

## **Implementasi *e-Government* dalam Pelayanan Publik di Unit Layanan Administrasi pada Biro Organisasi dan Tatalaksana Kementerian Dalam Negeri**

**Bambang Suhartono, Firman Hadi Rivai, Eddy Kuspoco Wibowo,  
Azahra Chaerunisa Rasyid  
Politeknik STIA LAN Jakarta  
[bambangsuhartono@stialan.ac.id](mailto:bambangsuhartono@stialan.ac.id)**

### **Abstract**

*This study analyzes the implementation of e-Government in public service delivery at the Administrative Services Unit (ASU) of the Bureau of Organization and Management (Ortala) of the Ministry of Home Affairs. The study focuses on digital service innovations that support the Electronic-Based Government System (SPBE), the level of implementation maturity, obstacles, and policy recommendations. The research method uses a descriptive qualitative approach through documentation studies, policy analysis, and empirical literature reviews. The results indicate that the service unit has implemented several innovations such as the Electronic Administration Service System (S LAE), electronic signatures, archive digitization, and internal chatbots. However, inter-system integration, human resource capacity, and digital service standardization still need to be improved for digital transformation to produce comprehensive service effectiveness.*

**Keywords:** *e-Government; Public Services; SPBE; Service Innovation; Ministry of Home Affairs*

### **Abstrak**

Penelitian ini menganalisis implementasi *e-Government* dalam penyelenggaraan pelayanan publik pada Unit Layanan Administrasi (ULA) Biro Organisasi dan Tatalaksana (Ortala) Kementerian Dalam Negeri. Penelitian berfokus pada inovasi layanan digital yang mendukung SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik), tingkat kematangan implementasi, hambatan, serta rekomendasi kebijakan. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui studi dokumentasi, analisis kebijakan, dan kajian literatur empiris. Hasil menunjukkan bahwa unit layanan telah menerapkan sejumlah inovasi seperti Sistem Layanan Administrasi Elektronik (S LAE), tanda tangan elektronik, digitalisasi arsip, dan *chatbot* internal. Meski demikian, integrasi antar-sistem, kapasitas SDM, dan standardisasi layanan digital masih perlu ditingkatkan agar transformasi digital menghasilkan efektivitas layanan yang menyeluruh.

**Kata Kunci:** *e-Government; Pelayanan Publik; SPBE; Inovasi Pelayanan; Kemendagri*

## **PENDAHULUAN**

Transformasi digital di sektor publik merupakan agenda strategis yang dituntut untuk menjawab tantangan pelayanan publik modern. *E-Government* dipandang sebagai instrumen untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik ((Heeks, 2001); (UNDESA, 2022). Di Indonesia, kerangka kebijakan terkait digitalisasi pemerintahan dipayungi oleh peraturan seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasus Elektronik (SPBE), serta instruksi dan pedoman teknis yang mengatur implementasi sistem elektronik di instansi pemerintah.

Biro Organisasi dan Tatalaksana (Ortala) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) memiliki peran pembinaan dalam reformasi birokrasi internal dan digitalisasi administrasi. Unit Layanan Administrasi pada Biro Organisasi dan Tata Laksana (ortala) menjadi salah satu unit yang mengimplementasikan layanan administrasi berbasis digital untuk

mendukung tugas internal kementerian. Penelitian ini bertujuan (1) memetakan inovasi layanan digital di Unit Layanan Administrasi, (2) mengevaluasi tingkat kematangan implementasi *e-Government*, serta (3) menyusun rekomendasi kebijakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan berbasis digital. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah mendorong banyak institusi pemerintahan untuk menerapkan konsep *e-Government* (*e-Gov*) dalam pelayanan publik. Pemerintah Indonesia, melalui berbagai regulasi dan kebijakan, telah berupaya mengimplementasikan *e-Gov* untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta efisiensi dalam penggunaan anggaran negara.

Beberapa masalah yang sering muncul dalam pelayanan publik berbasis *e-Gov* dan teknologi informasi (IT), di Indonesia antara lain:

1. Infrastruktur dan Aksesibilitas
  - a. Tidak semua daerah memiliki akses internet yang stabil dan cepat.
  - b. Keterbatasan perangkat keras dan lunak di instansi pemerintahan.
  - c. *Digital divide* (kesenjangan digital) antara masyarakat perkotaan dan pedesaan.
2. Keamanan dan Privasi Data
  - a. Rawan kebocoran atau peretasan data pribadi warga.
  - b. Belum semua sistem menggunakan standar keamanan yang tinggi.
  - c. Penyalahgunaan data oleh pihak yang tidak bertanggung jawab.
3. Kurangnya Integrasi Sistem
  - a. Banyak sistem yang berjalan sendiri-sendiri (*silo system*), tidak saling terhubung.
  - b. Data di berbagai instansi sering tidak sinkron atau harus diinput ulang.
  - c. Koordinasi antarinstansi sering menjadi kendala.
4. Rendahnya Literasi Digital
  - a. Masyarakat masih banyak yang gagap teknologi (*digital illiteracy*).
  - b. Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pegawai pemerintahan kurang terlatih dalam menggunakan sistem *e-Gov*.
  - c. Kurangnya sosialisasi mengenai layanan digital yang tersedia.
5. Regulasi dan Kebijakan yang Belum Matang
  - a. Kurangnya regulasi yang mendukung transformasi digital.
  - b. Lambatnya birokrasi dalam mengadopsi teknologi baru.
  - c. Tidak adanya standar baku yang diterapkan secara nasional.
6. Kurangnya Pemeliharaan dan Update Sistem
  - a. Banyak aplikasi *e-Gov* yang tidak diperbarui secara berkala.
  - b. Sistem sering mengalami *error* atau *down* karena kurangnya pemeliharaan.
  - c. Tidak ada mekanisme *feedback* yang efektif dari masyarakat untuk peningkatan layanan.
7. Kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang Kompeten
  - a. Pegawai pemerintahan dalam hal ini ASN masih banyak yang belum paham teknologi.
  - b. Kurangnya pelatihan untuk menggunakan sistem digital secara efektif.

- c. SDM IT di instansi pemerintah sering terbatas atau malah di-*outsourcing*.
- 8. Regulasi dan Kebijakan yang Lambat
  - a. Birokrasi yang terlalu kaku bikin implementasi *e-Gov* jadi lambat.
  - b. Kurangnya regulasi terkait keamanan data dan interoperabilitas sistem.
  - c. Tidak adanya standar nasional yang jelas, jadi tiap instansi bikin system sendiri sendiri

Salah satu sektor yang mengalami transformasi adalah ULA di Biro Ortala Kemendagri. Dalam rangka efisiensi anggaran tahun 2025, pemerintah berfokus pada digitalisasi layanan administrasi untuk mengurangi biaya operasional, meningkatkan efektivitas pelayanan, mewujudkan pelayanan yang transparansi dan bebas dari Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN) serta mempercepat layanan birokrasi. ULA yang melayani 34 jenis layanan, yang dalam implementasinya melalui *e-Gov* sering kali menghadapi berbagai tantangan seperti kesiapan infrastruktur, kompetensi SDM digital. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *e-Gov* dalam pelayanan publik di Unit ULA Biro Ortala Kemendagri, serta dampaknya terhadap adanya efisiensi anggaran yang sedang dicanangkan oleh pemerintah.

## KAJIAN LITERATUR

### 1. Konsep *e-Government* dan Model Kematangan

*E-Gov* merujuk pada pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk menyediakan layanan pemerintahan yang lebih baik. Beberapa model yang sering dipakai untuk mengevaluasi kematangan *e-Gov* antara lain model 2001) (Layne & Lee, 2001) yang membagi kematangan menjadi katalogisasi, transaksi, integrasi, dan transformasi; serta model (Heeks, 2001) yang menekankan pasokan teknologi, kapasitas organisasi, dan transformasi proses.

Selanjutnya menurut (Heeks, 2001), *e-Government* merupakan penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, (Layne & Lee, 2001) dan transparansi layanan publik. Dalam pada itu Layne dan Lee juga mengungkapkan Model Tahapan *e-Government* berkembang dalam 4 (empat) tahap (Layne & Lee, 2001), yaitu:

- a. *Cataloguing* (Penyajian Informasi) → Situs undesweb statis.
- b. *Transaction* (Interaksi) → Ada layanan interaktif (e.g., pembayaran *online*).
- c. *Vertical Integration* (Integrasi Vertikal) → Integrasi antarlevel pemerintahan.
- d. *Horizontal Integration* (Integrasi Horizontal) → Integrasi antarinstansi pemerintahan.

Lebih lanjut (Gartner dalam Akbar 2000), menyampaikan sebuah model yang dikenal dengan nama “*Model Maturity e-Government*”, Perkembangan *e-Gov* dapat disampaikan ke dalam 4 fase, yaitu: (1) *Presence* (kehadiran *online*); (2) *Interaction* (interaksi); (3) *Transaction* (transaksi penuh); dan (4) *Transformation* (transformasi total layanan digital). Selanjutnya Gartner juga, menyampaikan bahwa dalam sebuah perusahaan riset dan konsultasi teknologi informasi, mengembangkan Model Kematangan *e-Government* pada tahun 2000, yang terdiri dari empat tahapan yang

menggambarkan evolusi implementasi *e-Government* dalam pelayanan publik:

- a. *Web Presence* (Kehadiran Web): Tahap awal di mana pemerintah menyediakan situs web statis yang berisi informasi dasar untuk masyarakat.
- b. *Interaction* (Interaksi): Pada tahap ini, situs web pemerintah menawarkan fitur interaktif seperti mesin pencari, unduhan dokumen, dan komunikasi melalui email, memungkinkan interaksi dua arah antara pemerintah dan warga.
- c. *Transaction* (Transaksi): Tahap di mana pengguna dapat melakukan transaksi secara lengkap secara *online*, termasuk pembayaran elektronik untuk layanan publik seperti pembayaran pajak atau pengurusan izin.
- d. *Transformation* (Transformasi): Tahap tertinggi di mana proses pemerintahan terintegrasi dan dipersonalisasi, memungkinkan layanan yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan individu warga.

Model ini membantu pemerintah dalam menilai kemajuan inisiatif *e-Government* mereka dan merancang peta jalan menuju peningkatan layanan kepada masyarakat. Dalam kesempatan lain (Heeks, 2001) menyampaikan sebuah model "*E-Government Failure Model*". Banyak proyek *e-Gov* gagal karena adanya kesenjangan antara desain dan implementasi. Sedangkan Faktor utama kegagalan: (1) Kesenjangan teknologi (*technology gap*) (2) Kesenjangan proses bisnis (*business process gap*) dan (3) Kesenjangan kapasitas SDM (*human resource gap*).

## 2. Pelayanan Publik dan Standar Pelayanan di Indonesia

Pelayanan publik diatur oleh Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menekankan standar pelayanan, hak dan kewajiban pengguna layanan, serta mekanisme pengawasan. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permen PANRB) dan regulasi lain yang terkait mengatur standar waktu, biaya, dan tata cara pelayanan. Integrasi standar ini ke dalam platform digital menjadi tantangan tersendiri. Menurut (Denhardt & Denhardt, 2003) Janet V. Denhardt & Robert – "New Public Service", menyampaikan:

- a. Menekankan bahwa pelayanan publik harus lebih berorientasi pada kepentingan masyarakat daripada sekadar efisiensi administratif.
- b. Pemerintah harus melayani, bukan hanya mengatur.

Disisi lain (Osborne & Gaebler, 1992) – "Reinventing Government" juga menyampaikan: a. Konsep pemerintahan yang berorientasi pasar (*market-oriented government*). b. Menekankan inovasi, desentralisasi, dan penggunaan teknologi untuk meningkatkan layanan publik. Selanjutnya (Zeithaml et al., 1988) – SERVQUAL. *Model Servqual* Membahas 5 dimensi kualitas pelayanan:

- a. *Tangibles* (bukti fisik)
- b. *Reliability* (keandalan)
- c. *Responsiveness* (daya tanggap)
- d. *Assurance* (jaminan)
- e. *Empathy* (empati)

### 3. Inovasi Pelayanan Publik dan Perubahan Birokrasi

Inovasi publik (Mulgan & Albury, 2003) mendorong administrasi untuk mendesain ulang proses layanan agar lebih responsif. Contoh inovasi adalah zero-paper, tanda tangan elektronik (TTE), layanan mandiri (*self-service*), dan pemanfaatan AI untuk *chatbot*. Inovasi pelayanan publik merujuk pada upaya pemerintah menciptakan cara baru untuk meningkatkan kualitas, efektivitas, dan efisiensi layanan kepada masyarakat (Mulgan & Albury, 2003). Inovasi tidak hanya terkait teknologi, tetapi juga proses, metode pelayanan, desain prosedur, dan model organisasi. (OECD, 2015) mengklasifikasikan inovasi sektor publik ke dalam empat kategori: (1) *innovation in services*, (2) *innovation in processes*, (3) *innovation in policy*, dan (4) *innovation in organizational structure*. Dalam konteks pelayanan publik Indonesia, inovasi didorong oleh tuntutan reformasi birokrasi, perkembangan teknologi, kebijakan SPBE, serta ekspektasi masyarakat terhadap pelayanan yang cepat, mudah, transparan, dan terintegrasi. (Dunleavy et al., 2006) menjelaskan bahwa Digital Era *Governance* adalah model tata kelola yang menekankan digitalisasi penuh proses pemerintahan, integrasi layanan, dan pengurangan prosedur hierarkis. Tiga prinsip utamanya yaitu:

- a. *Digitization* – otomatisasi layanan berbasis teknologi
- b. *Disintermediation* – pemangkasan tahapan layanan
- c. *Reintegration* – integrasi sistem dan basis data lintas unit

Model ini tepat digunakan untuk menganalisis layanan administrasi Kemendagri yang memanfaatkan SPBE. Perubahan birokrasi dipahami sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja, pelayanan, dan tata kelola. Model klasik Lewin (*Unfreeze–Change–Refreeze*) memberikan kerangka untuk memahami tahapan perubahan birokrasi dalam penerapan *e-gov*. Kementerian PAN-RB (2020) menekankan bahwa perubahan birokrasi berorientasi pada:

- a. penyederhanaan prosedur
- b. digitalisasi layanan
- c. peningkatan integritas
- d. akuntabilitas kinerja.

Selanjunya dalam kematangan e-government, model paling banyak digunakan adalah (Layne & Lee, 2001) dan (Gartner, dalam akbar 2000) yang menjelaskan 4 (empat) tingkat kematangan layanan digital, Informasi, Interaksi, Transaksi, dan Integrasi dan transformasi. Pelaksanaan di Indonesia, sesuai Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018, kematangan *e-government* mengacu pada arsitektur SPBE: layanan digital, keamanan SPBE, integrasi data, dan keterhubungan sistem. Dalam pada itu (Tornatzky et al., 1990) menyebutkan bahwa adopsi teknologi dipengaruhi oleh *Framework Technological–Organizational–Environmental* (TOE), yaitu:

- a. *Technological context* (kesiapan teknologi, interoperabilitas data)
- b. *Organizational context* (komitmen pimpinan, SDM, struktur birokrasi)
- c. *Environmental context* (regulasi, tuntutan masyarakat).

Framework ini sangat sesuai untuk mengkaji implementasi inovasi administrasi di Biro Ortala. Secara konseptual, implementasi *e-government* dipengaruhi oleh:

- a. Regulasi & Kebijakan SPBE → dasar legalitas layanan digital
- b. *Kapasitas organisasi & perubahan birokrasi* → budaya kerja & kesiapan

- c. SDM *Inovasi layanan digital* → penyederhanaan proses & teknologi
- d. *Kualitas pelayanan publik* → kecepatan, akurasi, integrasi, transparansi

Inovasi layanan administrasi di Biro Ortala Kemendagri mencerminkan penerapan Digital Era *Governance*, khususnya pada aspek digitalisasi dokumen dan integrasi proses administrasi. Implementasi e-government sudah memasuki tahap interaksi-transaksi menuju integrasi, sesuai model Layne & Lee. Dari perspektif TOE Framework, faktor teknologi (ketersediaan sistem SPBE), faktor organisasi (komitmen pimpinan dan rasionalisasi prosedur), serta faktor lingkungan (kebijakan nasional SPBE) menjadi determinan utama keberhasilan inovasi. Perubahan birokrasi terlihat pada penyederhanaan layanan, digitalisasi alur kerja, serta peningkatan koordinasi lintas unit, yang sesuai dengan arah Reformasi Birokrasi Indonesia.

#### 4. Penelitian Terdahulu yang Relevan

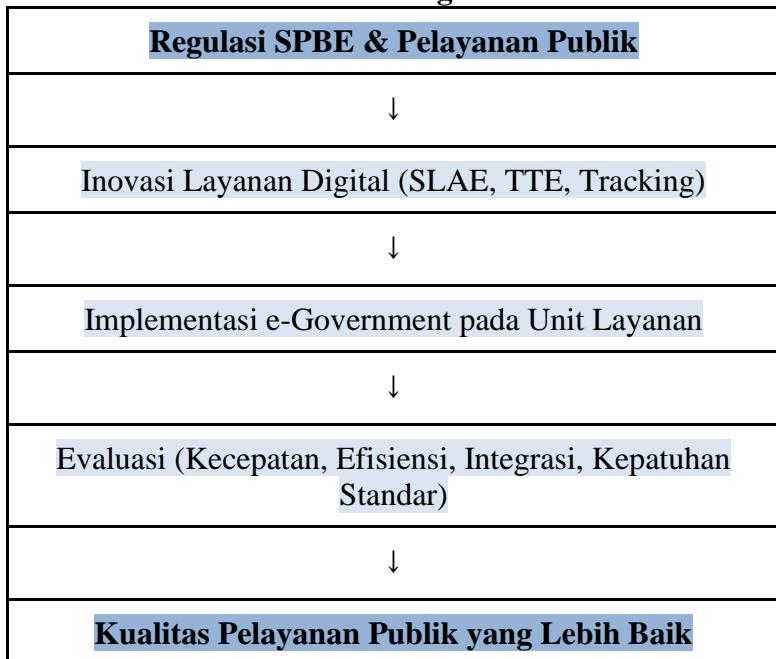
- a. (Marsidi et al., 2021) , dalam judul "Inovasi dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Implementasi *E-Government* di Negara-Negara Berkembang". Penelitian ini membahas bagaimana implementasi *e-Government* telah membawa perubahan positif dalam pelayanan publik di negara-negara berkembang, termasuk negara negara ASEAN.
- b. (Arief, V. 2023) , dalam "E-Government di Asia Tenggara: Perbandingan Pengembangan E- Government di Singapura, Malaysia, dan Indonesia". Artikel ini membandingkan pengembangan e-Government di tiga negara ASEAN tersebut, dengan fokus pada strategi dan tantangan yang dihadapi masing-masing negara.
- c. (Juliasih, 2023), dalam judul "Studi Komparasi Literasi Electronic Government di Negara- Negara ASEAN" Penelitian ini menganalisis kontribusi masing-masing negara ASEAN dalam pengembangan e-Government, dengan fokus pada literasi dan pemahaman masyarakat terhadap layanan digital pemerintah.
- d. (Muliawaty & Hendryawan, 2020). Peranan e-government dalam pelayanan publik (studi kasus: Mal pelayanan publik Kabupaten Sumedang). Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi, 11(2), 45-57.

<https://journal.unpas.ac.id/index.php/kebijakan/article/view/2898> dengan judul Peranan *E-Government* dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus: Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang. Kajian ini mengulas peranan *e-government* sebagai solusi untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*). MPP di Sumedang menjadi implementasi nyata konsep *e-government* dalam pelayanan publik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa MPP Sumedang hadir sebagai inovasi pelayanan publik yang mengintegrasikan layanan perizinan dan nonperizinan dari berbagai instansi dalam satu tempat. Sebelum adanya MPP, masyarakat menggunakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) dan Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA), yang dinilai kurang efisien.

- e. (Prabowo & Lukman, 2025): Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kementerian BUMN: Tantangan, Kemajuan, dan Prospek ke Depan. Penelitian ini membahas implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam rangka mendukung reformasi birokrasi digital di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan SPBE di lingkungan BUMN sangat ditentukan oleh integrasi teknologi, harmonisasi regulasi, penguatan tata kelola (*good governance* dan *good corporate governance*), serta kepemimpinan yang visioner.

- f. (Afdila & Adnan, 2022): Studi digitalisasi layanan administrasi pada pemerintah provinsi: digitalisasi mempercepat waktu layanan namun membutuhkan standardisasi. Digitalisasi administrasi publik merupakan suatu inovasi yang datang bersama dengan kemajuan teknologi informasi yang dapat menjawab tuntutan efisiensi kinerja pemerintah tersebut. Inovasi ini pun dinilai dapat menjadi salah satu upaya bagi suatu pemerintahan untuk kembali mendapatkan kepercayaan dari masyarakat (*public trust*). Secara umum, digitalisasi akan dapat meningkatkan performa kualitas pelayanan publik.
- g. (Sangaji & Irianto, 2025): Transformasi Inovasi Pelayanan Publik menuju Pemerintahan Digital. Digitalisasi layanan publik merupakan proses integratif penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dalam penyelenggaraan pelayanan kepada masyarakat, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta kualitas layanan pemerintah. Melalui pemanfaatan platform digital, masyarakat dapat mengakses informasi secara cepat dan melakukan berbagai transaksi publik tanpa perlu hadir secara fisik di kantor pelayanan.
- h. (Setiawan et al., 2023): Evaluasi Implementasi *E-Government* Kota Palopo Menggunakan *E-Government Maturity Model*. Pengembangan administrasi elektronik merupakan upaya negara untuk menciptakan lingkungan birokrasi yang terbuka, bersih, dan akuntabel dengan bantuan teknologi informasi. Komitmen terhadap pengembangan *e-Government* dijelaskan dalam Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E Governance*. Sebagai bagian dari lembaga pemerintah Indonesia, DPRD Kota Palopo juga mulai menerapkan *e-Government* untuk memaksimalkan efisiensi penyelenggaraan pemerintahannya.

#### Alur Kerangka Pikir



Sumber: Perpres 95/2018 dan UU 25/2009

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan teknik studi dokumentasi, analisis kebijakan, dan kajian literatur empiris, untuk menggambarkan implementasi *e-Government* di Kemendagri. Data diambil dari wawancara mendalam dan dikusus dengan penyelenggaran pelayanan dan dokumen internal unit (SOP, pedoman SPBE), peraturan nasional, serta studi-studi empiris yang relevan. Analisis data dilakukan secara tematik menggunakan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi kesimpulan (Miles, dalam Sirajudin 2023). Unit analisis adalah Unit Layanan Administrasi Biro Ortala Kemendagri, sedangkan unit observasi meliputi proses layanan, sistem digital yang digunakan, dan kebijakan yang mengatur pelaksanaan layanan.

### Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara dengan pejabat dan pegawai Kemendagri yang terlibat dalam implementasi *e-Government* pada Unit layanan Administrasi.
2. Observasi terhadap sistem digital yang digunakan dalam layanan administrasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Inovasi Layanan Digital yang Diterapkan

Unit Pelayanan Administrasi atau disebut ULA merupakan kontrol *room* bagi semua jenis pelayanan yang berjumlah 34 seperti disampaikan di atas, semua pengguna layanan dari pemerintah daerah Provinsi/Kabupaten/Kota dalam mengajukan permohonan layanan harus melalui unit ULA ini, untuk dilakukan registrasi baik yang bersifat *online* maupun yang langsung datang ke Kemendagri. Sedangkan khusus untuk layanan yang bersifat *online* melalui platform SIOLA (Sistem Informasi Online dan layanan Administrasi). Sehingga semua pelanggan harus daftar terlebih dahulu di SIOLA walaupun mereka datang ke unit ULA, misalkan satu biasanya kita bilang satu grup satu surat tugas, kalau satu surat tugas itu biasanya ada banyak orang atau berkelompok misalkan ada sepuluh orang maka satu orang perwakilan yang akan mendaftar di aplikasi SIOLA, mereka akan mendaftar di aplikasi SIOLA awalnya mereka buat akun dulu lalu mendaftar setelah itu sudah dapat nomor *barcode*, biasanya kalau masuk ke SIOLA langsung ke kios layanan membuka *barcode* nya lalu scan, nanti ada nomor antrian, keluar nomor antrian untuk dipanggil ke loket-loket yang sudah tersedia. Di dalam unit ULA ada 3 (tiga) loket, ada dua loket untuk pelanggan yang umum, ada satu loket untuk pelanggan yang memiliki keterbatasan atau disabilitas.

Dari sinilah pelanggan dari Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota atau internal Kementerian akan diarahkan untuk ke unit eselon I Kementerian.

- a. Penggunaan SIOLA ini dilakukan dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik, Unit Layanan Administrasi (ULA) Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) telah memanfaatkan teknologi informasi (TI) secara aktif dan berkelanjutan. Penggunaan TI di ULA Kemendagri bertujuan untuk menciptakan layanan yang lebih cepat, transparan, akuntabel, dan mudah diakses oleh masyarakat maupun instansi yang membutuhkan. Beberapa bentuk pemanfaatan TI di ULA antara lain melalui sistem layanan berbasis digital, seperti aplikasi layanan administrasi *online*, sistem antrean elektronik, dan penggunaan platform daring untuk komunikasi dan konsultasi. Hal ini memungkinkan pemohon untuk

mengajukan permohonan, memantau progres layanan, hingga mendapatkan hasil layanan secara efisien tanpa harus hadir secara fisik. Selain itu, penggunaan teknologi juga mendukung integrasi data antar-unit dan instansi terkait, sehingga mempercepat proses verifikasi dan validasi dokumen. Pengelolaan arsip dan dokumentasi pun kini dilakukan secara digital, yang turut meningkatkan efisiensi serta mengurangi penggunaan kertas. Dengan memanfaatkan teknologi informasi, ULA Kemendagri telah menunjukkan komitmennya dalam mewujudkan pelayanan publik yang modern, adaptif terhadap perkembangan zaman, serta berorientasi pada kepuasan masyarakat. Secara umum SIOLA dimaksudkan untuk mendukung proses layanan administrasi secara efisien, transparan, dan akuntabel. Aplikasi ini digunakan oleh Unit Layanan Administrasi (ULA) Kemendagri untuk mencatat, memantau, dan mengelola berbagai jenis layanan yang diajukan oleh instansi maupun masyarakat umum.

- b. Fungsi utama SIOLA meliputi:
  - 1) Pencatatan layanan secara digital untuk seluruh permohonan yang masuk ke ULA.
  - 2) Pemantauan status layanan secara real time oleh pengguna internal maupun eksternal.
  - 3) Integrasi data layanan antar unit kerja di lingkungan Kemendagri.
- d. Pelaporan dan evaluasi berbasis data untuk pengambilan kebijakan yang lebih tepat.

Harapannya dengan menggunakan SIOLA, proses pelayanan menjadi lebih cepat, transparan, dan terdokumentasi dengan baik. Aplikasi SIOLA tidak berdiri sendiri. Ia terhubung dengan beberapa sistem internal dan eksternal untuk mendukung kelengkapan layanan. Beberapa aplikasi yang terintegrasi dengan SIOLA antara lain: 1 Sistem Informasi Kepegawaian (SIMPEG): Untuk layanan terkait kepegawaian internal ASN Kemendagri.

- c. Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD): untuk mendukung penyelenggaraan pemerintahan daerah yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel. SIPD mengintegrasikan berbagai proses penting dalam pemerintahan daerah, mulai dari perencanaan pembangunan, penganggaran, pengelolaan keuangan, hingga pelaporan dan evaluasi.
- d. Satyalancana Karya Satya (SLKS): untuk pengusulan penghargaan Satyalancana Karya Satya bagi PNS Kemendagri dan Pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kabupaten/Kota.
- e. Sistem Informasi Database Pejabat Dukcapil Daerah (SIDARA): untuk memfasilitasi pengusulan secara *online*, menggantikan metode manual sebelumnya.
- f. Sistem Informasi Organisasi Kemasyarakatan (SIORMAS): untuk mengelola data organisasi kemasyarakatan (ormas) secara terpusat, *online*, dan efisien.
- g. Sistem Informasi Klirens Etik untuk Layanan Izin Penelitian Asing (SILENTIK): untuk mempermudah proses perizinan penelitian asing yang dilakukan di Indonesia, khususnya dalam hal klirens etik. Perkasa, dan E-Rekom

**Gambar 1: Laur Registrasi Konsultasi Online \_ ULA Biro Ortala Kemendagri**



Sumber : Biro Oratala Kemendagri

## 2. *Cataloguing (Penyajian Informasi)*

Dalam penelitian ini Unit ULA sudah melaksanakan kegiatan *cataloguing* atau penyajian informasi yang digunakan untuk mendukung proses pengumpulan, penyimpanan, pengolahan, dan penyajian data agar lebih cepat, akurat, dan mudah diakses oleh publik maupun internal lembaga. Beberapa platform digital dan sistem informasi telah digunakan untuk mendukung transparansi dan kemudahan layanan, seperti website resmi, sistem arsip digital, serta aplikasi berbasis web untuk pencarian dan penelusuran dokumen atau informasi publik. Dengan demikian, kegiatan *cataloguing* tidak lagi sepenuhnya manual, tetapi telah terintegrasi dengan sistem digital yang mempermudah proses klasifikasi dan penyajian informasi. Namun, implementasi TI ini masih dapat dikembangkan lebih lanjut, baik dari segi infrastruktur, integrasi data lintas unit, maupun peningkatan kapasitas SDM dalam pengelolaan sistem informasi. Optimalisasi TI dalam *cataloguing* akan mendorong terwujudnya layanan administrasi yang lebih modern, responsif, dan efisien di lingkungan Kemendagri.

### a. *Transaction*

Antara pengguna layanan dengan penyedia layanan. Dalam proses transaksi atau interaksi antara pengguna layanan dan penyedia layanan menjadi salah satu aspek penting yang dinilai dan didorong penerapannya. Dalam konteks ini, interaksi yang dimaksud mencakup seluruh proses komunikasi, pertukaran data, permohonan layanan, penyampaian dokumen, hingga penyelesaian layanan antara masyarakat sebagai pengguna dengan unit pelayanan publik di lingkungan Kemendagri sebagai penyedia layanan. Dalam praktiknya, sebagian

besar layanan administrasi di Kemendagri telah mengadopsi TI, baik melalui sistem aplikasi daring, portal layanan terpadu, maupun komunikasi digital seperti email atau media sosial resmi. Penggunaan TI ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas pelayanan publik, serta untuk memberikan kemudahan akses bagi masyarakat, terutama dalam mengurangi tatap muka langsung yang dapat menimbulkan potensi birokrasi yang berbelit atau pungutan liar. Namun demikian, tingkat pemanfaatan TI dalam interaksi tersebut dapat berbeda-beda tergantung jenis layanan, kesiapan infrastruktur, serta kompetensi SDM di masing-masing unit kerja. Oleh karena itu, dalam evaluasi ULA, aspek digitalisasi dan otomasi layanan menjadi indikator penting untuk mengukur kematangan pelayanan dan sejauh mana transformasi digital telah berjalan efektif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pada ULA Kemendagri, transaksi atau interaksi antara pengguna layanan dan penyedia layanan telah memanfaatkan Teknologi Informasi, meskipun tingkat pemanfaatannya masih bervariasi dan terus diupayakan peningkatannya sesuai dengan arah kebijakan reformasi birokrasi dan pelayanan publik berbasis digital.

**b. *Interaction***

(Interaksi) antara pengguna layanan dengan penyedia layanan. Komitmen pimpinan pada Unit ULA Biro Ortala Kemendagri merupakan fondasi utama dalam upaya peningkatan kualitas pelayanan publik yang cepat, transparan, dan akuntabel. Hal ini diwujudkan melalui penerapan Integrasi Vertikal (*Vertical Integration*) yang menghubungkan seluruh jenjang pemerintahan dari pusat hingga unit pelayanan teknis dalam satu sistem layanan yang terkoordinasi dan terintegrasi. Dalam konteks ini, pimpinan secara aktif mendorong pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) sebagai katalis utama transformasi layanan. Platform digital digunakan untuk mempermudah akses layanan, mempercepat proses administrasi, dan meningkatkan akurasi data serta keterbukaan informasi. Penggunaan TI juga memungkinkan monitoring dan evaluasi kinerja layanan secara real-time oleh pimpinan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan berbasis data. Selain itu, pimpinan berkomitmen penuh pada implementasi Standar Operasional Prosedur (SOP) sebagai pedoman kerja yang memastikan seluruh layanan berjalan secara konsisten, profesional, dan sesuai ketentuan. SOP menjadi alat pengendali mutu layanan dan mendorong terciptanya budaya kerja yang disiplin serta terukur. Penerapan SOP juga menjadi dasar bagi pengawasan internal dan akuntabilitas layanan kepada masyarakat. Dukungan pimpinan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga ditunjukkan melalui kebijakan strategis, penyediaan anggaran, pelatihan sumber daya manusia, serta pembentukan tim pengelola layanan yang kompeten. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan ULA Kemendagri bukan sekadar memberi arahan, melainkan menjadi motor penggerak perubahan yang berkelanjutan. Dengan sinergi antara komitmen pimpinan, integrasi vertikal, penggunaan TI, dan pelaksanaan SOP, ULA Kemendagri mampu menghadirkan layanan yang lebih responsif, efektif, dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat serta dinamika pemerintahan yang terus berkembang.

**c. *Horizontal Integration (Integrasi Horizontal)***

Unit Layanan Administrasi (ULA) Biro Ortala Kementerian Dalam Negeri berkomitmen kuat untuk menghadirkan pelayanan publik yang terintegrasi, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat. Komitmen ini tercermin dalam upaya mewujudkan *horizontal integration*, yaitu integrasi lintas unit kerja di internal kementerian dan juga antar instansi pemerintahan di tingkat pusat maupun daerah. Secara internal, ULA Kemendagri menjalin sinergi dengan berbagai direktorat jenderal, biro, dan unit teknis di lingkungan Kemendagri

guna memastikan setiap permohonan dan kebutuhan layanan masyarakat dapat ditangani secara cepat, transparan, dan tuntas tanpa tumpang tindih kewenangan. Koordinasi ini dilakukan melalui sistem layanan terpusat dan digitalisasi proses bisnis, sehingga pelayanan menjadi lebih terpadu dan responsif. Di sisi eksternal, ULA juga aktif membangun kolaborasi dengan pemerintah daerah, instansi vertikal, dan lembaga pelayanan publik lainnya untuk mendukung penyelenggaraan layanan yang terhubung dan seragam. Melalui mekanisme berbagi data, integrasi sistem informasi, dan kesepahaman standar pelayanan, ULA memfasilitasi penyelenggaraan pelayanan masyarakat yang tidak terfragmentasi, melainkan saling melengkapi antar lembaga. Komitmen integrasi horizontal ini memperkuat prinsip “*no wrong door policy*”, di mana masyarakat dapat mengakses berbagai jenis layanan melalui satu pintu yang terkoordinasi dengan baik. ULA memastikan bahwa masyarakat tidak perlu lagi berhadapan dengan birokrasi yang rumit, melainkan cukup dilayani secara terpadu oleh berbagai unit terkait dalam satu sistem pelayanan. Dengan semangat reformasi birokrasi, transparansi, dan akuntabilitas, ULA Kemendagri terus memperkuat integrasi horizontal demi menciptakan pelayanan publik yang inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

Selain ketiga pendekatan di atas perlu juga dilakukan Penerapan 5 (lima) Dimensi Kualitas Layanan. Unit Layanan Administrasi (ULA) Biro Ortala Kementerian Dalam Negeri telah menerapkan 5 (lima) Dimensi Kualitas Pelayanan, seperti: (1) *Tangibles* (bukti fisik), (2) *Reliability* (keandalan), (3) *Responsiveness* (daya tanggap), (4) *Assurance* (jaminan), dan (5) *Empathy* (empati).

#### d. **Kematangan Implementasi *e-Government* (Analisis)**

Berdasarkan model Layne & Lee, kondisi unit layanan saat ini cenderung mencapai tahap katalogisasi dan transaksi, sedangkan integrasi lintas-sistem masih dalam tahap pengembangan dan transformasi organisasi belum sepenuhnya terwujud.

**Tabel 1 Menunjukkan Penilaian Ringkas Tiap Aspek.**

Aspek	Indikator	Kondisi Saat Ini	Rekomendasi
Digitalisasi Proses	Adanya SLAE, TTE, Arsip Digital	Tersedia, tetapi adopsi belum menyeluruh	Sosialisasi & SOP digital
Interoperabilitas	Integrasi antar system internal/ eksternal	Terbatas, API belum lengkap	Roadmap integrasi & standar API
SDM & Kapasitas	Pelatihan SPBE, cybersecurity	Ada pelatihan namun sporadis	Program pelatihan berkelanjutan
Keamanan Data	Enkripsi, backup, kontrol akses	Backup tersedia, enkripsi perlu diperkuat	Audit keamanan & kebijakan TIK

Implementasi *e-Government* harus dilihat sebagai proses kompleks yang melibatkan teknologi, sumber daya manusia, dan kebijakan. Interoperabilitas teknis memerlukan standar API dan pusat data yang terkelola dengan baik agar pertukaran data antar aplikasi dapat berjalan. Manajemen perubahan (*change management*) menjadi kunci dalam memastikan adopsi teknologi oleh pegawai; tanpa strategi ini, investasi teknologi tidak akan optimal. Aspek keamanan dan perlindungan data menjadi prioritas utama seiring meningkatnya pengelolaan dokumen elektronik yang mengandung informasi sensitif.

### **Hambatan dan Tantangan**

1. Fragmentasi sistem dan belum adanya standar teknis integrasi antar-aplikasi.
2. Kapasitas SDM yang heterogen dalam literasi digital dan manajemen data.
3. Keterbatasan anggaran untuk pemeliharaan dan pengembangan sistem.
4. Perluasan cakupan layanan digital harus disertai penyesuaian SOP dan kebijakan.

### **Dampak Implementasi terhadap Kualitas Pelayanan**

Secara empiris, penerapan layanan digital pada unit ini memberikan dampak positif pada kecepatan layanan (*time efficiency*), peningkatan transparansi (monitoring status layanan), dan penurunan biaya operasional terkait kertas dan penyimpanan fisik. Namun manfaat penuh akan tercapai jika intervensi pada integrasi dan SDM diselesaikan.

**Tabel 2 Operasionalisasi Variabel**

Variabel	Indikator	Sumber Data	Skala/Metode
Implementasi <i>e-Government</i>	Adanya SLAE, TTE, digitalisasi arsip, chatbot	Dokumen internal, observasi	Deskriptif - hadir/tidak
Kualitas Pelayanan	Waktu penyelesaian, kepuasan internal	Laporan KPI, survei internal	Deskriptif kualitatif
Kapasitas SDM	Pelatihan, sertifikasi SPBE	Daftar pelatihan, wawancara	Analisis kualitatif

Sumber: diolah Peneliti 2025

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Unit Layanan Administrasi Biro Ortala Kemendagri telah melakukan langkah penting dalam implementasi *e-Government* melalui sejumlah inovasi layanan digital. Tingkat kematangan menunjukkan pencapaian pada fase katalogisasi dan transaksi, namun integrasi dan transformasi organisasi masih perlu ditingkatkan. Aplikasi ULA yang bernama SIOLA, telah

memberikan dampak nyata terhadap efektivitas pelayanan publik. Proses administrasi surat masuk dan keluar yang sebelumnya bersifat manual kini berjalan lebih cepat, transparan, dan terdokumentasi secara sistematis. Perubahan ini menunjukkan bahwa digitalisasi birokrasi mampu mengurangi praktik-praktik administrasi yang bertele-tele, sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat dan stakeholders.

Penelitian ini membuktikan bahwa *e-Government* berperan strategis dalam mendukung program efisiensi anggaran. Melalui digitalisasi, penggunaan non kertas, biaya pengiriman, serta waktu kerja aparatur dapat ditekan secara signifikan. Hal ini sesuai dengan konsep *Value for Money* dalam manajemen sektor publik, yang menekankan pentingnya pencapaian *Economy, Efficiency, dan Effectiveness*. Dengan demikian, *e-Government* bukan hanya instrumen teknis, tetapi juga instrumen kebijakan dalam mewujudkan pemerintahan yang lebih hemat biaya dan produktif. Keberhasilan implementasi *e-Government* sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, serta regulasi yang mendukung. Masih ditemukan kendala berupa keterbatasan literasi digital Aparatur Sipil Negara, keterbatasan infrastruktur jaringan di daerah, serta resistensi terhadap perubahan budaya kerja. Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan semata persoalan teknologi, melainkan juga persoalan manajemen perubahan dan pembangunan kapasitas.

Penelitian ini memperlihatkan bahwa *e-Government* memiliki implikasi strategis terhadap reformasi birokrasi di Indonesia. Implementasi aplikasi yang digunakan pada ULA Kemendagri, tidak hanya mendukung efisiensi anggaran, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan akseptabilitas pelayanan publik. Dengan kata lain, *e Government* menjadi salah satu pilar penting dalam mewujudkan *good governance* sekaligus meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi pemerintahan. Secara akademis penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian administrasi publik di Indonesia. Temuan-temuan dalam penelitian ini memperkaya literatur tentang hubungan antara digitalisasi pemerintahan dan efisiensi anggaran, serta membuka peluang penelitian lebih lanjut mengenai keberlanjutan inovasi digital di birokrasi, baik di tingkat pusat maupun daerah.

## **Rekomendasi**

Rekomendasi strategis meliputi percepatan integrasi teknis, penguatan kapasitas SDM, penetapan standar layanan digital, serta audit keamanan informasi secara berkala

1. Menyusun roadmap integrasi SPBE internal yang jelas beserta standar API.
2. Menetapkan program pelatihan berkelanjutan untuk literasi digital, manajemen data, dan keamanan siber.
3. Mengadaptasi standar pelayanan publik ke format layanan digital (SOP digital).
4. Membangun mekanisme monitoring & evaluasi berbasis dashboard KPI *real-time*.
5. Mengalokasikan anggaran pemeliharaan sistem pada APBN/kementerian secara berkelanjutan.

## Pengakuan

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat, rahmat dan hidayah yang diberikan, peneliti dapat menyelesaikan penulisan jurnal dengan judul Implementasi *e-Government* dalam Pelayanan Publik di Unit Layanan Administrasi pada Biro Organisasi dan Tatalaksana Kementerian Dalam Negeri.

Dalam penyusunan jurnal ini tim peneliti telah berkolaborasi dengan apik dan mendapat motivasi dari berbagai pihak, antara lain: (1) Direktur Politeknik STIA LAN; (2) Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, dan (3) Ketua Program Studi Administrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Aparatur).

## DAFTAR PUSTAKA

- Afdila, A., & Adnan, M. F. (2022). *Digitalisasi Administrasi Publik Sebagai Salah Satu Perwujudan Reformasi Birokrasi*. 2, 27–32.
- Akbar, M. M. (2020). *Evaluasi Tingkat Kematangan E-government dan Partisipasi Masyarakat dalam Pelayanan Publik Framework Gartner (Studi Kasus Kabupaten Sukoharjo)*.
- Arief, V. (2023). *E-Government di Asia Tenggara: Perbandingan Pengembangan E-Government di Singapura, Malaysia dan Indonesia* (Vol. 1, Issue 2).
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service*.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital Era Governance—IT Corporations, the State and e-Government. New York: Oxford University Press. 289 pp. \$45.00 (hardbound). *Social Science Computer Review*, 26(2), 254–257. <https://doi.org/10.1177/0894439307304515>
- Gaol, P. L. G. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja PT. Bank Mega, Tbk Cluster Bekasi. *Jurnal Good Governance*.
- Heeks, R. (2001). *Understanding e-governance for development*. Institute for Development Policy and Management.
- Juliasih, L. (2023). *Studi Komparasi Literasi Electronic Government di Negara-Negara Asean*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Compare-Countries>
- Kementerian PAN-RB. (2020). Grand Design Reformasi Birokrasi 2020–2024.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2), 122–136. [https://doi.org/10.1016/S0740-624X\(01\)00066-1](https://doi.org/10.1016/S0740-624X(01)00066-1)
- Marsidi, M., Mulyadi, M., Rambe, S. A., & Oktalisa, E. (2021). Inovasi dalam Pelayanan Publik: Studi Kasus Implementasi E-Government di Negara-Negara Berkembang. *Sengkuni Journal: Social Sciences and Humanities*, 2(2), 165–170. <https://doi.org/10.37638/sengkuni.2.2.165-170>

Mulgan, G., & Albury, D. (2003). *innovation-in-the-public-sector.*

Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Peranan E-Government Dalam Pelayanan Publik (Studi Kasus: Mal Pelayanan Publik Kabupaten Sumedang). *Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2). [https://doi.org/https://doi.org/10.23969/kebijakan.v11i2.2898](https://doi.org/10.23969/kebijakan.v11i2.2898)

OECD. (2015). *The Innovation Imperative.* OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264239814-en>

Osborne, & Gaebler. (1992). *Reinventing Government.*

Prabowo, A., & Lukman, S. (2025). *Inovasi: Jurnal Sosial Humaniora dan Pendidikan Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kementerian BUMN: Tantangan, Kemajuan, Dan Prospek Ke Depan.* <https://doi.org/10.55606/inovasi.v5i1.5190>

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>

Setiawan, A., Sahlan, M. F. F., & Syam, S. (2023). Evaluasi Implementasi E-Government Kota Palopo Menggunakan E-Government Maturity Model. *Journal of Software Engineering and Multimedia (JASMED)*, 1(2), 59–66. <https://doi.org/10.20895/jasmed.v1i2.1345>

Sirajudin (2023). Mengenal Penelitian Kualitatif: Panduan Bagi Peneliti Pemula, Agma (Anggota Ikapi No 054/Ssl/2023)

Tornatzky, L. G. ., Fleischer, Mitchell., & Chakrabarti, A. K. . (1990). *The processes of technological innovation.* Lexington Books.

UNDESA. (2022). *E-Government Survey 2022.* <https://publicadministration.un.org/en/>  
Zeithaml, Parasuraman, & Berry. (1988). Servqual:a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12–37. [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Rt96wAigg2oC&oi=fnd&pg=PA140&dq=Zeithaml,+Parasuraman+%26+Berry+\(1985\)+%E2%80%93+SERVQUAL.+Model+Servqual&ots=pUv0bBBEvN&sig=DQubSGm8OsvQD6HJH0tNdp6DR74&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=Rt96wAigg2oC&oi=fnd&pg=PA140&dq=Zeithaml,+Parasuraman+%26+Berry+(1985)+%E2%80%93+SERVQUAL.+Model+Servqual&ots=pUv0bBBEvN&sig=DQubSGm8OsvQD6HJH0tNdp6DR74&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

Undang-undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik

Peraturan Presiden Nomor 93 tahun 2019 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)