



Ranah Research

E-ISSN: 2655-0865

Journal of Multidisciplinary Research and Development

082170743613

ranahresearch@gmail.com

<https://jurnal.ranahresearch.com>DOI: <https://doi.org/10.38035/rrj.v8i4><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Transformasi Digital Birokrasi dalam Perspektif *Good Governance* di Kabupaten Bangli

I Putu Indra Paramarta¹, I Nyoman Subanda²

¹Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia, indraparamarta666@gmail.com

²Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia,

Corresponding Author: indraparamarta666@gmail.com¹

Abstract: *This study aims to analyze bureaucratic digital transformation through the implementation of ASN Digital from a good governance perspective at the Regional Personnel and Human Resource Development Agency of Bangli Regency, identify the factors influencing its implementation, and examine its impact on personnel services. This study employed a descriptive method with a qualitative approach. Data were collected through observation, in-depth interviews, and documentation studies, and were analyzed using data reduction, data display, and conclusion drawing techniques. Data validity was ensured through source, technique, and time triangulation. The results indicate that ASN Digital has supported bureaucratic digital transformation and the implementation of good governance at BKPSDM Bangli Regency through the principles of transparency, participation, rule of law, and accountability. Transparency is reflected in information openness and integrated services, participation is demonstrated through the active involvement of civil servants, the rule of law is supported by clear regulations, and accountability is manifested through a documented system that can be monitored in real time. The implementation of ASN Digital is supported by information openness, civil servant participation, regulatory support, and an integrated supervision system. However, several challenges remain, including limited computer facilities, human resource constraints, incomplete administrative requirements, and system maintenance. Overall, ASN Digital has positively contributed to improving the transparency, effectiveness, efficiency, and accountability of personnel services in Bangli Regency.*

Keyword: *bureaucratic digital transformation, ASN Digital, good governance, personnel services.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi digital birokrasi melalui implementasi ASN Digital dalam perspektif *good governance* di BKPSDM Kabupaten Bangli, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya, serta menganalisis dampaknya terhadap pelayanan kepegawaian. Penelitian menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan teknik reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ASN Digital telah mendukung transformasi digital birokrasi dan penerapan *good governance* di BKPSDM Kabupaten

Bangli melalui aspek transparansi, partisipasi, supremasi hukum, dan akuntabilitas. Transparansi diwujudkan melalui keterbukaan informasi dan integrasi layanan, partisipasi melalui keterlibatan aktif ASN, supremasi hukum melalui dukungan regulasi yang jelas, serta akuntabilitas melalui sistem yang terdokumentasi dan dapat dipantau secara real-time. Implementasi ASN Digital didukung oleh keterbukaan informasi, partisipasi ASN, regulasi, dan sistem pengawasan yang terintegrasi, meskipun masih menghadapi kendala berupa keterbatasan perangkat komputer, sumber daya manusia, kelengkapan administrasi, dan pemeliharaan sistem. Secara umum, ASN Digital memberikan dampak positif terhadap peningkatan transparansi, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan kepegawaian di Kabupaten Bangli.

Kata Kunci: transformasi digital birokrasi, ASN Digital, *good governance*, pelayanan kepegawaian

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa perubahan yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dalam penyelenggaraan pemerintahan. Era digital mendorong birokrasi untuk bertransformasi dari pola kerja tradisional menuju sistem yang lebih modern, cepat, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat. Transformasi digital birokrasi tidak hanya dimaknai sebagai penerapan teknologi baru, tetapi juga merupakan perubahan mendasar dalam cara pemerintah menjalankan fungsi administratif, memberikan pelayanan, serta membangun interaksi dengan masyarakat. Perubahan ini menjadi semakin penting di tengah meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan efisien. Menurut Susanti et al. (2023), dalam konteks sektor publik, transformasi digital dipahami sebagai upaya pemerintah dalam memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas layanan publik, memperkuat akuntabilitas, serta mendorong transparansi dalam tata kelola pemerintahan.

Di Indonesia, transformasi digital birokrasi merupakan bagian integral dari agenda reformasi birokrasi yang bertujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). Namun demikian, birokrasi Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, seperti proses administrasi yang panjang, tumpang tindih regulasi, serta rendahnya transparansi yang berpotensi menghambat pelayanan publik. Berbagai inovasi digital seperti *e-government*, Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN), serta integrasi layanan publik berbasis aplikasi merupakan bentuk upaya pemerintah dalam mempercepat transformasi birokrasi tersebut. Kehadiran teknologi diharapkan mampu memutus rantai praktik birokrasi yang berbelit-belit sekaligus meningkatkan kualitas tata kelola pemerintahan. Menurut Muhammad (2018), birokrasi merupakan suatu prosedur yang efektif dan efisien yang didasari oleh teori dan aturan yang berlaku serta memiliki spesialisasi sesuai tujuan yang telah disepakati dalam sebuah organisasi, instansi, maupun lembaga pemerintah.

Upaya mempercepat terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik diwujudkan melalui Reformasi Birokrasi yang diterapkan pada seluruh tingkatan pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Hal ini menjadi dasar penetapan *Grand Design Reformasi Birokrasi 2010–2025* sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010. Reformasi birokrasi dipandang sebagai perubahan besar dan langkah strategis bangsa Indonesia dalam menghadapi tantangan abad ke-21, terutama terkait meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan publik yang cepat dan berkualitas. Oleh karena itu, reformasi birokrasi harus dijalankan secara optimal agar mampu mewujudkan birokrasi yang antisipatif, proaktif, efektif, dan efisien.

Dalam perspektif *good governance*, transformasi digital birokrasi memiliki dimensi yang sangat luas. Prinsip-prinsip *good governance* meliputi transparansi, akuntabilitas,

partisipasi masyarakat, efektivitas, efisiensi, supremasi hukum, dan keadilan. Transformasi digital dapat menjadi instrumen dalam mewujudkan prinsip-prinsip tersebut melalui penyediaan akses informasi publik secara terbuka, sistem pengawasan berbasis teknologi, serta partisipasi masyarakat melalui berbagai kanal digital. Dengan demikian, digitalisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat teknis, tetapi juga menjadi instrumen demokratisasi dan pemberdayaan masyarakat.

Transformasi digital birokrasi telah menjadi isu yang banyak dikaji dalam beberapa tahun terakhir. Penelitian oleh Herlia dan Harefa (2024) menunjukkan bahwa transformasi digital mampu meningkatkan efisiensi administrasi, koordinasi antarunit, serta mewujudkan birokrasi yang lebih bersih dan akuntabel. Sementara itu, Marantika et al. (2024) menyoroti aspek psikologis Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam menghadapi perubahan menuju birokrasi digital, sedangkan Syam et al. (2023) lebih menekankan pada kesiapan dan kendala transformasi birokrasi digital di tingkat pedesaan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Saffa et al. (2025), Renanda dan Rosidin (2025), serta Aziz (2025) menunjukkan bahwa digitalisasi birokrasi dan pelayanan publik secara umum mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, serta kualitas pelayanan. Namun demikian, penelitian-penelitian tersebut lebih banyak berfokus pada evaluasi digitalisasi secara umum atau pada implementasi aplikasi tertentu di bidang pelayanan publik, seperti aplikasi M-Paspor dan sistem pelayanan digital lainnya. Selain itu, Isma et al. (2025) menitikberatkan pada peran transformasi digital dalam memperluas aksesibilitas layanan publik, sedangkan Widnyani et al. (2021) mengkaji transformasi digital pada sektor usaha kecil dan menengah sehingga memiliki konteks yang berbeda dengan birokrasi pemerintahan.

Pada bidang pelayanan kepegawaian, penelitian Huda et al. (2024) dan Mulyani et al. (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi melalui aplikasi SIMPEG dan SIMPEL mampu meningkatkan efisiensi serta transparansi pelayanan kepegawaian. Akan tetapi, kedua penelitian tersebut lebih berfokus pada evaluasi efektivitas sistem informasi kepegawaian yang dikembangkan secara mandiri di masing-masing daerah dan belum mengkaji implementasi sistem ASN Digital yang terintegrasi secara nasional.

Transformasi digital birokrasi juga mendukung efektivitas pemerintahan dalam konteks pembangunan nasional. Sistem birokrasi yang adaptif terhadap teknologi mampu mempercepat proses administrasi, mengurangi biaya operasional, serta meningkatkan produktivitas aparatur. Hal ini sejalan dengan delapan area perubahan Reformasi Birokrasi yang diatur dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021, yaitu pelaksanaan manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penguatan dan penataan organisasi, penataan tata laksana, penataan sistem manajemen sumber daya manusia, penguatan akuntabilitas, penguatan pengawasan, serta peningkatan kualitas pelayanan publik. Dalam rangka mendorong perubahan pada delapan area tersebut, pemerintah menitikberatkan perhatiannya pada terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik serta pembentukan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai profesi yang dituntut untuk terus mengembangkan kompetensinya dan mampu mempertanggungjawabkan kinerjanya.

Sejalan dengan hal tersebut, pemerintah pusat maupun daerah terus mendorong transformasi dan digitalisasi layanan, khususnya dalam bidang kepegawaian. Proses digitalisasi ini mencakup seluruh siklus manajemen ASN, mulai dari perencanaan kebutuhan pegawai, penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP), kenaikan pangkat, pemutakhiran data pribadi, mutasi, promosi jabatan, hingga pemberhentian. Perkembangan layanan kepegawaian digital diawali dengan pemberian ruang bagi pemerintah daerah untuk berinovasi sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah. Namun, banyaknya aplikasi yang dikembangkan secara mandiri oleh daerah menimbulkan berbagai persoalan, seperti kurangnya integrasi data, standar yang berbeda-beda, serta kesulitan sinkronisasi data kepegawaian secara nasional.

Menanggapi kondisi tersebut, pemerintah melalui Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia (BKN RI) resmi meluncurkan aplikasi ASN Digital pada tanggal 23 Maret 2025. ASN Digital merupakan aplikasi yang dirancang untuk menyederhanakan dan mengintegrasikan berbagai layanan manajemen ASN dalam satu sistem terpadu. Selain itu, sebagai bentuk peningkatan keamanan digital, BKN mewajibkan seluruh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) untuk melakukan aktivasi *Multi Factor Authentication* (MFA) sebagaimana tertuang dalam surat pemberitahuan resmi Deputi Bidang Sistem Informasi dan Digitalisasi Manajemen ASN.

Pembangunan ASN Digital bertujuan untuk mengimplementasikan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara serta selaras dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Dalam peraturan tersebut ditegaskan bahwa pemanfaatan teknologi informasi bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, akuntabel, serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya.

Kabupaten Bangli sebagai salah satu pemerintah daerah di Provinsi Bali juga berkomitmen mendukung pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien melalui penerapan berbagai sistem berbasis elektronik, termasuk ASN Digital. Akan tetapi, keberhasilan implementasi sistem tersebut sangat dipengaruhi oleh kompetensi digital ASN serta kesiapan sumber daya yang dimiliki. BKPSDM Kabupaten Bangli melalui surat Nomor T-800.1.9.1/582 Form/BKPSDM yang menindaklanjuti surat BKN Nomor 97/B-SI.02.01/UE/E/2025 tanggal 14 Maret 2025 menghimbau seluruh ASN untuk menerapkan *Multi-Factor Authentication* dan menggunakan aplikasi ASN Digital dalam memperoleh layanan kepegawaian. Himbauan tersebut bertujuan agar seluruh ASN dapat menguasai penggunaan aplikasi sehingga proses administrasi dan pengelolaan data kepegawaian menjadi lebih efisien serta meminimalkan risiko kebocoran data akibat ancaman siber.

Meskipun demikian, implementasi ASN Digital di Kabupaten Bangli masih menghadapi berbagai tantangan. Salah satu tantangan utama adalah keterbatasan sumber daya aparatur. Berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Bangli tahun 2025, jumlah Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangli mencapai 3.494 orang yang terdiri atas 1.821 pegawai laki-laki dan 1.673 pegawai perempuan. Hal ini seperti yang disajikan pada Tabel 1 sebagai berikut.

Tabel 1. Jumlah Pegawai Negeri Sipil Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1	Laki-laki	1.821
2	Perempuan	1.673
Total		3.494

Sumber: Data Kepegawaian BKPSDM Kab.Bangli 2025

Besarnya jumlah ASN tersebut tidak sebanding dengan jumlah pegawai yang bertugas sebagai pengampu pelayanan kepegawaian. Berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Bangli tahun 2023–2024, jumlah pegawai yang melaksanakan pelayanan kepegawaian hanya sebanyak 16 orang dengan beban pelayanan yang cukup besar. Hal ini seperti yang tersaji pada Tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Jumlah Pegawai Negeri Sipil di BKPSDM Berdasarkan Pelayanan

No	Jenis Layanan Kepegawaian	Jumlah Pegawai Pengampu	Jumlah Penerima Layanan Kepegawaian 2023-2024
1	Layanan Perencanaan Kebutuhan ASN dan Layanan Penetapan NIP	3 Orang	858 Orang
2	Layanan SKK (Status dan Kedudukan Kepegawaian)	2 Orang	3 Orang
3	Layanan Peremajaan	2 Orang	3.980 Orang
4	Layanan Kenaikan Pangkat	3 Orang	1.983 Orang

No	Jenis Layanan Kepegawaian	Jumlah Pegawai Pengampu	Jumlah Penerima Layanan Kepegawaian 2023-2024
5	Layanan Mutasi Pegawai	2 Orang	1.568 Orang
6	Layanan Pemberhentian ASN	2 Orang	429 Orang
Total		16 Orang	-

Sumber: Data Kepegawaian BKPSDM Kab.Bangli 2023-2024

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa rasio antara jumlah pegawai pemberi layanan dengan jumlah penerima layanan masih belum ideal. Keterbatasan sumber daya manusia ini berpotensi memengaruhi efektivitas implementasi ASN Digital, terutama dalam memberikan pelayanan yang cepat dan responsif. Selain sumber daya manusia, kesiapan infrastruktur teknologi juga menjadi tantangan tersendiri. Berdasarkan data Kartu Inventaris Barang (KIB) BKPSDM Kabupaten Bangli tahun 2024, jumlah perangkat komputer yang tersedia sebanyak 22 unit, namun sebagian besar merupakan perangkat dengan usia lebih dari lima tahun.

Tabel 3. Jumlah Perangkat Komputer di BKPSDM Kabupaten Bangli

No	Komputer/Laptop/Notebook	Tahun	Jumlah
1	PC (<i>Personal Computer</i>)	2009	1
2	PC (<i>Personal Computer</i>)	2011	1
3	PC (<i>Personal Computer</i>)	2012	1
4	PC (<i>Personal Computer</i>)	2014	2
5	PC (<i>Personal Computer</i>)	2016	1
6	PC (<i>Personal Computer</i>)	2017	1
7	PC (<i>Personal Computer</i>)	2021	1
8	Laptop	2012	2
9	Laptop	2014	2
10	Laptop	2020	2
11	Laptop	2021	1
12	Notebook	2010	1
13	Notebook	2013	1
14	Notebook	2014	2
15	Notebook	2015	2
16	Notebook	2021	1
Total			22

Sumber: Kartu Inventaris Barang (KIB) 2024 BKPSDM Kab.Bangli

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketersediaan perangkat teknologi yang belum sepenuhnya memadai dapat menjadi kendala dalam mendukung implementasi sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi. Selain itu, dari aspek kompetensi sumber daya manusia, kualifikasi pendidikan pengampu pelayanan kepegawaian juga belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pengelolaan sistem digital. Berdasarkan data BKPSDM Kabupaten Bangli tahun 2025, sebagian besar pengampu layanan kepegawaian tidak memiliki latar belakang pendidikan di bidang ilmu komputer atau bidang yang serumpun.

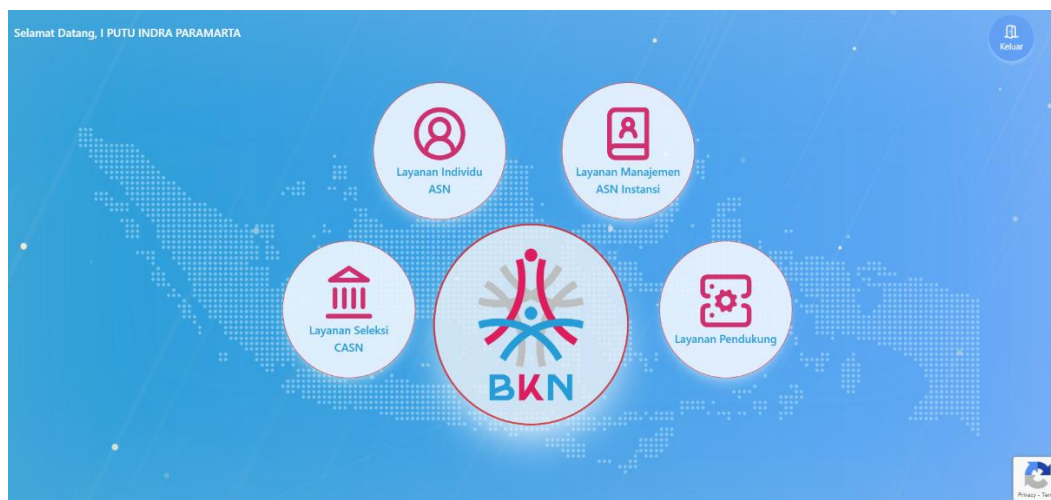
Tabel 4. Kualifikasi Pendidikan Pengampu Pelayanan

No	Jenis Layanan Kepegawaian	Pengampu	Pendidikan	Keterangan
1	Layanan Perencanaan Kebutuhan ASN dan Layanan Penetapan NIP	3 Orang	Sarjana Administrasi Publik Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Sosial	Tidak Sesuai
2	Layanan SKK (Status dan Kedudukan Kepegawaian)	2 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Ekonomi	Tidak Sesuai
3	Layanan Peremajaan	2 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Pemerintahan	Tidak Sesuai
4	Layanan Kenaikan Pangkat	3 Orang	Sarjana Ilmu Sosial Sarjana Ilmu Sosial Sarjana Ilmu Sosial	Tidak Sesuai

No	Jenis Layanan Kepegawaian	Pengampu	Pendidikan	Keterangan
5	Layanan Mutasi Pegawai	2 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi SMA	Tidak Sesuai
6	Layanan Pemberhentian ASN	2 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Sosial	Tidak Sesuai
Total		16 Orang		

Sumber: Data Kepegawaian BKPSDM 2025

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan teknis pengguna masih menjadi tantangan dalam implementasi ASN Digital. Padahal, aplikasi ini dirancang untuk mengintegrasikan berbagai layanan yang sebelumnya tersebar pada beberapa aplikasi seperti MyASN, SIASN, dan e-Kinerja ke dalam satu sistem terpadu sehingga diharapkan mampu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kualitas pelayanan kepegawaian. Integrasi sistem tersebut tidak hanya menuntut kemampuan pengguna dalam mengoperasikan aplikasi secara teknis, tetapi juga membutuhkan pemahaman yang baik mengenai alur bisnis layanan kepegawaian, pengelolaan data digital, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan sistem yang terus berkembang. Selain itu, ASN Digital juga dilengkapi dengan sistem keamanan berbasis *Multi-Factor Authentication* (MFA) yang mengharuskan pengguna memahami prosedur autentikasi berlapis sebagai upaya perlindungan data dan pencegahan ancaman siber.



Sumber : <https://asndigital.bkn.go.id/>

Gambar 1. Halaman Utama ASN Digital

Berdasarkan tampilan utama ASN Digital, terdapat beberapa menu utama seperti layanan individu ASN, layanan manajemen instansi, layanan seleksi CASN, dan layanan pendukung. Meskipun berbagai upaya digitalisasi telah dilakukan, masih terdapat sejumlah tantangan seperti keterbatasan literasi digital, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan infrastruktur. Faktor-faktor tersebut berpotensi memengaruhi penggunaan aplikasi ASN Digital dalam mendukung transformasi digital birokrasi guna mewujudkan *good governance*. Oleh karena itu, penting untuk mengkaji bagaimana transformasi digital birokrasi melalui implementasi ASN Digital dalam perspektif *good governance* di Kabupaten Bangli, faktor-faktor yang memengaruhi implementasinya, serta dampaknya terhadap keberhasilan transformasi digital birokrasi di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bangli.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang bersifat deskriptif dan menekankan pada proses analisis untuk memahami fenomena berdasarkan makna yang muncul dari data

lapangan. Peneliti terlibat secara langsung dalam pengumpulan data, melakukan pengamatan terhadap fenomena yang diteliti, serta menginterpretasikan data sesuai dengan kondisi yang terjadi secara alamiah tanpa melakukan manipulasi variabel penelitian (Wekke, 2019). Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan empirik, yaitu pendekatan yang didasarkan pada pengumpulan dan analisis data melalui pengamatan langsung sehingga menghasilkan bukti empiris berdasarkan fakta-fakta yang teramati (Creswell, 2018).

Penelitian ini dilakukan di Pemerintah Kabupaten Bangli dengan fokus pada transformasi digital birokrasi dalam perspektif *good governance* melalui implementasi aplikasi ASN Digital. Jenis data yang digunakan terdiri atas data kualitatif dan data kuantitatif. Sumber data meliputi data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, artikel, peraturan perundang-undangan, serta dokumen lain yang relevan (Sugiyono, 2016; Wahidmurni, 2017).

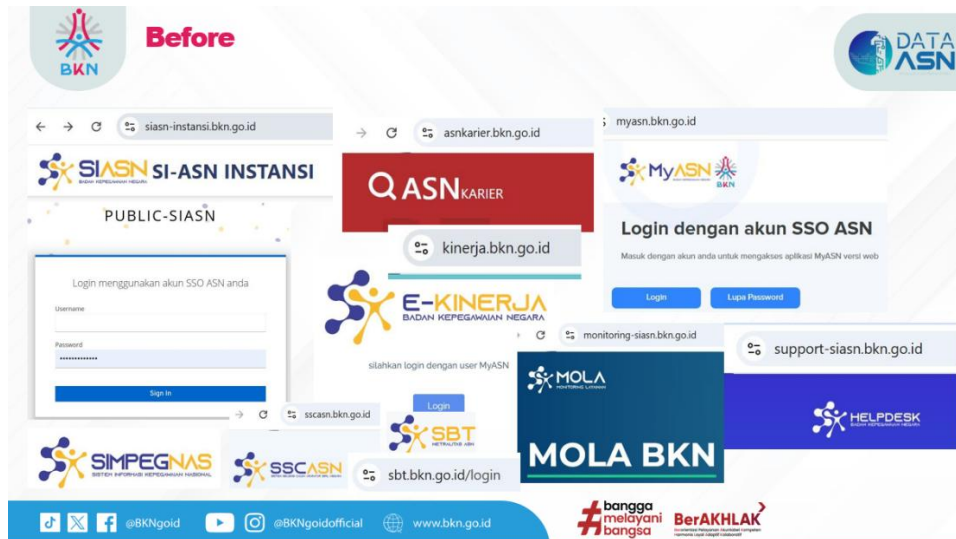
Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan studi dokumentasi. Observasi digunakan untuk memperoleh gambaran langsung mengenai kondisi di lapangan, wawancara dilakukan kepada informan yang memahami objek penelitian, sedangkan studi dokumentasi dilakukan dengan menelaah berbagai dokumen dan data pendukung yang berkaitan dengan penelitian (Hardani, 2020).

Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi yang meliputi triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu (Sugiyono, 2016; Mekarisce, 2020). Selanjutnya, analisis data dilakukan secara interaktif melalui tiga tahapan, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*) (Yusuf, 2014). Tahapan tersebut dilakukan secara berkelanjutan sehingga diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai transformasi digital birokrasi dalam perspektif *good governance* melalui implementasi ASN Digital di Kabupaten Bangli.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Digital melalui ASN Digital di Kabupaten Bangli

Transformasi digital birokrasi di Kabupaten Bangli diwujudkan melalui implementasi ASN Digital sebagai platform layanan kepegawaian yang terintegrasi. ASN Digital dirancang untuk menyederhanakan dan mengintegrasikan berbagai layanan manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) ke dalam satu sistem terpadu yang mencakup seluruh siklus manajemen ASN, mulai dari rekrutmen hingga pensiun. Kehadiran ASN Digital bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai layanan kepegawaian yang sebelumnya berjalan secara terpisah menjadi satu ekosistem digital yang saling terhubung. Implementasi ASN Digital sejalan dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. Pasal 31 menjelaskan bahwa digitalisasi manajemen ASN dilakukan untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi penyelenggaraan proses serta pengambilan keputusan, mewujudkan ekosistem penyelenggaraan manajemen ASN secara menyeluruh, dan menyediakan layanan digital yang terintegrasi secara nasional.



Sumber: BKPSDM Kabupaten Bangli, 2026
Gambar 2. Berbagai Layanan Kepegawaian

Sebelum implementasi ASN Digital, layanan kepegawaian masih dijalankan melalui berbagai aplikasi yang berdiri sendiri sehingga belum terdapat integrasi yang menyatukan seluruh layanan dalam satu platform. Kondisi tersebut menyebabkan proses pelayanan kurang efisien karena pengguna harus mengakses aplikasi yang berbeda untuk setiap jenis layanan.



Sumber: BKPSDM Kabupaten Bangli, 2026
Gambar 3. Tampilan ASN Digital

Setelah implementasi ASN Digital, berbagai layanan kepegawaian telah terintegrasi dalam satu platform yang terpadu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi tersebut mampu meningkatkan efisiensi pelayanan, mempercepat akses informasi, serta meningkatkan akurasi pengelolaan data kepegawaian. Selain itu, ASN Digital juga mendukung terciptanya transparansi dan akuntabilitas pelayanan karena setiap proses administrasi dapat dilakukan dan dipantau secara digital. Namun demikian, keberhasilan implementasi ASN Digital masih dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, kemampuan adaptasi pengguna, serta dukungan infrastruktur teknologi yang memadai.

Birokrasi ASN Digital di Kabupaten Bangli

Implementasi ASN Digital di Kabupaten Bangli tidak dilakukan secara langsung sejak pertama kali diluncurkan, melainkan melalui berbagai tahapan persiapan, seperti pelaksanaan *training*, pelatihan, dan kegiatan rekonsiliasi yang dilakukan secara berulang, baik secara

tatap muka maupun daring. Tahapan tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan pegawai dalam mengoperasikan sistem serta memastikan keseragaman persepsi dalam pelaksanaan layanan kepegawaian berbasis digital. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan ASN Digital dibagi ke dalam beberapa profil atau peran yang memiliki kewenangan berbeda, yaitu Admin, User Verifikator, User Approval, dan Penandatanganan Elektronik.

Tabel 5. Jabatan dan Kewenangan pada ASN Digital

No	Jabatan	Kewenangan
1	Admin	Melaksanakan fungsi serta tanggung jawab dalam penyelenggaraan tugas-tugas administratif dan manajerial pada tingkat pemerintahan kabupaten.
2	User Verifikator	Melaksanakan proses verifikasi, yaitu kegiatan untuk memastikan validitas, kebenaran, dan ketepatan suatu pernyataan, informasi, atau objek berdasarkan kriteria atau standar yang telah ditetapkan.
3	User Approval	Melaksanakan proses pemberian persetujuan atau pengesahan terhadap suatu tindakan, keputusan, rencana, maupun permohonan yang diajukan.
4	Penandatanganan Elektronik	Melaksanakan penandatanganan terhadap berkas yang telah melalui tahapan verifikasi dan persetujuan, sekaligus bertanggung jawab atas segala konsekuensi hukum dan implikasi anggaran yang timbul dari hasil penandatanganan tersebut.

Sumber: BKPSDM Kabupaten Bangli 2026

Berdasarkan Tabel 5, pembagian kewenangan tersebut menjadikan pengelolaan ASN Digital di BKPSDM Kabupaten Bangli lebih terstruktur dan sistematis. Setiap pengguna memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas sehingga proses administrasi, verifikasi, persetujuan, hingga penandatanganan elektronik dapat berjalan sesuai dengan kewenangan masing-masing. Selanjutnya, untuk mendukung efektivitas pelaksanaan ASN Digital, BKPSDM Kabupaten Bangli menetapkan penanggung jawab dan pengampu pada setiap jenis layanan kepegawaian.

Tabel 6. Penanggung Jawab Layanan ASN Digital

No	Jenis Layanan	Pengampu	Pendidikan	Kewenangan
1	Penanggung jawab pelaksanaan ASN Digital	1 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi	Admin
2	Layanan perencanaan kebutuhan ASN dan layanan penetapan NIP	3 Orang	Sarjana Administrasi Publik Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Sosial	Approval dan Verifikator
3	Layanan SKK (status dan kedudukan kepegawaian)	2orang	Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Ekonomi	Approval dan Verifikator
4	Layanan peremajaan	2 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Pemerintahan	Approval dan Verifikator
5	Layanan kenaikan pangkat	3 Orang	Sarjana Ilmu Sosial Sarjana Ilmu Sosial Sarjana Ilmu Sosial	Approval dan Verifikator
6	Layanan mutasi pegawai	2 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi SMA	Approval dan Verifikator
7	Layanan pemberhentian ASN	2 Orang	Sarjana Ilmu Ekonomi Sarjana Ilmu Sosial	Approval dan Verifikator

Sumber: BKPSDM Kabupaten Bangli, 2026.

Berdasarkan Tabel 6, diketahui bahwa sebagian besar pengampu layanan ASN Digital memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan, yaitu Sarjana Ilmu Komputer atau bidang yang serumpun. Namun demikian, dengan adanya pembagian peran dan kewenangan yang jelas, pelaksanaan layanan kepegawaian tetap dapat berjalan secara terstruktur dan akuntabel. Setiap tahapan layanan,

mulai dari penginputan data, verifikasi, persetujuan, hingga penandatanganan elektronik, dilaksanakan secara sistematis sesuai dengan tugas masing-masing. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian peran tersebut mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan, meminimalkan kesalahan administrasi, serta memperkuat transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan kepegawaian berbasis digital. Dengan demikian, implementasi ASN Digital di BKPSDM Kabupaten Bangli tidak hanya menjadi bentuk transformasi digital birokrasi, tetapi juga mendukung terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

ASN Digital dalam Perspektif *Good Governance* di Kabupaten Bangli

Analisis transformasi digital birokrasi dalam perspektif *good governance* pada penelitian ini menggunakan empat prinsip yang dikemukakan oleh Sedarmayanti (2013), yaitu transparansi, partisipasi, supremasi hukum, dan akuntabilitas. Keempat prinsip tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana implementasi ASN Digital telah mendukung tata kelola pemerintahan yang baik di Kabupaten Bangli.

A. Transparansi

Transparansi dalam ASN Digital tercermin dari keterbukaan informasi mengenai jenis layanan, prosedur, persyaratan, serta waktu penyelesaian layanan yang dapat diakses oleh seluruh pengguna. Hal tersebut disampaikan oleh Ida Ayu Made Andrawati, SE selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda:

“ASN Digital dalam pelayanannya sudah sangat terbuka, contohnya dalam penggunaannya sudah tidak dikenakan biaya pelayanan kepada para pengguna. Seluruh layanan yang ada di ASN Digital disediakan secara gratis oleh pemerintah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang transparan. Untuk waktu penyelesaiannya terbilang relatif lebih cepat karena pada ASN Digital sudah terintegrasi semua layanan kepegawaian menjadi satu, meskipun tetap bergantung pada jenis layanan serta kelengkapan dokumen yang diajukan oleh pengguna layanan.”

Hal serupa juga diungkapkan oleh I Dewa Ayu Ngurah Indrani, S.E.:

“ASN Digital dirancang dengan antarmuka yang user-friendly serta bisa diakses di mana saja. Informasi terkait layanan kepegawaian dapat diperoleh lebih cepat dan transparan sehingga mempermudah para penggunanya. Pengaduan juga tersedia pada ASN Digital untuk memberikan masukan ataupun menyampaikan keluhan dari para pengguna, sehingga kita bisa mengevaluasi untuk meningkatkan kualitas layanan.”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, ASN Digital telah mendukung keterbukaan informasi melalui layanan yang gratis, akses informasi yang lebih cepat, serta tersedianya mekanisme pengaduan sebagai sarana evaluasi dan peningkatan kualitas pelayanan.

B. Partisipasi

Partisipasi ASN dalam penggunaan ASN Digital sangat penting karena ASN merupakan pengguna utama sekaligus aktor yang menjalankan sistem tersebut. Keterlibatan ASN terlihat mulai dari pengajuan usulan layanan, pembaruan data, hingga proses administrasi lainnya. Ni Nengah Lestari, S.AP., M.I.Kom selaku Analis Sumber Daya Manusia Aparatur Ahli Muda menjelaskan:

“Para ASN tentunya ikut terlibat dalam penggunaan ASN Digital karena mereka sendirilah yang mengajukan semua permohonan layanan kepegawaian seperti kenaikan pangkat dan peremajaan data. Pengajuan dari para ASN tentunya akan ditindak lanjut oleh admin di BKPSDM untuk diproses lebih lanjut. Menurut saya ikut sertanya para ASN secara langsung sangat mempermudah administrasi kepegawaian tersebut karena data dan permohonan mereka diinput secara mandiri melalui system ASN Digital.”

Selain itu, hasil wawancara dengan beberapa penerima layanan kepegawaian menunjukkan bahwa ASN Digital dinilai mempermudah proses administrasi serta meningkatkan transparansi pelayanan di BKPSDM Kabupaten Bangli. Hal ini menunjukkan bahwa partisipasi ASN tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mendukung efektivitas dan efisiensi pelayanan.

C. Supremasi Hukum

Implementasi ASN Digital di Kabupaten Bangli telah didukung oleh dasar hukum yang jelas, baik di tingkat nasional maupun daerah. Ni Made Supartini, S.Sos., M.Si selaku Kepala Bidang Formasi dan Pengadaan Pegawai menyatakan:

“Dasar hukum ASN Digital sudah langsung diatur melalui pusat yaitu melalui Undang-undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang ASN Pasal 31 yang mengamanatkan bahwa, Digitalisasi Manajemen ASN dilakukan untuk menjamin efisiensi, efektivitas, dan akurasi penyelenggaraan proses dan pengambilan keputusan, bertujuan mewujudkan ekosistem penyelenggaraan Manajemen ASN secara menyeluruh, dan disediakan melalui berbagai layanan digital yang mendukung Manajemen ASN dan terintegrasi secara nasional.”

Sang Made Wicaya, S.Kom selaku Kepala Bidang Mutasi dan Administrasi Kepegawaian menambahkan:

“Melalui surat edaran dari Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2025 Tentang Tata Kelola Aparatur Sipil Negara Digital (ASN Digital). Surat edaran itu merupakan pedoman bagi para pengguna ASN Digital seperti para pegawai, instansi pemerintah, serta pemangku kepentingan lainnya dalam hal pelayanan kepegawaian. Tujuannya untuk mewujudkan penyelenggaraan ASN Digital yang terintegrasi, aman, dan akuntabel.”

Sementara itu, I Made Yuana Kertadi Natih, SH., MH menyampaikan:

“Penggunaan ASN Digital memang sudah diatur dari tingkat nasional maupun daerah, hal itu juga didukung dengan misi pembangunan dari Kabupaten Bangli. Misi Kabupaten Bangli yang tertuang dalam RPJMD 2025–2029 pada poin ketujuh yaitu mewujudkan Good Governance...”

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, implementasi ASN Digital memiliki legitimasi hukum yang kuat sehingga mendukung penyelenggaraan pelayanan kepegawaian yang sesuai dengan prinsip *good governance*.

D. Akuntabilitas

Akuntabilitas ASN Digital tercermin melalui sistem pelayanan yang terdokumentasi, transparan, dan dapat ditelusuri. Made Mahindra Putra, S.STP., MM selaku Kepala BKPSDM Kabupaten Bangli menjelaskan:

“Pemantauan penggunaan aplikasi ASN Digital di BKPSDM Kabupaten Bangli dilakukan melalui sistem terintegrasi yang mencatat seluruh aktivitas pengguna secara real-time. Pengawasan diperkuat dengan evaluasi berkala oleh masing-masing bidang serta pemanfaatan data untuk menilai kinerja dan mengidentifikasi kendala. Selain itu, koordinasi dengan BKN memastikan kesesuaian dengan kebijakan nasional, sehingga pemantauan berjalan sistematis, terukur, dan akuntabel.”

Hal tersebut diperkuat oleh Ni Ketut Rusmiani, S.Sos selaku Sekretaris BKPSDM Kabupaten Bangli:

“Pemantauan penggunaan ASN Digital juga dilakukan melalui kegiatan ‘BKN Menyapa’ yang dilaksanakan setiap bulan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN). Kegiatan ini menjadi forum evaluasi, koordinasi, dan pembinaan bagi instansi daerah dalam mengimplementasikan ASN Digital.”

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengawasan yang dilakukan secara internal maupun eksternal mampu mendukung terciptanya pelayanan kepegawaian yang akuntabel, efektif, dan sesuai dengan prinsip *good governance*.

Birokrasi ASN Digital di Kabupaten Bangli

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi ASN Digital di Kabupaten Bangli tidak dilakukan secara langsung sejak pertama kali diluncurkan, melainkan melalui berbagai tahapan persiapan, seperti *training*, pelatihan, dan kegiatan rekonsiliasi yang dilaksanakan secara tatap muka maupun daring. Tahapan tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan pegawai dalam mengoperasikan sistem serta memastikan pelaksanaan layanan kepegawaian berbasis digital dapat berjalan dengan baik. Dalam pelaksanaannya, pengelolaan ASN Digital dibagi ke dalam beberapa peran, yaitu *Admin*, *User Verifikator*, *User Approval*, dan *Penandatanganan Elektronik*. Pembagian peran tersebut menjadikan pengelolaan layanan lebih terstruktur karena setiap pengguna memiliki tugas dan kewenangan yang jelas sesuai dengan fungsi masing-masing. Selain itu, BKPSDM Kabupaten Bangli juga menetapkan pengampu pada setiap jenis layanan kepegawaian, seperti layanan perencanaan kebutuhan ASN, penetapan NIP, kenaikan pangkat, mutasi, dan pemberhentian ASN.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar pengampu layanan ASN Digital memiliki latar belakang pendidikan yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan, yaitu Sarjana Ilmu Komputer atau bidang yang serumpun. Namun, kondisi tersebut tidak menjadi hambatan yang signifikan karena adanya pembagian tugas yang jelas, pelatihan yang berkelanjutan, serta koordinasi antarbidang dalam pengelolaan layanan.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital birokrasi melalui ASN Digital di Kabupaten Bangli telah mendukung terwujudnya *good governance* yang ditinjau dari aspek transparansi, partisipasi, supremasi hukum, dan akuntabilitas. Dari aspek transparansi, ASN Digital mampu menyediakan informasi layanan kepegawaian secara terbuka melalui satu platform yang terintegrasi. Pengguna dapat mengakses informasi mengenai prosedur, persyaratan, dan status layanan secara mudah, cepat, serta tanpa dipungut biaya. Selain itu, tersedianya fitur pengaduan juga menjadi sarana bagi pengguna untuk menyampaikan masukan dan keluhan sehingga kualitas pelayanan dapat terus ditingkatkan.

Dari aspek partisipasi, ASN Digital mendorong keterlibatan aktif ASN dalam pengelolaan administrasi kepegawaian. ASN tidak hanya berperan sebagai penerima layanan, tetapi juga menjadi pengguna yang secara mandiri mengajukan berbagai layanan kepegawaian, seperti kenaikan pangkat, mutasi, maupun pembaruan data. Kemudahan akses sistem yang dapat digunakan kapan saja dan di mana saja membuat ASN lebih aktif dalam memanfaatkan layanan digital sehingga proses pelayanan menjadi lebih efektif dan efisien.

Selanjutnya, dari aspek supremasi hukum, implementasi ASN Digital telah memiliki dasar hukum yang kuat. Penerapannya didukung oleh Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara yang mengamanatkan digitalisasi manajemen ASN serta Surat Edaran Badan Kepegawaian Negara Nomor 9 Tahun 2025 tentang Tata Kelola ASN Digital. Selain itu, penerapan ASN Digital juga sejalan dengan RPJMD Kabupaten Bangli Tahun 2025–2029 yang menekankan pentingnya peningkatan kualitas pelayanan publik berbasis digital dan terwujudnya *good governance*. Dengan adanya dukungan regulasi tersebut, implementasi ASN Digital memiliki legitimasi dan arah kebijakan yang jelas.

Sementara itu, dari aspek akuntabilitas, ASN Digital telah mampu menciptakan sistem pelayanan yang terdokumentasi secara digital dan dapat ditelusuri pada setiap tahapan prosesnya. Seluruh aktivitas pengguna tercatat secara *real-time* sehingga memudahkan proses pengawasan dan evaluasi. Selain dilakukan secara internal oleh BKPSDM, pengawasan juga dilakukan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) melalui kegiatan pembinaan dan evaluasi secara berkala. Hal tersebut menunjukkan bahwa ASN Digital tidak hanya meningkatkan

efisiensi administrasi, tetapi juga memperkuat pertanggungjawaban dalam penyelenggaraan pelayanan kepegawaian.

Meskipun demikian, penelitian ini menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi transformasi digital birokrasi melalui ASN Digital. Faktor pendukung meliputi keterbukaan informasi layanan, tingginya partisipasi ASN, adanya regulasi yang jelas, serta sistem pengawasan yang terintegrasi. Sebaliknya, faktor penghambat yang masih dihadapi adalah keterbatasan perangkat komputer, belum terpenuhinya persyaratan administrasi secara lengkap oleh pengguna, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi di bidang teknologi informasi, serta adanya proses *maintenance* sistem yang terkadang menghambat kelancaran pelayanan.

Terlepas dari berbagai kendala tersebut, transformasi digital birokrasi melalui ASN Digital telah memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan kepegawaian di Kabupaten Bangli. ASN Digital mampu meningkatkan transparansi layanan, efektivitas pengelolaan administrasi, efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya, serta memperkuat akuntabilitas pelayanan. Dengan demikian, ASN Digital tidak hanya menjadi sarana digitalisasi layanan kepegawaian, tetapi juga menjadi instrumen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif, transparan, dan akuntabel sesuai dengan prinsip *good governance*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan bahwa transformasi digital birokrasi melalui ASN Digital di BKPSDM Kabupaten Bangli telah mendukung penerapan *good governance* yang ditinjau dari aspek transparansi, partisipasi, supremasi hukum, dan akuntabilitas. ASN Digital mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan kepegawaian melalui integrasi layanan dalam satu platform digital yang lebih cepat, mudah, dan transparan. Keberhasilan implementasi ASN Digital dipengaruhi oleh faktor pendukung berupa keterbukaan informasi, partisipasi aktif ASN, dukungan regulasi yang kuat, serta sistem pengawasan yang terintegrasi. Sementara itu, faktor penghambat yang masih dihadapi meliputi keterbatasan perangkat komputer, belum lengkapnya persyaratan administrasi, keterbatasan sumber daya manusia di bidang teknologi informasi, serta proses pemeliharaan sistem. Meskipun demikian, ASN Digital tetap memberikan dampak positif terhadap peningkatan transparansi, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas pelayanan kepegawaian di Kabupaten Bangli.

Berdasarkan hasil penelitian, BKPSDM Kabupaten Bangli perlu mempertahankan faktor-faktor pendukung yang telah berjalan dengan baik serta terus melakukan perbaikan pada aspek yang masih memerlukan penyempurnaan. Penguatan sumber daya manusia dan teknologi perlu menjadi perhatian utama melalui peningkatan kompetensi pegawai, penambahan personel yang memiliki kemampuan di bidang teknologi informasi, serta penyediaan sarana dan prasarana yang memadai untuk menunjang operasional ASN Digital. Selain itu, pemeliharaan dan pembaruan sistem secara berkala perlu terus dilakukan agar ASN Digital tetap berjalan optimal, aman, dan mampu menyesuaikan dengan perkembangan kebutuhan layanan kepegawaian. BKPSDM juga perlu melaksanakan kegiatan monitoring dan evaluasi secara rutin terhadap kinerja sistem maupun pelaksanaan pelayanan kepegawaian. Di samping itu, pengawasan dan pembinaan kepada ASN dalam pemenuhan persyaratan administrasi serta pembaruan data kepegawaian perlu ditingkatkan sehingga proses pelayanan dapat berjalan lebih efektif dan meminimalkan berbagai hambatan yang mungkin terjadi.

REFERENSI

- Aziz, W. D. I. (2025). Reformasi Birokrasi di Era Digital: Optimalisasi Teknologi dalam Meningkatkan Efisiensi Administrasi. *Religious and Social Humanitis*. Vol.2 No.1.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. Sage Publications.
- Hardani., Auliya, H., Andriani, H., Asri, R., Ustiawaty, J., Fatmi, E., Juliana, D., & Rahmatul, R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif (Issue March)*.
- Herlia, T., & Haraefa, F. (2024). Transformasi Digital dalam Reformasi Birokrasi di Kementerian Pertahanan. *Jurnal Ilmu Politik dan Ilmu-ilmu Sosial*. Volume 1 Nomor 3.
- Huda, M. T., Kurniawan, R. D., & Rarendra, D. (2024). Efisiensi Pelayanan Kepegawaian Di Bkpsdm Kab. Jember Dengan Penggunaan Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Pegawai (Simpeg). *Jurnal Pengabdian Masyarakat STIT Tanggamus*. Volume 02, No 02.
- Isma, Y. S., Kardati, D., Muslem., Fadhillah, S. K., Jamiati., Akmal, F., & Chairunnisak, S. (2025). Transformasi Digital Sebagai Instrumen untuk Memperluas Aksesibilitas Layanan Publik. *Journal of Administrative and Social Science*. Volume 6 Nomor 2.
- Marantika, J., Adnan, F. M., & Khaidir, A. (2024). Tantangan Psikologis Terhadap Transformasi Birokrasi Digital. *Journal of Social Science Research*. Volume 4 Nomor 3.
- Mekarisce, A. A. (2020). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Masyarakat: Media Komunikasi Komunitas Kesehatan Masyarakat*, 145–151.
- Muhammad. (2018). *Birokrasi, (Kajian Konsep, Teori Menuju Good Governance)*. Lhokseumawe: Unimal Press
- Mulyani, A., Budiati, A., & Maulana, D. (2024). *Evaluasi Sistem Informasi Manajemen Pelayanan Kepegawaian Elektronik (Simpel) Di Bkpsdm Kabupaten Serang*. *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik*. Volume 6, Nomor 3.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 18 Tahun 2021 tentang Road Map Reformasi Birokrasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Tahun 2020–2024
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2017 Tentang Inovasi Daerah
- Renanda, A. A., & Rosidin, A. (2025). Efektifitas Pelayanan Digital Dalam Mempermudah Birokrasi dan Pengelolaan Data Publik. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Bangsa*. Volume 1, No.8.
- Saffa, K. A., Arastha, A., Fazilatunnisa, G., Kautsar, M. F. A., & Lukman, M. (2025). Transformasi Birokrasi Digital melalui Inovasi Kebijakan : Studi Kualitatif atas Implementasi Aplikasi M-Paspor di Indonesia. *Jurnal Hukum, Kebijakan Publik, dan Pemerintahan*. Volume 9, Nomor 2.
- Sugiyono. (2016). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Susanti, D., Nugroho, Y., & Pratama, A. (2023). Digital Transformation in Public Sector: A Pathway to Good Governance in Indonesia. *Jurnal Administrasi Publik*, 11(1), 15–28.
- Syam, R., Ras, A., & Habiebie, A. Y. (2023). Kesiapan dan Kendala Transformasi Digital Birokrasi. *Jurnal Sosiologi Nusantara*. Vol 9, No 1.
- Undang–Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- Wahidmurni, D. (2017). *Pemaparan Metode Penelitian Kualitatif*. UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Wekke, Ismail Suardi. (2019). *Metode Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Gawe Buku.

- Widnyani, N. M., Astitiani, N. L. P. S., & Putri, B. C. L. (2021). Penerapan Transformasi Digital Pada Ukm Selama Pandemi Covid-19 Di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*. Vol 6, No 1.
- Yusuf, Muri. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Jakarta: Kencana.