



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 12078-12086

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) Muda Terhadap Penerapan Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Wilayah Kalselteng

Deli Anhar¹, Ahmad Ihsanul Anhar²

¹Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin, Kalimantan Selatan

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al-Banjari Banjarmasin, Kalimantan Selatan

delianhar@gmail.com, ihsanulanhar81@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami persepsi aparatur sipil negara (ASN) muda terhadap inovasi pelayanan publik dalam konteks digitalisasi birokrasi. Latar belakang penelitian didasarkan pada dinamika implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan tantangan yang dihadapi daerah di luar Pulau Jawa, khususnya terkait keterbatasan infrastruktur serta literasi digital masyarakat. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik wawancara mendalam terhadap tiga informan ASN muda dari Kota Banjarmasin, Kota Banjarbaru, dan Kabupaten Pulang Pisau di wilayah Kalimantan Selatan dan Kalimantan Tengah. Hasil penelitian menunjukkan adanya variasi pengalaman digitalisasi pelayanan publik: Banjarmasin relatif maju dengan aplikasi dan sistem antrian online, Banjarbaru menghadapi kendala literasi digital masyarakat serta stabilitas jaringan internet, sementara Pulang Pisau masih terkendala keterbatasan infrastruktur dan lebih banyak mengandalkan media sosial untuk layanan dasar. Dari ketiga perspektif tersebut, terlihat bahwa ASN muda memiliki peran strategis sebagai katalis perubahan birokrasi, baik dalam mengoperasikan teknologi baru, mendampingi masyarakat, maupun menjembatani kebijakan digitalisasi dengan kebutuhan publik. Namun demikian, tantangan teknis, keterbatasan infrastruktur, resistensi budaya organisasi, serta rendahnya literasi digital masih menjadi hambatan utama. Kesimpulannya, inovasi pelayanan publik berbasis digital berpotensi meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan transparansi birokrasi, tetapi keberhasilannya sangat bergantung pada dukungan infrastruktur, kebijakan afirmatif, serta penguatan kapasitas ASN muda sebagai agen perubahan birokrasi digital di Indonesia.

Kata kunci: Digitalisasi, Pelayanan Publik, ASN Muda, Inovasi, Birokrasi

1. Latar Belakang

Transformasi digital merupakan salah satu isu sentral dalam perkembangan tata kelola pemerintahan di abad ke-21. Fenomena ini tidak hanya berdampak pada sektor ekonomi dan sosial, tetapi juga merambah ke ranah birokrasi sebagai institusi penyelenggara pelayanan publik. Anggraeni & Rahmawati (2024) menegaskan bahwa penggunaan teknologi digital dalam birokrasi tidak lagi dipandang sebagai pilihan, melainkan kebutuhan untuk respons tuntutan masyarakat modern yang menghendaki pelayanan cepat, transparan, dan efisien. Perubahan pola interaksi antara negara dan warga negara pun mengalami pergeseran, dari sistem tatap muka yang cenderung lamban menjadi layanan daring yang lebih praktis. Di Indonesia, arah perubahan ini mulai diperkuat sejak dicanangkannya kebijakan e-government pada awal tahun 2000-an. Upaya tersebut kemudian menemukan pijakan regulasi yang lebih kokoh dengan diterbitkannya Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menekankan integrasi lintas sektor demi menciptakan birokrasi yang lebih efektif, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan publik (Wijaya & Saleh, 2025).

Seiring dengan berkembangnya SPBE, muncul pula konsep smart governance yang berorientasi pada pemanfaatan teknologi secara strategis dalam tata kelola pemerintahan. Menurut Sarofah (2023), smart governance tidak hanya memanfaatkan teknologi untuk efisiensi prosedural, tetapi juga memperkuat kolaborasi, transparansi, serta partisipasi publik dalam proses kebijakan. Implementasi konsep ini dapat terlihat pada hadirnya aplikasi layanan digital, sistem antrian elektronik, hingga portal open data yang memungkinkan publik mengakses informasi tanpa hambatan birokrasi yang panjang (Pratiwi et al., 2025). Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan telah berkembang dari sekadar alat administratif menjadi instrumen demokratisasi yang memberi ruang lebih luas bagi masyarakat untuk terlibat. Dengan kata lain, inovasi pelayanan publik melalui digitalisasi merefleksikan upaya

Persepsi Aparatur Sipil Negara (ASN) Muda Terhadap Penerapan Inovasi Pelayanan Publik Berbasis Digital Di Wilayah Kalselteng

pemerintah dalam mengubah paradigma birokrasi menjadi lebih responsif, adaptif, dan berorientasi pada kebutuhan zaman.

Meski demikian, digitalisasi birokrasi bukanlah proses yang berjalan mulus. Hambatan dalam penerapannya kerap muncul, baik dalam bentuk keterbatasan infrastruktur maupun faktor kultural di dalam birokrasi. Di berbagai daerah, khususnya di luar Pulau Jawa, ketimpangan akses internet masih menjadi persoalan serius yang berdampak langsung pada kualitas layanan digital (Arasta et al., 2025). Selain itu, pola kerja birokrasi yang hierarkis dan cenderung mempertahankan status quo sering menimbulkan resistensi, terutama dari pegawai senior yang terbiasa dengan sistem manual (Pradana et al., 2024). Situasi ini diperburuk oleh ketidakmerataan literasi digital antarpegawai, yang menyebabkan perbedaan signifikan dalam kemampuan mengoperasikan teknologi. Padahal, masyarakat pengguna layanan publik semakin terbiasa dengan aplikasi digital dan menuntut pelayanan yang cepat serta transparan. Kesenjangan antara ekspektasi publik dengan kesiapan birokrasi inilah yang menjadikan isu digitalisasi semakin kompleks untuk ditangani (Şahin & Örselli, 2025).

Dalam menghadapi kompleksitas tersebut, peran aparatur sipil negara (ASN) muda menjadi semakin penting. ASN muda, yang tumbuh dalam era digital, memiliki keunggulan adaptasi yang lebih cepat terhadap teknologi dibandingkan generasi sebelumnya. Astuti (2017) menyebut generasi digital sebagai kelompok yang memiliki karakter kolaboratif, kreatif, serta terbuka terhadap perubahan. Hal ini membuat ASN muda berpotensi besar untuk menjadi motor penggerak transformasi birokrasi menuju sistem pelayanan publik berbasis digital. Efendi & Frinaldi (2024) menambahkan bahwa ASN muda berperan sebagai agen perubahan (*change agent*) yang dapat memperkenalkan inovasi kerja, membangun kolaborasi lintas bidang, sekaligus mempercepat adopsi teknologi di lingkungan pemerintahan. Dengan keunggulan tersebut, ASN muda bukan hanya pelaksana kebijakan, tetapi juga menjadi katalis yang mempercepat proses modernisasi birokrasi.

Namun, kajian akademik mengenai persepsi ASN muda terhadap inovasi pelayanan publik masih terbilang terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih menitikberatkan pada aspek kebijakan digital, kualitas sistem, maupun tingkat kepuasan masyarakat pengguna layanan (Efendi & Frinaldi, 2024; Lubis & Ginting, 2024). Perspektif internal dari ASN muda sebagai pelaku birokrasi relatif jarang diangkat, padahal sudut pandang mereka dapat memberikan gambaran nyata tentang dinamika implementasi digitalisasi. ASN muda yang berada di garis depan penyelenggaraan pelayanan memiliki pengalaman langsung mengenai peluang maupun kendala yang dihadapi. Dengan menelaah persepsi mereka, penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting dalam memahami bagaimana birokrasi generasi baru memaknai inovasi pelayanan publik di tengah arus digitalisasi yang masif.

Lebih jauh, kajian ini juga penting untuk menjembatani kesenjangan antara desain kebijakan dengan realitas implementasi di lapangan. Tidak jarang kebijakan digitalisasi disusun secara *top-down* tanpa mempertimbangkan kesiapan aktor birokrasi yang melaksanakannya. ASN muda yang adaptif terhadap teknologi memiliki potensi untuk menilai sejauh mana inovasi pelayanan publik berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan (Johannes, 2024). Pemahaman atas pandangan mereka dapat menjadi dasar bagi pemerintah, khususnya pemerintah daerah, untuk menyusun strategi yang lebih kontekstual dalam mengembangkan layanan publik berbasis digital (Diasuti & Ayyustia, 2025). Dengan demikian, penelitian tentang persepsi ASN muda bukan hanya penting secara akademis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang signifikan bagi penguatan birokrasi digital di Indonesia.

Selain itu, menelaah persepsi ASN muda juga memungkinkan peneliti memahami dinamika perubahan budaya organisasi dalam birokrasi. Proses digitalisasi sering kali menuntut perubahan pola pikir dari *rule-driven bureaucracy* menjadi *result-oriented governance* (Pandowo et al., 2017). Perubahan paradigma ini hanya dapat berjalan efektif apabila didukung oleh aktor yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap sistem kerja baru. ASN muda, dengan kedekatannya pada teknologi dan kecenderungan lebih terbuka terhadap pembaruan, berpotensi menjadi jembatan dalam mengatasi resistensi yang muncul di kalangan pegawai senior (Barodi & Lalaoui, 2025). Oleh karena itu, studi mengenai persepsi mereka tidak hanya penting untuk menilai efektivitas digitalisasi, tetapi juga untuk memahami bagaimana birokrasi dapat mengelola transisi budaya organisasi secara lebih inklusif dan berkelanjutan.

Meskipun digitalisasi birokrasi telah menjadi fokus utama dalam kebijakan nasional dan banyak dibahas dalam literatur akademik, penelitian mengenai dimensi *human capital* khususnya generasi muda dalam birokrasi masih sangat terbatas. Sebagian besar studi lebih menekankan pada aspek teknis implementasi sistem digital, kesiapan infrastruktur, atau kebijakan makro, sementara peran aktor individu justru kurang mendapat sorotan (Hendra & Fahlevi, 2024; Putranto et al., 2022). Padahal, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kesiapan dan sikap para pelaksana, termasuk ASN muda yang berada di garda terdepan dalam interaksi dengan masyarakat. Oleh karena itu, mengkaji persepsi ASN muda terhadap inovasi pelayanan publik menjadi penting, tidak hanya

untuk memperkaya khazanah akademik, tetapi juga untuk memberikan rekomendasi praktis dalam merumuskan strategi penguatan kapasitas birokrasi digital di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa digitalisasi birokrasi bukan hanya sekadar kebijakan teknis, melainkan transformasi mendasar yang menyentuh aspek budaya, struktur, dan cara kerja birokrasi. Keberhasilan transformasi ini pada akhirnya sangat ditentukan oleh aktor-aktor pelaksana di lapangan, khususnya ASN muda yang menjadi garda terdepan dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Sayangnya, penelitian mengenai persepsi ASN muda terhadap inovasi pelayanan publik masih sangat terbatas, padahal pandangan mereka penting untuk menilai sejauh mana kebijakan digitalisasi telah berjalan sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun ekspektasi masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menelaah persepsi ASN muda mengenai inovasi pelayanan publik di era digitalisasi, sehingga dapat memberikan kontribusi akademik sekaligus masukan praktis bagi upaya penguatan birokrasi digital di Indonesia.

2. Metode Penelitian

2.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan memahami secara mendalam persepsi ASN muda mengenai inovasi pelayanan publik di era digitalisasi. Pendekatan kualitatif dipilih karena memberikan ruang bagi peneliti untuk mengeksplorasi makna, pandangan, serta pengalaman personal dari para informan yang tidak dapat direduksi hanya ke dalam angka atau data statistik semata. Menurut Nartin et al. (2025), penelitian kualitatif berfokus pada eksplorasi makna yang diberikan individu terhadap suatu masalah sosial atau kemanusiaan. Dengan demikian, metode ini dianggap paling relevan untuk mengkaji bagaimana ASN muda menafsirkan perubahan birokrasi yang terjadi melalui inovasi digital, serta bagaimana mereka menilai peluang maupun hambatan dalam pelaksanaannya.

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yang berfokus pada pemaparan data secara mendalam mengenai kondisi nyata di lapangan tanpa melakukan manipulasi variabel. Menurut Sugiyono (2017), penelitian deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta serta karakteristik suatu fenomena tertentu. Dalam konteks penelitian ini, peneliti berusaha menafsirkan bagaimana ASN muda memandang digitalisasi pemerintahan, sejauh mana inovasi pelayanan publik telah diimplementasikan, serta bagaimana pandangan mereka terhadap kesiapan birokrasi dalam menjawab tantangan era digital. Dengan sifat deskriptifnya, penelitian ini menekankan pada keutuhan konteks sosial yang dialami informan, bukan pada pengujian hipotesis tertentu.

2.2. Informan Penelitian

Informan dalam penelitian ini ditentukan dengan teknik purposive sampling, yakni pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian Sondak et al. (2019). Kriteria utama informan adalah ASN muda yang bekerja pada instansi pemerintahan daerah, memiliki pengalaman langsung maupun tidak langsung dengan pelayanan publik, serta berusia dalam rentang generasi yang terbiasa dengan teknologi digital. Pemilihan informan semacam ini memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih kaya dan relevan karena informan dianggap memiliki kompetensi pengalaman yang sesuai dengan fokus penelitian.

Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh tiga informan, yaitu:

1. Vini Yulia, ASN muda Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan
2. Desiana, ASN muda Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan
3. Adan Saputra, ASN muda Kabupaten Pulang Pisau, Kalimantan Tengah

Kehadiran informan dari dua provinsi berbeda memberikan variasi perspektif mengenai kondisi birokrasi digital di wilayah Kalimantan, baik di kota besar maupun kabupaten yang lebih kecil. Variasi sumber penelitian kualitatif dapat memperkaya data dan memungkinkan peneliti untuk membandingkan serta mengontraskan pengalaman antar-informan.

2.3. Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam (in-depth interview) dengan tiga ASN muda dari wilayah Kalimantan. Wawancara dipilih karena mampu menggali informasi yang luas dan detail mengenai pengalaman, persepsi, serta pandangan informan terkait inovasi pelayanan publik berbasis digital. Menurut McGrath et al. (2019), wawancara kualitatif memungkinkan peneliti memahami makna subjektif yang diberikan individu terhadap suatu fenomena. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan pedoman semi-terstruktur, yaitu menggunakan daftar pertanyaan utama namun tetap memberi ruang bagi informan untuk mengembangkan

jawaban berdasarkan pengalaman pribadi dan pandangan reflektif mereka. Pendekatan ini penting agar peneliti dapat menangkap nuansa, konteks, dan makna yang mungkin tidak muncul jika wawancara dilakukan secara kaku. Pemilihan informan dilakukan secara purposive, dengan mempertimbangkan variasi konteks kerja (kota besar, kota berkembang, dan kabupaten), sehingga penelitian mampu memberikan gambaran yang kaya dan komprehensif mengenai penerapan inovasi digital dalam pelayanan publik di Kalimantan.

2.4. Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles et al. (2014) yang meliputi tiga tahap utama. Pertama, reduksi data, yaitu proses memilih, menyederhanakan, dan mengorganisasi data hasil wawancara yang relevan dengan fokus penelitian. Pada tahap ini, peneliti memilah jawaban informan yang terkait dengan persepsi, tantangan, serta peluang inovasi pelayanan publik digital. Kedua, penyajian data, yaitu menyusun informasi yang telah direduksi ke dalam bentuk narasi sehingga lebih mudah dipahami dan dianalisis. Penyajian data memungkinkan peneliti melihat pola hubungan antar-temuan dan membandingkan antar-informan. Ketiga, penarikan kesimpulan, yaitu upaya menemukan pola, tema, serta makna dari data yang telah disajikan. Kesimpulan yang dihasilkan bersifat sementara dan dapat berkembang selama proses penelitian, sehingga bersifat fleksibel namun tetap mengacu pada data empiris yang diperoleh.

2.5. Keabsahan Data

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini hanya mengandalkan wawancara sebagai teknik utama sehingga peneliti melakukan triangulasi sumber dengan cara membandingkan jawaban antar informan. Langkah ini memungkinkan peneliti menemukan kesamaan pola maupun perbedaan perspektif yang kemudian dianalisis secara lebih mendalam. Selain itu, peneliti juga menerapkan *member checking*, yakni meminta klarifikasi langsung kepada informan terkait hasil interpretasi sementara yang diperoleh selama proses wawancara. Dengan demikian, potensi bias peneliti dapat diminimalisasi, dan data yang dihasilkan memiliki kredibilitas, konsistensi, serta dapat dipertanggungjawabkan secara akademis maupun praktis.

3. Hasil dan Diskusi

Hasil

Penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap tiga orang informan yang merupakan ASN muda dari wilayah Kalimantan. Pemilihan informan dengan konteks kerja yang berbeda (kota besar, kota berkembang, dan kabupaten) memberikan gambaran yang cukup kaya mengenai variasi penerapan inovasi pelayanan publik berbasis digital di daerah.

3.1. Vini Yulia (ASN Muda Kota Banjarmasin, Kalimantan Selatan)

Berdasarkan hasil wawancara, Vini Yulia menyampaikan bahwa digitalisasi pelayanan publik di Kota Banjarmasin telah mengalami perkembangan yang cukup pesat dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Pemerintah daerah berupaya serius menghadirkan berbagai aplikasi digital yang berfungsi untuk mendukung penyelenggaraan layanan masyarakat, seperti layanan administrasi pasien di rumah sakit maupun fasilitas pelayanan kesehatan lain. Menurut Vini, salah satu bentuk inovasi yang paling nyata dirasakan manfaatnya adalah penerapan sistem antrian online pada layanan administrasi pasien. Inovasi ini dianggap membawa perubahan signifikan karena masyarakat tidak lagi harus menunggu berjam-jam di tempat pelayanan hanya untuk mendapatkan nomor antrian. Dengan adanya aplikasi maupun website, masyarakat dapat mengakses layanan secara mandiri dan memilih jadwal yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Hal tersebut tidak hanya mengurangi penumpukan di ruang pelayanan, tetapi juga mendorong terciptanya pelayanan yang lebih tertib, teratur, dan berorientasi pada kenyamanan pengguna.

Namun demikian, Vini menekankan bahwa inovasi ini tidak lepas dari tantangan, khususnya dalam aspek teknis. Salah satu kendala yang kerap muncul adalah gangguan server saat jumlah pengguna meningkat tajam, serta keterbatasan kapasitas aplikasi yang belum sepenuhnya stabil. Situasi ini justru menimbulkan keluhan masyarakat karena pelayanan yang diharapkan dapat berjalan lebih cepat terkadang mengalami hambatan. Selain masalah teknis, Vini juga menyinggung adanya faktor resistensi dari sebagian ASN senior. Banyak pegawai senior yang cenderung kurang adaptif terhadap penggunaan teknologi baru, sehingga pekerjaan yang berbasis digital lebih sering dilaksanakan kepada ASN muda. Kondisi ini memang menambah porsi kerja bagi generasi muda birokrasi, tetapi bagi Vini, situasi tersebut juga membuka peluang untuk menunjukkan kemampuan dan kompetensi ASN muda dalam menghadapi tuntutan era digitalisasi. Dengan kata lain, meskipun terdapat kendala, kehadiran ASN muda justru menjadi penopang penting dalam memastikan keberlanjutan inovasi digital di birokrasi daerah.

3.2. Desiana (ASN Muda Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan)

Desiana memberikan pandangan yang menekankan pentingnya kesiapan infrastruktur dan literasi masyarakat dalam mendukung keberhasilan digitalisasi pelayanan publik. Kota Banjarbaru, yang berfungsi sebagai kota penyangga Banjarmasin, telah mulai mengimplementasikan sejumlah layanan publik berbasis aplikasi, seperti layanan perizinan daring dan informasi administrasi kependudukan. Menurutnya, kehadiran layanan digital ini membawa dampak positif yang nyata karena mampu mempercepat proses birokrasi yang sebelumnya memakan waktu lama. Dengan adanya sistem daring, masyarakat dapat mengakses layanan tanpa harus melalui prosedur administratif yang panjang dan berulang. Meski demikian, Desiana menegaskan bahwa transformasi digital tidak dapat dilepaskan dari kesiapan jaringan internet yang menjadi prasyarat utama. Di wilayah pinggiran Banjarbaru, sebagian masyarakat masih menghadapi kesulitan dalam mengakses layanan digital akibat kualitas jaringan yang tidak stabil, sehingga tujuan percepatan pelayanan belum sepenuhnya tercapai.

Selain faktor infrastruktur, literasi digital masyarakat juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan. Berdasarkan pengalamannya, Desiana menemukan bahwa banyak warga justru lebih nyaman menggunakan pola lama, yakni datang langsung ke kantor pelayanan. Hal ini tidak semata-mata karena kebiasaan, tetapi juga disebabkan oleh keterbatasan pemahaman teknologi dan keraguan terhadap keamanan data pribadi mereka. Menurutnya, kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah daerah dalam mendorong masyarakat agar mau beralih ke layanan digital. Oleh sebab itu, Desiana menilai bahwa ASN muda memiliki peran strategis dalam memberikan sosialisasi, edukasi, serta pendampingan secara langsung kepada masyarakat. Dengan cara ini, diharapkan warga dapat lebih terbiasa menggunakan sistem digital dan memahami manfaatnya.

Selain itu, Desiana juga menekankan bahwa inovasi digital harus dirancang dengan memperhatikan aspek keramah-tamahan pengguna (*user friendly*). Aplikasi yang rumit, sulit diakses, atau menggunakan bahasa teknis yang membingungkan justru membuat masyarakat enggan untuk menggunakannya. Ia berpendapat bahwa pelayanan digital seharusnya dirancang dengan mempertimbangkan kemudahan akses, penggunaan bahasa yang sederhana, serta panduan yang jelas agar masyarakat merasa terbantu, bukan terbebani. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital di Banjarbaru maupun daerah lain sangat bergantung pada kombinasi antara kesiapan infrastruktur, peningkatan literasi digital masyarakat, serta desain layanan yang inklusif dan berorientasi pada pengguna.

3.3. Adan Saputra (ASN Muda Kabupaten Pulang Pisau, Kalimantan Tengah)

Perspektif yang disampaikan oleh Adan Saputra memberikan nuansa berbeda karena konteks kerjanya berada di kabupaten dengan keterbatasan infrastruktur yang cukup nyata. Ia menjelaskan bahwa proses digitalisasi pelayanan publik di Kabupaten Pulang Pisau masih menghadapi tantangan besar, terutama terkait keterbatasan jaringan internet di sejumlah kecamatan. Menurut Adan, berbagai aplikasi layanan publik yang telah diperkenalkan pemerintah daerah sering kali tidak berjalan optimal akibat kualitas jaringan yang buruk. Bahkan, di beberapa wilayah, masyarakat kesulitan sekadar mengakses laman resmi pemerintah daerah. Kondisi ini menunjukkan bahwa upaya digitalisasi belum dapat dirasakan secara menyeluruh dan merata, sehingga hanya sebagian masyarakat yang benar-benar bisa menikmati manfaat dari inovasi pelayanan tersebut.

Sebagai langkah alternatif, pemerintah daerah berusaha menyesuaikan diri dengan memanfaatkan media sosial resmi, seperti Facebook, Instagram, dan WhatsApp, untuk menyampaikan informasi kepada masyarakat. Walaupun sederhana, strategi ini cukup efektif menjangkau warga yang sudah memiliki smartphone dan terbiasa menggunakan media sosial dalam kehidupan sehari-hari. Namun demikian, Adan menekankan bahwa pemanfaatan media sosial saja masih jauh dari cukup untuk menggantikan layanan administratif formal yang membutuhkan prosedur lebih kompleks, seperti pengurusan dokumen kependudukan atau perizinan. Keterbatasan ini mencerminkan adanya kesenjangan signifikan antara kota besar yang relatif lebih siap dengan fasilitas digital, dibandingkan kabupaten yang masih berjuang dengan keterbatasan infrastruktur dasar.

Adan berpendapat bahwa agar kabupaten seperti Pulang Pisau tidak semakin tertinggal, diperlukan dukungan yang lebih kuat dari pemerintah pusat, baik dalam bentuk anggaran, pembangunan infrastruktur teknologi, maupun kebijakan afirmatif yang berpihak pada daerah tertinggal. Tanpa intervensi kebijakan yang terstruktur dan berkelanjutan, kesenjangan antara kota besar dan kabupaten dalam penyediaan layanan publik berbasis digital akan semakin lebar. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada inisiatif daerah, tetapi juga pada komitmen pemerintah pusat dalam memastikan pemerataan akses teknologi bagi seluruh lapisan masyarakat.

Dari ketiga perspektif tersebut terlihat pola yang konsisten: ASN muda memegang peran penting sebagai penggerak digitalisasi, baik dalam memanfaatkan teknologi di kota besar, mendampingi masyarakat di wilayah penyangga, maupun menghadapi keterbatasan infrastruktur di kabupaten. Kendala teknis, kesiapan jaringan

internet, serta literasi digital masyarakat menjadi faktor utama yang memengaruhi efektivitas inovasi. Meski konteks tiap daerah berbeda, pola peran ASN muda cukup jelas: mereka menjadi inovator yang mempercepat birokrasi di kota besar, fasilitator literasi digital di daerah penyangga, sekaligus advokat yang mendorong dukungan kebijakan lebih besar bagi wilayah dengan keterbatasan. Hal ini menegaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik tidak hanya bergantung pada aplikasi dan jaringan, tetapi juga pada kemampuan ASN muda menjembatani kebijakan dengan kebutuhan masyarakat, sehingga transformasi digital dapat berjalan lebih inklusif.

Diskusi

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik telah menjadi arus utama dalam penyelenggaraan birokrasi di era modern, namun implementasinya masih menghadapi beragam tantangan. Dari wawancara dengan tiga ASN muda di Kalimantan, terlihat adanya variasi pengalaman yang dipengaruhi oleh konteks wilayah, kesiapan infrastruktur, serta tingkat literasi digital masyarakat. Temuan ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan Tsani et al. (2024) bahwa keberhasilan reformasi birokrasi tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi semata, melainkan juga pada kesiapan organisasi dan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, pembahasan dalam penelitian ini difokuskan pada tiga aspek utama: implementasi digitalisasi layanan publik, tantangan infrastruktur dan literasi digital, serta peran ASN muda dalam mendorong transformasi birokrasi.

1. Implementasi Digitalisasi Layanan Publik

Implementasi digitalisasi di Kota Banjarmasin, sebagaimana dijelaskan oleh Vini Yulia, menunjukkan capaian yang relatif lebih maju dibandingkan wilayah lain. Pemerintah kota telah menghadirkan berbagai aplikasi digital untuk mendukung layanan administrasi di bidang kesehatan. Inovasi paling menonjol adalah penerapan sistem antrian online pada layanan kependudukan. Menurut Vini, sistem ini memberikan kemudahan besar bagi masyarakat karena mereka tidak lagi perlu mengantri berjam-jam di tempat pelayanan. Dengan hanya memesan nomor antrian secara daring, proses pelayanan menjadi lebih efisien, tertib, dan berorientasi pada kenyamanan publik. Namun, ia juga menambahkan bahwa penerapan sistem ini masih menghadapi hambatan teknis, seperti gangguan server ketika jumlah pengguna meningkat dan keterbatasan kapasitas aplikasi yang membuat layanan tidak stabil. Kondisi tersebut sering menimbulkan keluhan masyarakat karena pelayanan yang seharusnya cepat justru terhambat.

Pandangan dari Desiana di Kota Banjarbaru memberikan perspektif lain mengenai implementasi inovasi pelayanan publik. Kota Banjarbaru, sebagai kota penyangga Banjarmasin, mulai mengadopsi layanan digital terutama dalam perizinan daring dan administrasi kependudukan. Desiana menekankan pentingnya aspek kemudahan penggunaan (*user friendly*) dalam aplikasi layanan publik. Ia menjelaskan bahwa sebagian masyarakat justru merasa kesulitan karena tampilan aplikasi terlalu rumit dan tidak dilengkapi panduan yang jelas. Hal ini membuat sebagian warga lebih nyaman datang langsung ke kantor pelayanan. Menurutnya, pelayanan digital seharusnya dirancang sederhana, mudah dipahami, dan ramah pengguna agar benar-benar membantu masyarakat. Selain itu, ia juga menyoroti pentingnya literasi digital karena masih ada warga yang ragu-ragu atau belum percaya pada keamanan data pribadi mereka.

Sementara itu, perspektif berbeda datang dari Adan Saputra di Kabupaten Pulang Pisau, Kalimantan Tengah. Ia menjelaskan bahwa implementasi digitalisasi di wilayahnya masih menghadapi tantangan besar, terutama karena infrastruktur jaringan internet yang terbatas. Aplikasi layanan publik yang diperkenalkan pemerintah daerah sering kali tidak berjalan optimal dan bahkan di beberapa kecamatan masyarakat kesulitan sekadar mengakses laman resmi pemerintah. Karena itu, pemerintah daerah memanfaatkan media sosial seperti Facebook, Instagram, dan WhatsApp untuk menyebarkan informasi. Meskipun sederhana, cara ini dinilai cukup efektif menjangkau masyarakat yang sudah menggunakan smartphone. Namun, Adan menegaskan bahwa penggunaan media sosial belum mampu menggantikan layanan administratif formal. Menurutnya, tanpa dukungan kebijakan dan infrastruktur yang memadai, digitalisasi di kabupaten akan sulit berkembang, dan kesenjangan layanan dengan kota besar akan semakin lebar.

2. Tantangan Infrastruktur dan Literasi Digital

Kesiapan infrastruktur menjadi isu mendasar dalam proses digitalisasi layanan publik. Hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun Banjarmasin relatif lebih siap, masih terjadi kendala teknis pada aplikasi, seperti server yang mudah down saat jumlah pengguna meningkat. Di Banjarbaru, permasalahan lebih banyak disebabkan oleh keterbatasan jaringan internet di daerah pinggiran, sehingga layanan daring seringkali tidak dapat diakses dengan lancar. Pulang Pisau menghadapi hambatan paling serius karena banyak wilayahnya sama sekali belum memiliki akses internet yang stabil. Kondisi ini memperkuat data yang mencatat lebih dari 12.000 desa di Indonesia masih belum terjangkau layanan internet memadai (Oktarina et al., 2024). Tanpa pemerataan

infrastruktur, digitalisasi cenderung menguntungkan masyarakat perkotaan dan meninggalkan warga di pedesaan, sehingga meningkatkan ketidaksetaraan dalam pelayanan publik.

Selain masalah infrastruktur, literasi digital masyarakat juga menjadi tantangan yang signifikan. Temuan dari Banjarbaru menunjukkan bahwa banyak warga lebih nyaman dengan pola lama, yaitu datang langsung ke kantor pelayanan. Hal ini tidak hanya disebabkan oleh kebiasaan, tetapi juga karena keterbatasan pemahaman teknologi dan kekhawatiran terhadap keamanan data pribadi saat menggunakan layanan daring. Kondisi ini memperlihatkan bahwa ketersediaan aplikasi saja tidak cukup jika masyarakat belum siap untuk menggunakannya secara optimal. Bua & Idris (2025) menjelaskan bahwa rendahnya literasi digital dapat menimbulkan resistensi terhadap penggunaan layanan daring, sehingga program digitalisasi pemerintah tidak akan efektif tanpa adanya edukasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penguatan literasi digital perlu dilakukan seiring pembangunan infrastruktur, misalnya melalui sosialisasi sederhana, pendampingan langsung, maupun pelatihan yang melibatkan ASN muda sebagai fasilitator.

ASN muda dipandang memiliki peran strategis dalam mengatasi tantangan literasi digital yang masih dihadapi masyarakat. Mereka dinilai lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan memiliki kapasitas untuk melakukan edukasi serta sosialisasi secara langsung kepada warga. Peran ini tidak hanya terbatas pada pendampingan teknis, tetapi juga mencakup penyediaan pelatihan sederhana, penyusunan panduan penggunaan aplikasi, hingga penjelasan mengenai manfaat layanan digital yang dapat meningkatkan kepercayaan dan kenyamanan publik. Kehadiran ASN muda memungkinkan proses adaptasi masyarakat terhadap layanan daring berjalan lebih cepat dan inklusif. Literasi digital yang baik pada akhirnya tidak hanya memperluas akses masyarakat terhadap pelayanan publik, tetapi juga mengurangi risiko kesalahan administrasi dan meminimalisasi potensi penyalahgunaan data pribadi. Oleh karena itu, pembangunan literasi digital seharusnya ditempatkan sebagai agenda prioritas yang berjalan paralel dengan pengembangan infrastruktur agar transformasi digital dapat dirasakan secara merata.

3. Peran ASN Muda dalam Transformasi Digital

Peran ASN muda dalam penelitian ini terlihat jelas dari tiga pengalaman yang berbeda dan mencerminkan dinamika birokrasi di berbagai konteks wilayah. Vini Yulia menyoroti bahwa ASN senior sering kali kurang adaptif terhadap teknologi baru, sehingga pekerjaan digital banyak dilimpahkan pada ASN muda. Kondisi ini memang menambah beban kerja, tetapi pada saat yang sama memberikan ruang bagi ASN muda untuk menunjukkan kapasitas, kreativitas, dan kompetensi mereka dalam memanfaatkan teknologi. Keadaan tersebut sekaligus menggambarkan pergeseran pola birokrasi, di mana generasi muda mulai menjadi tulang punggung dalam pengoperasian dan pengembangan inovasi digital. Efendi & Frinaldi (2024) menekankan bahwa ASN muda merupakan agen perubahan (*agent of change*) yang dapat mendorong modernisasi birokrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi, sehingga keberadaan mereka menjadi kunci dalam menjaga keberlanjutan inovasi pelayanan publik dan memastikan birokrasi tetap relevan dengan tuntutan zaman.

Desiana menegaskan bahwa ASN muda tidak hanya berperan di internal birokrasi, tetapi juga memiliki tanggung jawab eksternal dalam melakukan sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat. Upaya ini sejalan dengan konsep *co-production* dalam pelayanan publik yang menekankan keterlibatan masyarakat sebagai mitra dalam penyelenggaraan layanan (Rustiyana et al., 2025). Melalui peran aktif ASN muda, masyarakat yang sebelumnya asing dengan teknologi dapat memperoleh pendampingan langsung, baik melalui pelatihan, panduan praktis, maupun interaksi tatap muka yang lebih persuasif. Dengan adanya pendampingan tersebut, masyarakat diharapkan lebih mudah memahami, terbiasa menggunakan aplikasi digital, dan merasa percaya diri dalam memanfaatkan layanan daring. Dampaknya tidak hanya meningkatkan efektivitas pelayanan publik, tetapi juga memperkuat legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, yang merupakan fondasi penting bagi keberhasilan transformasi digital.

Sementara itu, Adan Saputra menyoroti keterbatasan peran ASN muda di daerah dengan infrastruktur yang minim, seperti di Kabupaten Pulang Pisau. Ia mengungkapkan bahwa meskipun ASN muda memiliki kompetensi dan semangat tinggi, potensi tersebut sulit dioptimalkan tanpa adanya dukungan struktural yang memadai. Minimnya jaringan internet, keterbatasan perangkat, serta kurangnya fasilitas pendukung membuat digitalisasi di wilayah tersebut berjalan lambat dan tidak merata. Dalam kondisi seperti ini, peran ASN muda sering kali terbatas hanya pada upaya kreatif yang sifatnya sementara, misalnya memanfaatkan media sosial untuk menyebarkan informasi publik.

Sangaji & Irianto (2025) menegaskan bahwa transformasi birokrasi berbasis digital tidak dapat dilepaskan dari kolaborasi lintas level pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan ASN muda dalam mendorong digitalisasi pelayanan publik di daerah tertinggal sangat bergantung pada adanya

dukungan kebijakan dan fasilitasi dari pemerintah pusat. Tanpa intervensi berupa tambahan anggaran, pembangunan infrastruktur, serta kebijakan afirmatif, peran ASN muda akan terhambat dan hanya menghasilkan inovasi yang bersifat sementara. Dengan adanya dukungan struktural tersebut, potensi ASN muda dapat dioptimalkan secara maksimal sehingga mereka mampu mempercepat pemerataan kualitas pelayanan publik digital dan mengurangi kesenjangan antara kota besar dan daerah tertinggal di Indonesia.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi pelayanan publik telah menjadi kebutuhan mendesak bagi birokrasi modern, namun implementasinya masih menghadapi tantangan yang kompleks, baik dari sisi teknis, infrastruktur, maupun kultural. ASN muda berperan sebagai penggerak inovasi, fasilitator edukasi masyarakat, dan katalisator perubahan birokrasi, sehingga peran mereka sangat krusial dalam menjembatani kesenjangan antara kebijakan digital pemerintah dan kemampuan masyarakat untuk mengakses layanan publik. Keberadaan ASN muda memungkinkan adopsi teknologi lebih cepat, sekaligus membantu masyarakat memahami dan terbiasa dengan layanan daring, termasuk di wilayah yang menghadapi keterbatasan infrastruktur atau rendahnya literasi digital. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada penerapan teknologi, tetapi juga membutuhkan kolaborasi erat antara pemerintah pusat, pemerintah daerah, ASN muda, dan masyarakat, serta dukungan berkelanjutan berupa infrastruktur memadai, pelatihan literasi digital, dan kebijakan afirmatif yang memperkuat peran ASN muda dalam birokrasi digital (Johannes, 2024; Zein et al., 2025).

Dalam konteks ini, ASN muda memainkan peran ganda. Di satu sisi, mereka menjadi motor penggerak yang membawa semangat inovasi, keterbukaan, dan adaptasi teknologi. Di sisi lain, mereka juga harus berhadapan dengan keterbatasan struktural yang tidak mudah diatasi. Hal ini menunjukkan bahwa digitalisasi birokrasi tidak bisa hanya mengandalkan faktor teknologi semata, melainkan memerlukan strategi komprehensif yang mencakup penguatan kapasitas SDM, perubahan budaya organisasi, dan dukungan kebijakan yang berkelanjutan. Dengan demikian, persepsi ASN muda terhadap inovasi pelayanan publik mencerminkan dinamika transisi birokrasi digital di Indonesia. Mereka menyadari peluang besar digitalisasi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan, namun juga melihat jelas hambatan yang mengiringinya. Oleh karena itu, upaya memperkuat peran ASN muda sebagai *change agent* perlu terus didorong melalui pelatihan literasi digital, ruang partisipasi yang lebih luas, serta dukungan regulasi yang mendorong fleksibilitas dan kolaborasi lintas sektor. Jika langkah-langkah ini dijalankan secara konsisten, maka transformasi digital birokrasi bukan hanya akan mempercepat pelayanan publik, tetapi juga mengarahkan birokrasi Indonesia menuju tata kelola yang lebih modern, responsif, dan berorientasi pada masyarakat.

4. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa persepsi ASN muda terhadap inovasi pelayanan publik di era digitalisasi merefleksikan peran strategis mereka sebagai katalis perubahan birokrasi. Digitalisasi pelayanan publik memang telah berjalan dengan variasi tingkat keberhasilan. Kota besar seperti Banjarmasin relatif lebih maju dengan penerapan sistem antrian online dan aplikasi layanan publik lain, sementara Banjarbaru masih menghadapi hambatan literasi digital masyarakat, dan Pulang Pisau menghadapi keterbatasan infrastruktur jaringan internet. Temuan ini memperlihatkan bahwa tantangan utama digitalisasi bukan hanya bersifat teknis, tetapi juga mencakup keterbatasan infrastruktur dan rendahnya literasi digital yang berpengaruh terhadap tingkat adopsi layanan. Dalam konteks ini, ASN muda memegang peran penting sebagai agen perubahan (*change agent*) yang tidak hanya melaksanakan tugas teknis, tetapi juga menjadi pendamping masyarakat agar mampu beradaptasi dengan layanan berbasis digital. Peran tersebut semakin relevan mengingat adanya resistensi dari sebagian ASN senior terhadap penggunaan teknologi baru. Namun demikian, keberhasilan transformasi digital birokrasi tidak dapat dilepaskan dari dukungan kebijakan yang kuat dan berkelanjutan. Tanpa intervensi pemerintah pusat berupa pembangunan infrastruktur, dukungan anggaran, serta kebijakan afirmatif, kesenjangan digital antara perkotaan dan daerah akan semakin melebar. Dengan demikian, persepsi ASN muda menegaskan bahwa inovasi pelayanan publik berbasis digital merupakan peluang besar untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, dan kualitas layanan, namun keberhasilan penuh hanya dapat dicapai melalui kombinasi kesiapan teknologi, literasi masyarakat, perubahan budaya organisasi, serta dukungan kebijakan lintas level pemerintahan.

Referensi

1. Anggraeni, W., & Rahmawati, I. D. (2024). Reformasi Birokrasi: Penerapan Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Pelayanan Publik. *Masip: Jurnal Manajemen Administrasi Bisnis Dan Publik Terapan*, 2(3), 31–44. <https://doi.org/10.59061/masip.v2i3.734>
2. Arasta, A., Almadinah, B., Ferrysca, N. A., & Nurdin. (2025). Mengatasi Kesenjangan Digital: Mewujudkan Inklusi dan Partisipasi Masyarakat Indonesia Melalui E-Government. *Journal Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial*, 17(1), 84–90. <https://doi.org/10.37304/jpips.v17i1.21438>
3. Astuti, Y. D. (2017). Peperangan Generasi Digital Natives Melawan Digital Hoax Melalui Kompetisi Kreatif. *Kajian Ilmu Komunikasi*, 47(2), 229. <https://doi.org/10.21831/informasi.v47i2.16658>

4. Barodi, M., & Lalaoui, S. (2025). Civil Servants' Readiness for Ai Adoption: the Role of Change Management in Morocco's Public Sector. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1), 63–75. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.05](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.05)
5. Bua, I. T., & Idris, N. I. (2025). Analisis Kebijakan Keamanan Siber di Indonesia: Studi Kasus Kebocoran Data Nasional pada Tahun 2024. *Desentralisasi : Jurnal Hukum, Kebijakan Publik, Dan Pemerintahan*, 2(2), 100–114. <https://doi.org/10.62383/desentralisasi.v2i2.653>
6. Diastuti, A., & Ayyustia, R. (2025). Strategi Peningkatan Mutu Pelayanan Publik melalui Inovasi Digital di Kelurahan Sunter Agung. *Presidensial: Jurnal Hukum, Administrasi Negara, Dan Kebijakan Publik*, 2(2), 109–126. <https://doi.org/10.62383/presidensial.v2i2.721>
7. Efendi, T., & Frinaldi, A. (2024). Inovasi sebagai Pilar Reformasi Birokrasi: Kajian Peran Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam Organisasi Sektor Publik. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, 2(4), 630–639. <https://doi.org/10.61579/future.v2i4.271>
8. Hendra, & Fahlevi, A. H. (2024). Implementation of Good Corporate Governance Principles PDAM Tirta Ogan, Ogan Ilir District. *IAPA International Conference 2024*, 187–400. <https://doi.org/10.23920/jphp.v1i2.292.1>
9. Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart Asn Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmiah Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151–165. <https://doi.org/10.33701/jiapd.v16i2.4744>
10. Lubis, T. A., & Ginting, W. O. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Masyarakat Dalam Penggunaan Aplikasi Identitas Kependudukan Digital Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Medan. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 104–108.
11. McGrath, C., Palmgren, P. J., & Liljedahl, M. (2019). Twelve Tips for Conducting Qualitative Research Interviews. *Medical Teacher*, 41(9), 1002–1006. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2018.1497149>
12. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. In *CV. Pena Persada*. Sage Publications.
13. Nartini, Fatirrahman, Deni, A., Santoso, Y. H., Paharuddin, Suacana, I. W. G., Indrayani, E., Utama, F. Y., Tarigan, W. J., & Eliyah. (2025). *Metode Penelitian Kualitatif*. Yayasan Cendekia Mulia Mandiri.
14. Oktarina, S., Roseno, M. T., Ubaidillah, U., Antoni, D., Zahro, L., & Syaputra, H. (2024). Development of a Digital Village Concept based on Information Technology Infrastructure and Strategy Management to Facilitate SPBE Ogan Ilir Regency. *Journal of Information Systems and Informatics*, 6(4), 3035–3052. <https://doi.org/10.51519/journalisi.v6i4.875>
15. Pandowo, A., Nggilu, R., Senoaji, F., Badruddin, S., Syamsuadi, A., Pratiwi, Halim, P., Suryaningsih, B. N. A. D., Novita, D., Kereh, H. F., & Falimu. (2017). *Digitalisasi Pelayanan Publik*. Adikarya Pratama Globalindo.
16. Pradana, I. P. Y. B., Ibiruni, W. F. U., Ndun, W. N., Pah, T. I. B., Seger, M. S. D., Manuain, A. F., Tamba, D., Holovil, E., Seran, D. A. N., Benyamin, R. A., Pandhie, D. B. W., Pandie, A. Y., Peni, A. A., Pariangu, U. T., Kholikin, R. A., Fanggalda, I. G., Andayana, M. N. D., Djaha, S. M. A., Djaha, A. A. D., ... Fernandes, D. (2024). *Transformasi Administrasi Publik*. Undana Press.
17. Pratiwi, S. F., Zalukhu, L. A., Tesa, A. R., Aisyah, I. S., & Saputra, B. (2025). Implementasi Digital pada Tata Kelola Administrasi : Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan di Era Birokrasi Modern. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 2(June), 38–44.
18. Putranto, R. A., Dawud, J., Pradesa, H. A., Harijanto, D., & Dharmanegara, I. B. A. (2022). Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan. *Jurnal Manajemen Dan Profesional*, 3(2), 176–211. <https://doi.org/10.32815/jpro.v3i2.1463>
19. Rustiyana, R., Andi, J., Zuhri, M., Anwar, S., & Shaddiq, S. (2025). *Kolaborasi Antara Pemerintah Dan Masyarakat Dalam Pelayanan Publik : Studi Model Co-Production Di Era Smart City*. 6(2).
20. Şahin, A., & Örselli, E. (2025). The Impact of Digital Transformation on Public Services: An Examination of e-government Applications. *Digital Transformation in Public Administration: Issues and Perspectives*, September, 69–82.
21. Sangaji, M. S. J., & Irianto, J. (2025). Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital. *Jejaring Administrasi Publik*, 17(1), 54–70. <https://doi.org/10.20473/jap.v17i1.72708>
22. Sarofah, R. (2023). Smart Governance Policy: An Overview of The Local Government Performance. *Jurnal Ilmiah Wahana Bhakti Praja*, 13(1), 42–53. <https://doi.org/10.33701/jiwbp.v13i1.3168>
23. Sondak, S. H., Taroreh, R. N., & Uhing, Y. (2019). Loyalty Factors of Employees In The Education Office In The North Sulawesi Province. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 7(1), 671–680.
24. Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
25. Tsani, T., Marlina, S., & Arum, A. K. (2024). Systematic Literature Review: Pembelajaran dari Reformasi Birokrasi Global untuk Indonesia. *Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, 12(2), 125–142. <https://doi.org/10.31289/publika.v12i2.13053>
26. Wijaya, A., & Saleh, M. (2025). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dalam Mewujudkan Prinsip Good Governance pada Pemerintahan Daerah. *Jurnal Ilmu Hukum, Humaniora Dan Politik*, 5(3), 2154–2164.
27. Zein, A. W., Anggraini, D., & Malau, R. A. (2025). Peran Digitalisasi dalam Efisiensi Pelayanan Publik : Studi Ekonomi Publik Digital. *Bisnis Dan Digital*, 2(2), 136–147. <https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JIMaKeBiDi>