

TRANSFORMASI BIROKRASI PELAYANAN PUBLIK DI ERA DIGITAL: STUDI FENOMENOLOGI DI SUB BAGIAN TATA USAHA BALAI VETERINER LAMPUNG

Muhammad Samsuri Efendi¹, M. Yusuf S. Barusman²

Univeritas Bandar Lampung^{1,2}

Email: efendimsbtm@gmail.com¹, yusuf.barusman@ubl.ac.id²

Informasi	Abstract
Volume : 3	<p><i>The transformation of public service bureaucracy in the digital era has become an essential demand to improve the effectiveness, efficiency, transparency, and accountability of government performance. Digitalization not only changes the use of technology in administrative processes but also influences work patterns, organizational culture, and how public officials perceive public services. This study aims to analyze the experiences of civil servants in implementing digital-based public service bureaucratic transformation in the Administrative Subdivision of the Lampung Veterinary Center. The research employed a qualitative approach using a phenomenological method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, while the data were analyzed using thematic analysis techniques. The findings show that the digitalization of administrative systems has improved work efficiency, accelerated service processes, enhanced data accuracy, and facilitated real-time document access and monitoring. However, the implementation of digital transformation still faces several challenges, including limited network infrastructure, inadequate supporting devices, and variations in digital competencies among civil servants. Therefore, the success of digital bureaucratic transformation is strongly influenced by human resource readiness, organizational work culture, and sustainable policy support.</i></p> <p>Keyword: <i>bureaucratic transformation, digital public services, phenomenology, civil servants.</i></p>
Nomor : 5	
Bulan : Mei	
Tahun : 2026	
E-ISSN : 3062-9624	
Abstrak	<p><i>Transformasi birokrasi pelayanan publik di era digital menjadi kebutuhan penting untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas kinerja pemerintahan. Digitalisasi tidak hanya mengubah penggunaan teknologi dalam administrasi, tetapi juga memengaruhi pola kerja, budaya organisasi, serta cara aparaturnya memaknai pelayanan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengalaman aparaturnya dalam mengimplementasikan transformasi birokrasi pelayanan publik berbasis digital di Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan teknik analisis tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi administrasi mampu meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses pelayanan, meningkatkan akurasi data, serta mempermudah akses dan pemantauan dokumen secara real time. Namun demikian, implementasi transformasi digital masih menghadapi kendala berupa keterbatasan infrastruktur jaringan, perangkat pendukung, serta perbedaan kompetensi digital aparaturnya. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi birokrasi digital sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, budaya kerja organisasi, dan dukungan kebijakan yang berkelanjutan.</i></p>
Kata Kunci:	<p><i>Transformasi birokrasi, pelayanan publik, digitalisasi, fenomenologi, aparaturnya sipil negara.</i></p>

A. PENDAHULUAN

Pelayanan publik menjadi indikator nyata kinerja birokrasi pemerintahan yang dapat langsung dirasakan oleh masyarakat. Kualitas pelayanan publik sering kali dijadikan acuan keberhasilan kinerja pemerintah dalam upaya pemenuhan hak-hak dasar warga negara. Dalam praktiknya, birokrasi pelayanan publik di Indonesia masih terdapat berbagai permasalahan fundamental, seperti prosedur yang berbelit-belit, waktu pelayanan yang relatif lama, kurangnya transparansi, serta rendahnya responsivitas aparatur terhadap kebutuhan masyarakat. Kondisi tersebut menuntut adanya perubahan yang tidak sekadar bersifat administratif, tetapi menyentuh aspek mendasar dalam tata kelola birokrasi.

Dinamika global dan akselerasi perkembangan teknologi mendorong perubahan ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan publik, yang tidak hanya menekankan pada aspek prosedural formal, tetapi juga pada kecepatan, aksesibilitas, dan efisiensi proses sebagai indikator utama penciptaan nilai publik (*public value*). Transformasi birokrasi pelayanan publik menjadi salah satu agenda penting dalam tata kelola pemerintahan saat ini, terutama di era digital yang ditandai oleh adopsi teknologi informasi yang cepat dan menyeluruh.

KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

Transformasi birokrasi pelayanan publik tidak hanya sebatas adanya perubahan administratif, tetapi juga harus beradaptasi terhadap tuntutan lingkungan masyarakat akan pelayanan yang lebih responsif, efisien, dan transparan. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi menjadi fondasi strategis dalam peningkatan kualitas layanan publik serta memperkuat hubungan antara pemerintah dan masyarakat.

Transformasi birokrasi merupakan konsep perubahan mendasar dalam sistem, struktur, prosedur, serta budaya kerja birokrasi guna meningkatkan kinerja pemerintahan dan kualitas pelayanan publik. Transformasi ini tidak hanya mencakup perubahan administratif, tetapi juga menyentuh aspek mentalitas aparatur, pola hubungan kerja, serta cara birokrasi merespons tuntutan masyarakat yang semakin dinamis.

Pelayanan publik pada dasarnya merupakan serangkaian kegiatan yang diselenggarakan pemerintah dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sesuai dengan hak yang dijamin oleh peraturan perundang-undangan. Menurut Haryana dan Burhanuddin (2022), pelayanan publik tidak lagi dipahami sekadar sebagai pemenuhan tugas administratif, tetapi sebagai proses pemenuhan hak Masyarakat yang menuntut birokrasi bekerja secara responsif, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan publik.

Transformasi Digital dalam sektor publik tidak hanya berkaitan dengan penggunaan

teknologi, tetapi juga mencakup perubahan strategi organisasi, proses kerja, serta budaya kerja aparatur dalam memberikan pelayanan yang lebih efektif dan responsif (Vial, 2019).

Pelayanan publik di era digital merupakan wujud transformasi penyelenggaraan layanan pemerintah yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara intensif untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, dan aksesibilitas layanan kepada masyarakat. Transformasi ini dipahami bukan sekadar digitalisasi proses, tetapi sebagai perubahan paradigma dalam administrasi publik yang memungkinkan layanan menjadi lebih cepat, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan publik. Natika (2024) menjelaskan bahwa transformasi pelayanan publik di era digital ditandai dengan digitalisasi layanan, penerapan teknologi, serta peningkatan partisipasi masyarakat yang mengubah cara layanan disampaikan dari manual menjadi sistem elektronik yang terintegrasi, sehingga mendorong penyelenggaraan layanan yang lebih efektif dan efisien.

B. METODE PENELITIAN

Sugiyono (2022:39) Objek penelitian adalah apa atau siapa yang menjadi fokus dalam proses penelitian dengan tujuan mendapatkan data yang objektif, valid, dan dapat dipercaya tentang variabel tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari lebih lanjut. Sedangkan objek penelitian kualitatif adalah fenomena yang terjadi secara natural dan dipahami berdasarkan perspektif subjek penelitian (Sugiyono,2023). Dalam penelitian kualitatif, objek penelitian dipahami sebagai fenomena sosial, proses, aktivitas, atau pengalaman tertentu yang menjadi pusat eksplorasi untuk memperoleh makna dalam konteks yang alami.

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah transformasi birokrasi pelayanan publik di era digital yang terjadi di Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung. Transformasi birokrasi sendiri merujuk pada perubahan mendasar dalam cara kerja organisasi pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi, dan akuntabilitas layanan publik melalui penerapan teknologi digital (Saputra et al., 2025). Transformasi ini tidak hanya meliputi otomatisasi proses administrasi, tetapi juga mencakup perubahan budaya organisasi, pola kerja, dan mindset aparatur agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat modern yang semakin mengutamakan kecepatan dan kemudahan akses layanan publik (Agus, 2023).

Pelayanan publik di era digital merupakan penyelenggaraan layanan administratif kepada masyarakat yang dibantu oleh teknologi informasi dan komunikasi, seperti sistem e-

government, aplikasi layanan daring, dan platform digital lainnya. Tujuan digitalisasi layanan ini adalah untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan, mempercepat proses, meningkatkan kualitas layanan, dan memastikan keterbukaan informasi publik (Siti Maryanah, Zahra, & Rahmawati, 2024). Era digital sendiri ditandai dengan dominasi teknologi dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pemerintahan, yang menuntut lembaga publik untuk melakukan adaptasi terhadap inovasi digital, literasi digital, serta perlindungan data dan informasi (Aini, 2024).

Pendekatan fenomenologi digunakan dalam penelitian ini untuk memahami pengalaman subjektif pegawai Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung terkait transformasi birokrasi di era digital. Pendekatan ini menekankan pemahaman makna dari perspektif individu, sehingga memungkinkan peneliti menangkap pengalaman nyata, persepsi, serta respons pegawai terhadap implementasi layanan digital dalam tugas sehari-hari (Aini, 2024). Sub Bagian Tata Usaha dipilih sebagai objek penelitian karena berperan sebagai unit kerja administratif yang mengelola surat-menyurat, dokumentasi, koordinasi internal, dan pelaksanaan kebijakan teknis. Peran sentralnya dalam operasional Balai Veteriner membuat unit ini menjadi representatif untuk menilai dampak digitalisasi terhadap birokrasi dan pelayanan publik (Purnama Sari, Rafli, & Saputra, 2022).

Dalam penelitian ini, transformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik diamati melalui pengalaman subjektif pegawai Sub Bagian Tata Usaha, sehingga dapat diketahui bagaimana implementasi era digital memengaruhi proses administratif, efektivitas kerja, dan kualitas layanan di Balai Veteriner Lampung. Pendekatan fenomenologi memungkinkan pemahaman terhadap makna transformasi digital dari perspektif individu yang terlibat secara langsung.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Pendekatan kualitatif dipilih karena fokus penelitian untuk memahami fenomena kompleks yang terjadi dalam konteks nyata, yakni pengalaman subjektif pegawai dalam implementasi transformasi birokrasi pelayanan publik di era digital. Penelitian kualitatif menekankan pemahaman terhadap makna, persepsi, dan interaksi sosial yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, serta memanfaatkan narasi, konteks sosial, dan interpretasi manusia sebagai sumber utama data. Dalam fenomenologi, pengalaman langsung individu terhadap sebuah fenomena menjadi pusat perhatian penelitian (Putri Inayah et al., 2025).

Pendekatan Fenomenologi merupakan pendekatan yang memfokuskan pada pemahaman pengalaman hidup individu dan makna di balik fenomena yang dialami para

pelaku (Machfudz, Masyhuri, Ekowati & Supriyanto, 2023). Penelitian dengan pendekatan fenomenologis tidak hanya menjabarkan tindakan atau pengalaman pegawai Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung dalam menghadapi perubahan birokrasi digital yang nyata, tetapi juga mengungkap makna (noumena) yang terkandung di balik tindakan tersebut.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Balai Veteriner Lampung atau di singkat BVet Lampung merupakan salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah Direktorat Jenderal Peternakan dan Kesehatan Hewan, Kementerian Pertanian Republik Indonesia. Balai Veteriner Lampung bertugas membantu pemerintah dalam pemantauan, diagnosa, pengujian, dan pengendalian penyakit hewan serta penjaminan mutu produk asal hewan di empat wilayah kerja yaitu : Provinsi Lampung, Provinsi Sumatera Selatan, Provinsi Bengkulu dan Provinsi Bangka Belitung.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi birokrasi pelayanan publik di era digital melalui pendekatan fenomenologi di Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung. Fokus utama penelitian adalah pada pengalaman subjektif aparatur sipil negara (ASN) dalam menghadapi perubahan sistem kerja akibat penerapan teknologi digital. Data diperoleh melalui wawancara terhadap sepuluh partisipan yang memiliki jabatan dan fungsi kerja berbeda, sehingga mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai fenomena transformasi birokrasi digital.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologi, dengan tujuan memahami pengalaman ASN secara terkait proses digitalisasi birokrasi. Fenomena ini tidak hanya terkait penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya kerja, pengelolaan dokumen, koordinasi antarpegawai, dan strategi adaptasi terhadap sistem digital baru.

Sintesis Hasil Temuan Peneliti

Sintesis hasil temuan penelitian disusun berdasarkan pengelompokan tema utama yang muncul dari hasil wawancara terhadap sepuluh partisipan. Tema-tema tersebut mencerminkan pengalaman kolektif ASN dalam menghadapi transformasi birokrasi pelayanan publik di era digital di Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung seperti ditunjukkan tabel berikut:

Tabel 1. Sintesis Hasil Temuan Penelitian

No	Tema/Fenomena Utama	Sumber Data (Partisipan)	Reduksi Data (Kata Kunci Dominan)	Sintesis Hasil Temuan
----	---------------------	--------------------------	-----------------------------------	-----------------------

1	Perubahan Sistem Kerja Administrasi	Seluruh partisipan	Peralihan manual ke digital, arsip elektronik, sistem aplikasi	Transformasi digital dipahami sebagai perubahan mendasar sistem kerja administrasi dari manual menjadi berbasis digital yang lebih tertib, terkontrol, dan terdokumentasi
2	Efisiensi dan Percepatan Pelayanan Internal	Budiyah, Ria Puspitarini, Yustina, Andri Ponco	Pekerjaan lebih cepat, alur kerja singkat, data mudah diakses	Digitalisasi meningkatkan efisiensi dan mempercepat pelayanan internal dengan memangkas waktu dan menyederhanakan proses birokrasi
3	Akurasi dan Keterlacakan Data Administrasi	Ardhian Praditya, Andri Ponco, Sulistiowati	Data akurat, mudah ditelusuri, minim kesalahan	Sistem digital meningkatkan akurasi dan keterlacakan data sehingga kesalahan administrasi dapat diminimalkan
4	Kendala Teknis dan Infrastruktur Digital	Alim Santoso, Andri Ponco, Sulistiowati	Internet tidak stabil, sistem error, perangkat terbatas	Kendala teknis dan keterbatasan infrastruktur masih menjadi hambatan dalam optimalisasi pelayanan berbasis digital
5	Kesiapan dan Kompetensi Digital ASN	Tunggul Aryantin, Yustina, Tri Haryani	Adaptasi berbeda, perlu pelatihan, literasi digital	Tingkat kesiapan dan kompetensi digital ASN yang beragam menunjukkan perlunya penguatan kapasitas melalui pelatihan berkelanjutan
6	Perubahan Budaya Kerja Birokrasi	Seluruh partisipan	Disiplin meningkat, kerja lebih tertib, berbasis sistem	Digitalisasi mendorong perubahan budaya kerja ASN menuju pola kerja yang lebih disiplin, sistematis, dan berbasis data
7	Motivasi dan Sikap ASN terhadap Digitalisasi	Ria Puspitarini, Budiyah, Tunggul Aryantin	Termotivasi, tertantang belajar, kerja terukur	Transformasi digital meningkatkan motivasi ASN karena pekerjaan menjadi lebih jelas, terukur, dan transparan
8	Partisipasi dan Inovasi ASN	Tri Haryani, Ardhian Praditya, Andri Ponco	Memberi masukan, inisiatif perbaikan sistem	ASN tidak hanya menjadi pengguna sistem digital, tetapi juga berpartisipasi aktif dalam memberikan ide dan inovasi
9	Transparansi dan Akuntabilitas Kerja	Tri Haryani, Budiyah	Proses tercatat, mudah dipantau	Digitalisasi memperkuat transparansi dan akuntabilitas karena setiap proses kerja terdokumentasi dan dapat dipantau
10	Transformasi Digital sebagai Proses Berkelanjutan	Seluruh partisipan	Masih perlu perbaikan, penguatan sistem	Transformasi birokrasi digital dipahami sebagai proses berkelanjutan yang memerlukan dukungan kebijakan, SD

Berdasarkan sintesis hasil temuan penelitian, dapat disimpulkan bahwa transformasi birokrasi pelayanan publik di era digital di Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung merupakan proses perubahan organisasi yang bersifat menyeluruh. Digitalisasi telah

mengubah sistem kerja administrasi, meningkatkan efisiensi dan akurasi pelayanan, memperkuat transparansi dan akuntabilitas, serta mendorong perubahan budaya kerja ASN ke arah yang lebih disiplin dan berbasis sistem.

Dalam analisis data diatas, terdapat 9 tema sentral yang muncul secara konsisten dari seluruh narasumber:

1. Pengalaman Digitalisasi di Tata Usaha
2. Kemudahan Akses & Penggunaan Sistem
3. Dampak Digitalisasi terhadap Kinerja ASN
4. Kendala Teknis dan Infrastruktur
5. Kompetensi dan Kesiapan ASN terhadap Digitalisasi
6. Adaptasi Budaya Kerja
7. Motivasi Pegawai dalam Konteks Digitalisasi
8. Inisiatif dan Partisipasi Inovasi ASN
9. Efisiensi & Akurasi Kerja Pasca-Digitalisasi

Namun demikian, keberlanjutan transformasi birokrasi digital masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan infrastruktur teknologi dan perbedaan tingkat kompetensi digital ASN. Oleh karena itu, transformasi digital tidak dapat dipahami semata-mata sebagai penerapan teknologi, melainkan sebagai proses adaptif yang memerlukan dukungan kebijakan, penguatan kapasitas SDM, dan perbaikan infrastruktur secara berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa:

1. Digitalisasi memberikan dampak positif signifikan pada operasional Tata Usaha.
2. ASN mulai menunjukkan tingkatan kompetensi digital yang semakin baik.
3. Tantangan terbesar masih berkaitan dengan infrastruktur dan kesiapan teknis.
4. Adaptasi budaya kerja dan motivasi pegawai meningkat seiring waktu.
5. Adanya inisiatif inovasi digital menunjukkan perubahan sikap organisasi yang proaktif.

Digitalisasi layanan Tata Usaha di lingkungan penelitian ini menunjukkan perubahan substansial dalam hal efisiensi, akurasi, dan motivasi kerja. Walaupun kendala teknis tetap ada, secara umum, ASN menerima dan menyesuaikan diri dengan baik terhadap era digital, serta menunjukkan inisiatif-inisiatif yang mendukung perkembangan layanan ke arah yang lebih modern dan profesional. Secara praktis, transformasi digital di Subbagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung meningkatkan kualitas pelayanan internal, namun keberlanjutannya sangat bergantung pada dukungan infrastruktur dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

Digitalisasi layanan Tata Usaha di lingkungan penelitian ini menunjukkan perubahan substansial dalam hal efisiensi, akurasi, dan motivasi kerja. Walaupun kendala teknis tetap ada, secara umum, ASN menerima dan menyesuaikan diri dengan baik terhadap era digital, serta menunjukkan inisiatif-inisiatif yang mendukung perkembangan layanan ke arah yang lebih modern dan profesional. Secara praktis, transformasi digital di Subbagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung meningkatkan kualitas pelayanan internal, namun keberlanjutannya sangat bergantung pada dukungan infrastruktur dan pengembangan kapasitas sumber daya manusia.

D. KESIMPULAN

Transformasi birokrasi digital telah membawa perubahan signifikan terhadap sistem kerja, pola pelayanan, dan budaya organisasi di lingkungan Sub Bagian Tata Usaha Balai Veteriner Lampung.

Digitalisasi telah mengubah proses administrasi dari sistem manual menjadi sistem berbasis aplikasi dan teknologi informasi. Perubahan ini dirasakan mampu meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat pelayanan internal, meningkatkan akurasi data, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas birokrasi. Digitalisasi juga mempermudah proses pengelolaan arsip, data, pengadaan barang dan jasa, serta layanan operasional lainnya.

Selain itu, transformasi digital mendorong perubahan budaya kerja aparatur sipil negara (ASN) menjadi lebih tertib, disiplin, dan berbasis sistem. ASN dituntut untuk memiliki kemampuan adaptasi dan literasi digital agar dapat menjalankan tugas secara optimal. Fenomena ini menunjukkan bahwa transformasi birokrasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek sumber daya manusia dan pola pikir kerja.

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat konsep transformasi birokrasi digital dan *digital government* yang dikemukakan oleh OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*) dan para ahli administrasi publik. Temuan penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital dalam birokrasi bukan sekadar adopsi teknologi, tetapi merupakan proses perubahan organisasi yang mencakup sistem kerja, budaya organisasi, dan pola interaksi antar aparatur. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian fenomenologi dalam administrasi publik dengan menekankan pengalaman subjektif ASN sebagai aktor utama dalam proses transformasi birokrasi digital.

Peran kepemimpinan di Balai Veteriner Lampung juga merupakan faktor yang sangat menentukan dalam proses transformasi birokrasi pelayanan publik di era digital

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan gambaran nyata bagi instansi pemerintah, khususnya unit kerja tata usaha, mengenai manfaat dan tantangan transformasi digital. Digitalisasi terbukti mampu meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan internal, namun membutuhkan kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur yang memadai. Temuan ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi pimpinan instansi dalam merancang kebijakan, program pelatihan, serta penguatan sarana dan prasarana teknologi informasi untuk mendukung keberlanjutan

Hasil penelitian ini juga memiliki implikasi kebijakan bagi pemerintah dalam mendorong reformasi birokrasi digital. Kebijakan transformasi digital perlu diikuti dengan strategi pengembangan kompetensi ASN secara berkelanjutan, penyediaan infrastruktur teknologi yang merata, serta sistem pendampingan bagi ASN yang masih mengalami kesulitan dalam adaptasi digital. Dengan demikian, kebijakan transformasi birokrasi digital dapat diimplementasikan secara lebih inklusif dan berkelanjutan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Agus. (2023). Transformasi birokrasi dalam peningkatan pelayanan publik di era digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 115–128.
- Aini, N. (2024). Digital governance dan adaptasi birokrasi di era teknologi informasi. *Jurnal Kebijakan Publik*, 12(1), 45–58.
- Haryana, H., & Burhanuddin, B. (2022). Pelayanan publik berbasis good governance dalam perspektif administrasi publik. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 8(1), 33–44.
- Machfudz, M., Masyhuri, M., Ekowati, V., & Supriyanto, A. (2023). Pendekatan fenomenologi dalam penelitian sosial dan manajemen. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Natika, R. (2024). Transformasi pelayanan publik di era digital melalui penerapan teknologi informasi. *Jurnal Administrasi Negara*, 15(1), 22–36.
- OECD. (2020). *Digital government review: Strengthening public sector transformation*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Purnama Sari, D., Rafli, M., & Saputra, A. (2022). Implementasi e-government dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 7(2), 90–102.
- Putri Inayah, S., Rahman, F., Nugroho, A., & Lestari, D. (2025). Metode penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi dalam studi sosial. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 9(1), 55–68.

- Saputra, A., Nugraha, R., & Kurniawan, B. (2025). Transformasi birokrasi digital dalam reformasi administrasi pemerintahan. *Jurnal Reformasi Administrasi*, 13(1), 60–74.
- Siti Maryanah, S., Zahra, F., & Rahmawati, D. (2024). Digitalisasi layanan publik melalui sistem e-government. *Jurnal Teknologi dan Pelayanan Publik*, 11(1), 70–84.
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta.