaraan pelayanan publik berbasis digital, meliputi artikel 18 hingga 21 serta 26 hingga 28. Mayasiana & Asmuni (2026) mendokumentasikan pengalaman

Kabupaten Jember dalam mengembangkan aplikasi J-Lahbako untuk layanan administrasi kependudukan. Mereka menemukan bahwa inovasi digital ini nyata meningkatkan aksesibilitas layanan bagi masyarakat pedesaan serta mengurangi inefisiensi birokrasi secara signifikan. Studi kasus di Surakarta juga mengonfirmasi bahwa inovasi layanan digital yang dirancang berpusat pada kebutuhan warga mampu mengurangi waktu proses layanan dan meningkatkan kualitas secara terukur (Al-Muttaqin & Nugroho., (2025).

Zinsky et al. (2024) mengkaji inovasi mall pelayanan publik di Kota Bekasi dan menemukan bahwa konsep layanan satu atap ini berhasil meningkatkan efisiensi dan kepuasan masyarakat. Namun, replikabilitas model tersebut di daerah dengan karakteristik fiskal dan demografis berbeda masih memerlukan kajian lebih lanjut. Mutiara dan Yuliadi (2024) membuktikan bahwa sistem informasi pelayanan berbasis web di tingkat desa meningkatkan efisiensi layanan secara nyata, meskipun evaluasi komprehensif kepuasan pengguna masih absen dari penelitian mereka.

Fazri dan Zahran (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan Kesehatan khususnya pendaftaran rawat jalan online berhasil mempercepat proses administrasi dan mengurangi antrian fisik. Namun aspek keamanan sistem dan perlindungan data pasien belum ditangani secara memadai dalam implementasinya. Hermawan, A., & Kurniawan (2020) mengonfirmasi secara lebih luas bahwa layanan publik berbasis online memberikan keunggulan nyata dalam kecepatan dan kemudahan akses, tetapi kerangka keamanan data masih menjadi celah kritis yang perlu segera diatasi. Nurhalizah et al. (2023) melengkapi kluster ini dengan menemukan bahwa implementasi OSS berhasil meningkatkan efisiensi perizinan, meskipun evaluasi efektivitas jangka panjang belum tersedia.

3) New Public Management dan Efisiensi Anggaran

Kluster ketiga berfokus pada penerapan prinsip-prinsip NPM dalam konteks pemerintahan daerah, mencakup artikel 13 hingga 16 serta artikel 29. Hasiru dan Panigoro (2026) menemukan bahwa penerapan penganggaran berbasis kinerja,

desentralisasi kewenangan, dan sistem evaluasi melalui SAKIP berkontribusi nyata pada peningkatan efisiensi anggaran dan efektivitas pelayanan publik di Kota Gorontalo. Tingkat realisasi anggaran meningkat dari 86,7% pada 2022 menjadi 92,4% pada 2024, sementara indeks kepuasan pelayanan naik dari 78,3 menjadi 86,1 poin dalam periode yang sama. Namun, Hasiru dan Panigoro (2026) juga menegaskan bahwa keberhasilan implementasi NPM sangat ditentukan oleh komitmen kepemimpinan, kualitas SDM, dan adaptabilitas budaya organisasi.

Mozin et al. (2025) menegaskan bahwa standar pelayanan publik sebagai instrumen kinerja hanya efektif apabila didukung sistem pengawasan internal yang kuat dan mekanisme akuntabilitas yang berjalan konsisten. S & Muhibuddin (2024) menemukan bahwa strategi layanan yang berorientasi pada hasil secara positif memengaruhi produktivitas dan disiplin ASN. Agustin & Mursyidah (2024) menyimpulkan bahwa pendekatan sistemik dalam pengelolaan kualitas layanan sejalan dengan prinsip NPM memberikan hasil yang lebih konsisten dibandingkan pendekatan inkremental yang masih mendominasi banyak pemerintah daerah. Putri et al. (2024) menambahkan bahwa model BLU secara teoritis meningkatkan fleksibilitas pengelolaan keuangan sekaligus memperkuat transparansi, namun studi empiris di tingkat daerah masih sangat terbatas.

4) Kualitas dan Kepuasan Pelayanan Publik

Kluster keempat mengkaji kualitas pelayanan publik dari perspektif dimensi layanan dan kepuasan masyarakat, mencakup artikel 10 serta 22 hingga 25. Haqi & Prianto (2023) melalui pendekatan kuantitatif membuktikan bahwa dimensi kualitas layanan khususnya reliabilitas, responsivitas, dan jaminan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan Masyarakat.

Rosanjaya & Nafi'ah (2023) dalam kajian layanan BPJS Ketenagakerjaan menemukan bahwa meskipun kualitas layanan secara umum dinilai cukup baik, dimensi responsivitas dan kompetensi petugas masih memerlukan perbaikan sistematis yang berkelanjutan. Yulianti (2016) mengidentifikasi kesenjangan antara harapan masyarakat dan realita kualitas layanan yang diterima sebuah gap yang

menurut Arliliwati et al. (2019) bersumber utama dari keterbatasan SDM dan sarana prasarana pelayanan. Hartanti dan Mathori (2023) menemukan bahwa upaya peningkatan kinerja pelayanan di Disdukcapil telah dilakukan, namun hasilnya belum optimal tanpa dukungan solusi teknologi yang terintegrasi. Ardelia dan Yuadi (2023) menyimpulkan bahwa adopsi digital government memang meningkatkan transparansi, namun dampaknya pada partisipasi aktif masyarakat dalam pengawasan layanan masih bervariasi antar daerah.

5) Transparansi, Akuntabilitas, dan Inklusivitas Layanan

Kluster kelima mencakup kajian yang menitikberatkan pada transparansi, akuntabilitas, dan inklusivitas layanan publik, meliputi artikel 11, 17, 20, dan 21. Ardelia dan Yuadi (2023) menyimpulkan bahwa digital government secara konsisten meningkatkan transparansi informasi publik, meskipun dampaknya pada partisipasi aktif warga dalam pengawasan masih bervariasi tergantung konteks daerah. Putri et al.(2024) menemukan bahwa model BLU memperkuat transparansi pengelolaan keuangan, namun replikasi empirisnya di tingkat pemerintah daerah masih sangat minim. Nurhalizah et al.(2023) menunjukkan bahwa implementasi OSS berhasil meningkatkan akuntabilitas melalui jejak digital yang terstruktur dan dapat diaudit.

Salsabiila dan Yuadi (2023) memperkaya diskursus dengan perspektif inklusivitas melalui analisis bibliometrik dan menemukan bahwa pelayanan publik bagi penyandang disabilitas di Indonesia masih jauh dari standar universal. Mereka menyimpulkan bahwa intervensi kebijakan yang lebih terarah sangat dibutuhkan untuk memastikan layanan publik dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Choirunnisa et al. (2023) menambahkan bahwa meskipun akses layanan publik secara umum meningkat, pengukuran kualitas layanan bagi kelompok rentan belum dilakukan secara sistematis. Mayasiana dan Asmuni (2026) mengonfirmasi bahwa inovasi digital yang inklusif seperti J-Lahbako mampu menjangkau masyarakat yang sebelumnya terpinggirkan dari layanan konvensional.

Model Konseptual Integrasi SPBE dan NPM dalam Pelayanan Publik

Berdasarkan sintesis temuan dari kelima kluster tematik di atas, penelitian ini mengajukan model konseptual yang menggambarkan hubungan antara faktor anteseden, mekanisme transformasi, dan luaran (outcome) pelayanan publik. Model ini bersifat emergent, disusun dari pola hubungan yang berulang muncul lintas artikel yang direview, bukan diuji secara statistik.

Faktor Anteseden	Mekanisme Transformasi	Luaran (Outcome)
Kesiapan SDM Aparatur	Implementasi SPBE	Efisiensi Layanan
Budaya Kerja Organisasi	Penerapan Prinsip NPM	Akuntabilitas Publik
Komitmen Kepemimpinan	Digitalisasi Layanan	Kepuasan Masyarakat

Gambar 6. Model Konseptual Emergent: Hubungan Faktor Anteseden, Mekanisme, dan Luarannya Transformasi Digital Pelayanan Publik

Model ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pelayanan publik bukan semata-mata fungsi ketersediaan teknologi, melainkan bergantung pada kesiapan faktor anteseden (SDM, budaya kerja, kepemimpinan) yang menggerakkan mekanisme transformasi (SPBE, NPM, digitalisasi) untuk menghasilkan luaran yang diinginkan (efisiensi, akuntabilitas, kepuasan). Kontribusi teoretis dari kajian ini terletak pada penegasan bahwa SPBE dan NPM bukan dua agenda reformasi yang berjalan sejajar, melainkan saling memperkuat: SPBE menyediakan basis teknis, sedangkan NPM menyediakan basis manajerial-institusional bagi keberhasilan transformasi digital pelayanan publik di Indonesia.

4. Kesimpulan

Literature review sistematis terhadap 30 artikel ilmiah periode 2016-2026 ini menghasilkan beberapa simpulan penting. Pertama, transformasi digital melalui implementasi SPBE dan berbagai inovasi layanan berbasis e-government secara

konsisten terbukti meningkatkan efisiensi, kecepatan, transparansi, dan aksesibilitas pelayanan publik di Indonesia, sebagaimana ditunjukkan oleh Pakaya et al. (2026), Nastia (2025), Suhartono et al. (2025), serta Mayasiana & Asmuni (2026). Kedua, penerapan prinsip NPM khususnya penganggaran berbasis kinerja, desentralisasi kewenangan, dan sistem evaluasi terukur memberikan kontribusi nyata pada peningkatan efisiensi anggaran dan efektivitas layanan di pemerintah daerah, sebagaimana dibuktikan secara empiris dalam konteks Kota Gorontalo oleh (Hasiru & Panigoro, 2026).

Ketiga, kualitas dan kepuasan pelayanan publik masih menghadapi tantangan struktural. Haqi & Prianto (2023) membuktikan bahwa dimensi responsivitas paling menentukan kepuasan, sementara Yuliani et al. (2019) mengidentifikasi keterbatasan SDM sebagai akar masalah utama. Keempat, dimensi inklusivitas, keamanan data, dan perlindungan hak pengguna layanan digital merupakan area paling underexplored dalam literatur, sebagaimana ditunjukkan oleh Salsabiila dan Yuadi (2023) serta Syifa et al. (2025). Kelima, sebagian besar studi bersifat lokus tunggal dan jangka pendek; kajian komparatif lintas daerah dan evaluasi longitudinal sangat dibutuhkan untuk memperkuat basis bukti bagi kebijakan tata kelola digital yang berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan temuan. Pertama, cakupan basis data pencarian terbatas pada tiga sumber (Google Scholar, SINTA, dan Portal Garuda) serta rentang waktu 10 tahun (2016-2026), sehingga artikel relevan yang terindeks di basis data lain berpotensi tidak tercakup. Kedua, penelitian ini tidak melakukan meta-analisis statistik terhadap temuan kuantitatif dari artikel-artikel yang direview, melainkan sintesis tematik-naratif, sehingga besaran efek (effect size) gabungan antarstudi belum dapat disimpulkan secara kuantitatif. Ketiga, proses kategorisasi tematik, meskipun dilakukan oleh dua peneliti secara independen, tetap mengandung unsur interpretasi kualitatif yang berpotensi menimbulkan bias klasifikasi kluster.

Berdasarkan gap yang teridentifikasi, penelitian ke depan direkomendasikan untuk: (1) menggunakan desain mixed-method yang memungkinkan triangulasi temuan kualitatif dengan pengukuran kuantitatif terstandarisasi; (2) melakukan studi komparatif lintas daerah untuk mengidentifikasi faktor kontekstual yang menentukan keberhasilan implementasi; (3) mengembangkan evaluasi longitudinal terhadap dampak jangka panjang transformasi digital terhadap kepuasan dan kepercayaan publik; dan (4) mengintegrasikan perspektif keamanan siber dan inklusivitas digital ke dalam desain penelitian dan kebijakan layanan publik berbasis digital.

5. Daftar Pustaka

- Ardelia, D., & Yuadi, I. (2023). Digital government dalam menciptakan transparansi pelayanan publik: Suatu analisis berdasarkan perspektif bibliometrik. *Tibandaru*, 7(2), 111–128. <https://doi.org/10.30742/tb.v7i2.2937>
- Putri, A. A., Zudin, N. N., Afifah, R. N., Salsabilah, N., & Karisma, L. (2024). Literature review: An analysis of the implementation of Public Service Agency (BLU) towards SINTA-indexed public sector accountability. *Jurnal Dialektika: Jurnal Ilmu Sosial*, 22(3), 126–140. <https://doi.org/10.63309/dialektika.v22i3.325>
- Dirgantara, F., Ihsanudin, M., & Sulaiman, M. A. (2026). Ekologi administrasi publik dalam penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan implikasinya terhadap kualitas pelayanan publik (Studi kasus Kecamatan Harjamukti, Kota Cirebon). *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 11(10), 1861–1870. <https://cibinstitute.id/index.php/triwikrama/article/view/6948>
- Rosanjaya, L., & Nafi'ah, B. A. (2023). Kualitas pelayanan publik pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Tanjung Perak. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 125–136. <https://doi.org/10.25299/jiap.2023.13501>
- Subhan, S., & Sartika, I. (2025). Tantangan dan strategi implementasi SPBE dalam reformasi birokrasi pelayanan publik di Indonesia. *Ranah Research: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 7(6), 4648–4656.
- Agustin, T., & Mursyidah, L. (2024). Meningkatkan Kualitas Layanan Publik di Indonesia. *Jurnal Pemberdayaan Ekonomi Dan Masyarakat*, 1(1), 13. <https://doi.org/10.47134/jpem.v1i1.326>
- Al - Muttaqin, F. A., & Nugroho, R. A. (2025). Effectiveness of Digital-Based Public Service Innovation: Case Study of Population Services in Indonesia's Local

- Government. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 11(1), 1–16. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v11i1.11802>
- Arliliwati, Rusli, Z., & Yuliani, F. (2019). Evaluasi Manajemen Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 17(2), 323–327. <https://doi.org/10.46730/jiana.v17i2.7887>
- Choirunnisa, L., Oktaviana, T. H. C., Ridlo, A. A., & Rohmah, E. I. (2023). *Peran Sistem Pemerintah Berbasis Elektronik (SPBE) dalam meningkatkan aksesibilitas pelayanan publik di Indonesia. Sosio Yustisia: Jurnal Hukum dan Perubahan Sosial*, 3(1), 71–95. <https://doi.org/10.15642/sosyus.v3i1.401>.
- Fahlevi, M. R., Nuriah, A., Sinurat, T. A., Sitanggang, A. T., Purba, F., Pakpahan, Y. R., Silaen, T. N. E., & Ivanna, J. (2023). *Implementasi pelayanan publik birokrasi di Indonesia (Public service implementation bureaucracy in Indonesia). Journal of Law & Policy Review*, 1(1), 33–44. <https://doi.org/10.34007/jlpr.v1i1.102>
- Fazri, & Zahran. (2023). Analisis efektivitas pelayanan pendaftaran rawat jalan melalui aplikasi sistem berobat jalan online di Rumah Sakit Umum Daerah dr. Chasbullah Abdulmadjid Kota Bekasi. *JUMAIP*, 3(5), 596–604
- Pakaya, N. F. P., Wanei, P., Abraham, H. H. E., Rindengan, Y. D. Y., & Yusupa, A. (2025). Analisis penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam meningkatkan efisiensi pelayanan publik di Indonesia. *Jejak Digital: Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 2(1), 12–19. <https://doi.org/10.63822/dgw2zg89>
- Hadi, I., Ayu, I., & Sri, P. (2024). Modernisasi dan digitalisasi public servis: Mewujudkan Indonesia emas melalui harmonisasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). *Jurnal Kridatama Sains dan Teknologi*, 6(2), 639–658. <https://doi.org/10.53863/kst.v6i02.1398>
- Hartanti, & Mathori. (2023). Upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Magelang. *JRIMA: Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1(2), 365–379.
- Hasiru, R., & Panigoro, M. (2026). The role of New Public Management in enhancing regional budget efficiency and public service effectiveness in Gorontalo City. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 10(1), 189–205. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v10i1.67827>
- Hermawan, Y., Purnawan, A., Nurnafajrin, R., & Lestari, N. R. (2020). *Efektivitas pelayanan publik online situs web www.garutkab.go.id. Jurnal Pembangunan dan Kebijakan Publik*, 11(2), 21–30. <https://doi.org/10.36624/jpkp.v11i2.76>.
- Mayasiana, N. A., & Asmuni. (2026). Reinventing public service delivery through digital civil registration in Jember Regency, Indonesia. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik*, 10(1), 251–267. <https://doi.org/10.24198/jmpp.v10i1.66501>

- Mozin, S. Y., Syafitri, L., & Lewana, Y. T. (2025). *Standar pelayanan publik sebagai instrumen peningkatan kinerja organisasi pemerintah*. *Journal Central Publisher*, 3(4), 3462–3468. <https://doi.org/10.60145/jcp.v3i4.633>
- Mutiara, L., Yuliadi, Mulyanto, Y., Rodianto, Ikram, F. D., Ismiyarti, W., & Rosika, H. (2024). *Sistem informasi pelayanan publik desa satu pintu berbasis web*. *Jurnal Teknologi dan Ilmu Komputer Prima (JUTIKOMP)*, 7(1), 98–105. <https://doi.org/10.34012/jutikomp.v7i1.5126>
- Nastia, N. (2025). *Optimalisasi sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) dalam pelayanan publik di Pemerintah Daerah Kabupaten Buton Selatan*. *HUMANIS: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial dan Humaniora*, 17(2), 160–168. <https://doi.org/10.52166/humanis.v17i2.9478>
- Nurhalizah, S., Indartuti, E., & Hartono, S. (2023). Implementasi Pelayanan Publik Melalui Online Single Submission (Oss) Di Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Gresik. *Praja Observer: Jurnal Penelitian Administrasi Publik (e- ISSN: 2797-0469)*, 3(02), 144–154. Retrieved from <https://aksiologi.org/index.php/praja/article/view/1015>
- Haqi, & Prianto. (2023). Dimensi kualitas pelayanan terhadap kepuasan masyarakat pada Otoritas Jasa Keuangan Malang [Dimension of quality of service on community satisfaction at Malang Financial Services Authority]. *Jurnal Ilmiah Ekonomi & Pajak*, 3(2), 27–30.
- S, D. M., Muhibuddin, A., & Juharni. (2024). *Strategi pelayanan publik terhadap kinerja aparatur sipil negara pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Makassar (Public service strategy on the performance of state civil apparatus at Regional Financial and Asset Management Area of Makassar City)*. *Paradigma Journal of Administration*, 2(2), 54–62. <https://doi.org/10.35965/pja.v2i2.5140>
- Salsabiila, M., & Yuadi, I. (2023). *Analisis bibliometrik pelayanan publik untuk penyandang disabilitas*. *Jurnal Pemerintahan dan Kebijakan (JPK)*, 4(3), 171–184. <https://doi.org/10.18196/jpk.v4i3.18782>
- Suhartono, B., Rivai, F. H., Wibowo, E. K., & Rasyid, A. C. (2025). *Implementasi e-Government dalam pelayanan publik di Unit Layanan Administrasi pada Biro Organisasi dan Tatalaksana Kementerian Dalam Negeri*. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, 7(2), 189–204. <https://doi.org/10.32834/jsda.v7i2.972>
- Suryana, T. B. 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 dan Politik*, 4(1), 37–53. <https://doi.org/10.47498/constituo.v4i1.4944>
- Syifa, T. A., Irmala, S. P., & Azzahra, N. (2025). *Kepastian hukum dalam pelayanan*

administrasi publik digital: Kajian terhadap layanan berbasis SPBE. Ethos and Pragmatic Law Review, 1(2), 114–136.
<https://doi.org/10.69836/ethos.v1i2.61>

Yulianti (2016). *Kualitas pelayanan publik. JIANA (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 14(1), 307–311

Zinsky, W. P., Rusli, B., & Bektı, H. (2024). Inovasi pelayanan publik Pemerintah Kota Bekasi [The innovation of public services by the Bekasi City Government through the Public Service Mall policy]. *PERSPEKTIF*, 13(2), 515–522.
<https://doi.org/10.31289/perspektif.v13i2.11387>



© 2026 by the authors. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY SA) license (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/>).