

TRANSFORMASI DIGITAL DI LINGKUNGAN KEMENTERIAN KEUANGAN REPUBLIK INDONESIA SEBAGAI IMPLEMENTASI *GOOD GOVERNANCE*

Ilham Febri Budiman¹⁾

DIV Manajemen Keuangan Negara
Politeknik Keuangan Negara STAN

Correspondence		
Email: Ilham4121230296@pknstan.ac.id	No. Telp:	
Submitted: 26 Januari 2024	Accepted: 6 Februari 2024	Published: 7 Februari 2024

ABSTRAK

Transformasi digital merupakan manajemen perubahan yang sangat dibutuhkan di era Industri 4.0. Hal tersebut agar suatu organisasi tetap bersaing ditengah efisiensi yang tinggi karena adanya digitalisasi. Kementerian Keuangan Republik Indonesia merupakan salah satu lembaga pemerintah yang melakukan transformasi digital. Transformasi digital dilakukan meliputi beberapa aspek seperti pengelolaan penerimaan negara, perbendaharaan (*treasury*), perimbangan keuangan sampai pengawasan PNPB. Metode penelitian yang digunakan ialah studi pustaka dari sumber-sumber yang valid dan ilmiah dan didukung oleh pengumpulan data dengan metode observasi. Kemudian data yang dihimpun diolah dan disajikan menggunakan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian yang didapat ialah bahwa Kemenkeu menggunakan sebuah alat yakni *Enterprise Architecture (EA)* sebagai tool utama untuk menuju Kemenkeu RI modern yang berbasis digital. Beberapa hasil transformasi digital Kemenkeu RI ialah *Office Automation* berupa modul Naskah Dinas Online (Nadine), *Kemenkeu Learning Center*, Kartu Kredit Pemerintah, *joint profile* perpajakan dan beberapa aplikasi yang dihasilkan seperti SAKTI dan SuperApp Kemenkeu One. Transformasi digital Kemenkeu RI diwujudkan dengan digitalisasi sistem dan pelayanan secara online. Hal tersebut membuat Kemenkeu RI mewujudkan *e-government*. Dengan kondisi seperti itu, secara langsung Kemenkeu RI mendukung Visi Indonesia Emas 2045 yang salah satu visinya adalah tercapainya *good governance* di Indonesia.

Kata Kunci: transformasi, digital, Kemenkeu RI, teknologi

PENDAHULUAN

Teknologi merupakan sesuatu yang tidak akan pernah lepas dari kehidupan saat ini. Menurut Jacques Ellul (dalam Ananda, 2013) teknologi adalah keseluruhan upaya dan metode yang ditemukan manusia secara rasional untuk meningkatkan efisiensi dalam kehidupan manusia. Efisiensi dapat dicapai dengan terus mengembangkan teknologi menjadi lebih canggih. Salah satu hasil dari adanya teknologi adalah digitalisasi. Digitalisasi adalah proses perubahan bentuk media dari tercetak dan fisik menjadi media digital (Sukmana dalam Claretta & Riduwan, 2022). Proses perubahan dari yang sebelumnya analog menjadi bentuk yang lebih melibatkan komputasi sehingga terjadi digitalisasi disebut dengan transformasi digital.

Teknologi informasi digital yang berkembang dengan internet dan *cloud* memberikan paradigma baru di masyarakat (Tulun et al., 2022). Kondisi berkembangnya teknologi dan informasi secara pesat sehingga terjadi proses digitalisasi sering dikenal dengan transformasi digital (Hadiono & Santi, 2020). Transformasi yang berlangsung saat ini sangat cepat di semua lini kehidupan manusia. Transformasi digital merupakan dampak dari Revolusi Industri 4.0 sehingga terjadi perubahan dalam model, struktur, dan strategi secara besar-besaran hampir

pada seluruh sektor (Berman, 2012). Hal tersebut sebagai bentuk penyesuaian agar dapat bertahan dan tetap eksis di masa sekarang.

Transformasi digital dilakukan oleh berbagai sektor, seperti industri, swasta, UMKM, pendidikan, dan lembaga pemerintahan. Transformasi digital pada sektor pemerintahan bertujuan utama untuk meningkatkan kemudahan dan efisiensi dalam melakukan pelayanan publik kepada masyarakat (Hendriyaldi et al., 2022). Beberapa instansi pemerintahan telah melakukan transformasi digital dengan salah satunya mengubah pelayanan konvensional menjadi layanan berbasis online (Navarin et al., 2020). Dengan adanya digitalisasi, diharapkan dapat memberikan dampak pada kepuasan masyarakat dan efisiensi dalam proses administrasi.

Kementerian Keuangan Republik Indonesia merupakan salah satu lembaga pemerintah yang melakukan transformasi digital. Transformasi digital dilakukan meliputi beberapa aspek seperti pengelolaan penerimaan negara, perbendaharaan (*treasury*), perimbangan keuangan sampai pengawasan PNBPN (Kemenkeu RI, 2022). Transformasi digital Kemenkeu RI bertujuan untuk mewujudkan perbaikan pada layanan kepada masyarakat dan stakeholder (*citizen-centric*) sehingga output yang diharapkan adalah peningkatan reputasi Kemenkeu RI sebagai institusi pemerintah yang modern.

Transformasi digital Kementerian Keuangan RI juga merupakan wujud nyata dari Kemenkeu sendiri mendukung Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) 2025-2045. Transformasi digital merupakan upaya untuk mencapai visi *good governance* yang merupakan prinsip pada RPJPN 2025-2045. Hal ini selaras dengan visi Indonesia Emas 2045 yang merupakan buah dari RPJPN 2025-2045 (Bappenas, 2019). Untuk mewujudkan visi tersebut, pemerintah berkomitmen untuk menjalankan roda pemerintahan dengan prinsip *good governance*.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui studi pustaka dan observasi. Metode kualitatif adalah jenis pendekatan dalam penelitian ilmu sosial yang menggunakan paradigma alamiah berdasarkan suatu fenomena atau masalah dari segi latar dan cara pandang objek (Abdussamad, 2021). Studi pustaka atau dikenal juga dengan studi literatur menurut George dalam (dalam Budiman, 2024) ialah sebuah proses pencarian dari sumber-sumber atau opini para pakar tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian. Observasi adalah teknik pengumpulan data menggunakan indera manusia sebagai alat utama (Matthew & Ross, 2010).

Studi pustaka yang dilakukan ialah mengumpulkan data-data yang bersumber dari buku, jurnal, artikel, dan sumber lainnya seperti website kementerian keuangan yang teruji validitasnya. Studi pustaka memperhatikan keilmiah dan validitas sumber yang digunakan dengan memperhatikan prinsip ilmiah. Observasi dilakukan oleh penulis melalui sebuah kuliah umum yang diikuti oleh penulis mengenai reformasi di DJP dan DJBC. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan pendekatan kualitatif sehingga isi dan pembahasan yang dihasilkan bersifat deskriptif.

PEMBAHASAN

Transformasi Digital

Transformasi digital adalah kegiatan mengadopsi teknologi yang berkembang untuk meningkatkan nilai, produktivitas, dan efisiensi untuk mewujudkan kesejahteraan sosial (Ebert & Duarte, 2018). Menurut (Henriette et al., 2016) transformasi digital diartikan sebagai fenomena dan perubahan sosial yang didorong oleh para generasi digital yang menyebabkan adanya digitalisasi yang mengakar kuat pada kehidupan sehari-hari. Transformasi digital merupakan upaya secara substansional untuk membentuk kehidupan masyarakat yang berorientasi pada produk digital sebagai wujud dari pengaruh inovasi pada bidang digital (Matt et al., 2015).

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital adalah sebuah perubahan yang dengan sengaja dikehendaki untuk mencapai tujuan tertentu yang dalam hal ini ialah perubahan sistem analog menjadi digital dengan menggunakan teknologi yang berkembang dengan pesat. Tujuan dari transformasi digital sendiri ialah untuk mengikuti perkembangan zaman dimana efisiensi, kecepatan, dan ketepatan dituntut dalam proses pengerjaan sesuatu.

Menurut (Wijayanto & Harsadi) suatu organisasi dikatakan sukses melakukan transformasi digital apabila memenuhi tiga syarat berikut.

- 1) Pengalaman Digital

Menghadirkan pengalaman digital yang relevan dan menarik. Sehingga pelayanan yang diberikan sifatnya berbasis digital, tidak lagi menggunakan metode tradisional.

- 2) Operasi Digital

Organisasi harus responsif dalam peningkatan pelayanan dan administrasi digital. Hal ini harus didukung oleh teknologi, orang, dan strategi yang tepat agar digitalisasi efektif dilakukan.

- 3) Inovasi Digital

Dengan perkembangan zaman, inovasi harus terus diperlukan. Meskipun suatu organisasi telah melakukan transformasi digital, organisasi tersebut harus terus berinovasi untuk membuat sistem lebih ideal lagi sesuai dengan keperluan organisasi.

Beberapa teknologi yang dapat digunakan untuk mendukung transformasi digital sebuah organisasi antara lain sebagai berikut.

- 1) *Cloud*

Penyediaan sumber daya secara komputasi secara awan (jaringan) untuk memungkinkan penyimpanan data secara online yang dapat diakses kapan saja tanpa memerlukan storage usernya.

- 2) *Artificial Intelligence*

Merupakan kecerdasan buatan yang didesain menyerupai kecerdasan manusia yang berfungsi menyelesaikan suatu masalah dengan cepat, efisien, dan efektif untuk memudahkan pekerjaan manusia.

- 3) *Data Mining*

Penggalian data pada sebuah data yang memiliki kapasitas sangat besar (*big data*) untuk menemukan suatu kriteria tertentu sehingga data yang sangat besar tadi memiliki manfaat.

4) *Big Data*

Kumpulan data dalam jumlah yang sangat besar dan banyak sehingga tidak dapat dicetak atau diubah ke bentuk fisik yang memiliki sifat *velocity*, *variety*, *volume*, *value*, dan *veracity*.

5) *Internet of Things*

Sebuah konsep untuk memanfaatkan internet lebih jauh dengan konektivitas perangkat saling terhubung melalui jaringan internet untuk saling berkomunikasi dan dapat melakukan aktivitas mengolah, mencari, dan mengirim data.

Kementerian Keuangan RI

Kementerian Keuangan RI merupakan salah satu kementerian di Indonesia yang bertugas mengelola keuangan negara dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden RI (DJPB, n.d.). Visi Kemenkeu RI adalah Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk Mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan untuk Mendukung Visi dan Misi Presiden dan Wakil Presiden (Kemenkeu RI, n.d.). Kemenkeu RI dipimpin oleh Menteri Keuangan dan dibantu oleh Wakil Menteri Keuangan. Di bawahnya terdapat Irjen, Sekjen, dan 9 Staff Ahli Menteri Keuangan. Kemudian terdapat beberapa eselon I seperti DJA, DJP, DJBC, DJPb, DJKN, DJPK, DJPR, BKF, dan BPPK.

Transformasi Digital Kemenkeu RI

Kementerian Keuangan RI merupakan salah satu kementerian di Indonesia yang menggunakan prinsip manajemen perubahan. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya transformasi dari tahun ke tahun. Dilansir dari (Kemenkeu RI, n.d.), Reformasi Kemenkeu RI secara umum terbagi menjadi lima periode, yakni.

- Periode I (2002-2006), pada periode ini Kemenkeu RI melakukan reformasi pengelolaan keuangan negara dengan melakukan modernisasi administrasi perpajakan. Kemudian diterbitkannya Paket UU Keuangan Negara yang terdiri atas UU No. 17 Tahun 2003 Tentang Keuangan Negara, UU No. 1 Tahun 2004 Tentang Perbendaharaan Negara, dan UU No. 15 Tahun 2004 Tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara. Dan pemisahan fungsi dalam penyusunan anggaran dan pelaksanaan anggaran.
- Periode II (2007-2012), pada periode ini Kemenkeu RI melakukan reformasi birokrasi besar-besaran yang meliputi tiga pilar, yakni Pilar Organisasi, Pilar Proses bisnis, dan Pilar SDM dengan prinsip *Good Governance*.
- Periode III (2013-2016), Kemenkeu RI melakukan melakukan penetapan dan implementasi cetak biru RBTK. Cetak berisi 87 bentuk rumusan inisiatif transformasi yang kemudian terbagi dalam lima tema yakni tema perpajakan, tema penganggaran, tema perbendaharaan, tema sentral, serta tema kepastian dan cukai.
- Periode IV (2016-2018), Kemenkeu RI melakukan penguatan implementasi RBTK yang telah ditetapkan pada periode sebelumnya. Penguatan yang dilakukan berupa penetapan 20 inisiatif baru.

- Periode V (2019-saat ini), Kemenkeu RI melakukan transformasi digital secara masif sebagai bagian dalam penyesuaian akan berkembang teknologi dan informasi. Dalam transformasi digital, Kemenkeu menggunakan sebuah alat yakni *Enterprise Architecture (EA)* sebagai tool utama untuk menuju Kemenkeu RI modern yang berbasis digital. EA merupakan alat untuk menunjang dan membantu perencanaan strategis organisasi untuk mencapai visi dan misi Kemenkeu RI dengan memberikan kemampuan untuk melihat dan melakukan perbaikan pada bisnis, administrasi, informasi, dan teknologi yang digunakan.

Pada periode V atau transformasi digital, Kemenkeu menetapkan Capaian utama dalam Transformasi Digital yang kemudian dilaksanakan pada tahun 2019 melalui inisiatif strategis yakni:

- 1) *Office Automation* berupa modul Naskah Dinas Online (Nadine) pada seluruh jajaran unit eselon I Kemenkeu RI
- 2) Development pada KLC (*Kemenkeu Learning Center*) generasi kedua dengan menyesuaikan kebutuhan *user*
- 3) Uji coba pada *Joint Profile* perpajakan
- 4) Implementasi serta sosialisasi pemakaian Kartu Kredit Pemerintah (KKP) kepada kementerian/ lembaga.
- 5) Uji coba penerapan teknologi integrasi dan komunikasi data pada 102 pemerintah daerah menggunakan aplikasi SINERGI SIKD V5.0.0

Saat berjalannya dan implementasi transformasi digital tersebut, framework EA Kemenkeu melaksanakan analisis gap atas kesebelas inisiatif RBTK pada tahun 2019. Kemudian terbentuklah Implementasi 15 inisiatif RBTK pada tahun 2020. Implementasi 15 IS RBTK tahun 2020-2024 ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan nomor KMK 125/KMK.01/2020 tentang Implementasi Inisiatif Strategis Program RBTK, selanjutnya KEP-120/SJ/2020 tentang Perubahan Kedua atas Keputusan Sekretaris Jenderal Kemenkeu No KEP-438/SJ/2019 tentang Tata Kelola Implementasi Inisiatif Strategis Program RBTK Kemenkeu. Kemudian berdasarkan KMK Nomor 88/KMK.01/2022 tentang Inisiatif Strategis Kementerian Keuangan dan Keputusan Sekjen Kementerian Keuangan Nomor KEP-35/SJ/2022 tentang Tata Kelola Implementasi Inisiatif Strategis Kemenkeu, ditetapkan 41 IS Kemenkeu dengan tema besar meliputi sentral, fiskal, penerimaan, belanja, perbendaharaan, kekayaan negara dan pembiayaan.

Terdapat beberapa inisiatif transformasi digital Kemenkeu RI untuk mengubah sistem analog ke digital yakni:

- 1) Aplikasi e-Billing untuk mempermudah wajib pajak untuk membayar pajak secara online.
- 2) Sistem Informasi Manajemen Keuangan Daerah (SIMDA) untuk memperkuat transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan daerah.
- 3) Sistem Informasi Manajemen Aset Negara (SIMAN) untuk melakukan integrasi data-data aset negara dan BMN dari berbagai instansi, K/L pemerintah.
- 4) Sistem Informasi Manajemen Perbendaharaan (SIMPRA) untuk mengubah proses menjadi otomatis dalam proses perbendaharaan (treasury) negara.

- 5) Sistem Informasi Manajemen Anggaran (SIPANG) untuk memfasilitasi perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pertanggungjawaban penggunaan anggaran negara.
- 6) E-DIPA, program Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran secara elektronik dan terintegrasi dengan SPAN dan SIPANG. Sistem ini juga mempermudah dalam proses revisi dan mendukung monitoring evaluasi melalui analisis berbasis data, grafik, dan indikator kinerja.

Kemenkeu RI juga memiliki beberapa software unggulan yang menjadi bagian penting dalam transformasi digital Kemenkeu RI, yakni:

- Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI), merupakan aplikasi yang digunakan oleh Satker dalam mendukung program SPAN untuk mengelola keuangan negara. SAKTI mengintegrasikan seluruh aplikasi tiap Satker yang ada dengan menerapkan konsep *single database* dan *accrual based accounting*
- Super App Kemenkeu One, aplikasi yang berfungsi untuk mengintegrasikan berbagai layanan yang dilakukan oleh unit eselon I Kementerian Keuangan dalam satu sistem. Sehingga user hanya perlu melakukan satu kali proses login yakni pada Super App Kemenkeu One. Konsep aplikasi ini ialah *one apps, one services, and one data*

Transformasi digital juga dilakukan oleh beberapa unit eselon I Kemenkeu RI untuk contoh sebagai berikut:

PSIAP-CTAS oleh Direktorat Jenderal Pajak

Pembaharuan Sistem Inti Administrasi Perpajakan atau *Coretax Administration System* berfungsi untuk mengoptimalkan pelayanan publik dan pengawasan perpajakan. Sistem ini dibuat untuk mempermudah administrasi perpajakan baik untuk wajib pajak maupun pemungut pajak. PSIAP dilatarbelakangi oleh arsitektur teknologi DJP yang telah usang (DJP, 2024). Manfaat dari sistem ini sendiri adalah Wajib pajak memiliki akun di portal DJP, Biaya kepatuhan rendah, Potensi sengketa berkurang, dan Pelayanan yang berkualitas.

Kelebihan dan Kekurangan Digitalisasi di Kemenkeu RI

Secara umum, menurut (Wibowo et al., 2022) kelebihan dari teknologi digital ialah komunikasi dapat terhubung secara mudah dan efisien. Hal tersebut senada dengan kelebihan dan manfaat digitalisasi di Kemenkeu RI. Kelebihan lain adanya digitalisasi di Kemenkeu RI antara lain; Visi dan misi kemenkeu mudah dicapai; mempermudah administrasi secara online; kualitas pelayanan meningkat; efisiensi proses administrasi; mempermudah tupoksi tiap unit eselon dan satker; serta potensi perumusan kebijakan yang tepat lebih tinggi.

Kelemahan dari digitalisasi oleh Kemenkeu RI antara lain; kurangnya kesadaran masyarakat terhadap layanan digital; angka melek teknologi yang masih rendah di Indonesia; adanya resiko keamanan siber (*cyber security*), dan faktor internal seperti kualitas SDM dari Kemenkeu sendiri. Kelemahan yang paling berbahaya adalah resiko adanya peretasan oleh peretas yang tidak bertanggung jawab. Sehingga membahayakan data-data penting.

Good Governance dan E-Government

Good Governance menurut Sadjijono (dalam Maryam, 2016) ialah kegiatan lembaga pemerintahan yang dijalankan berdasarkan kepentingan rakyat dan norma yang berlaku di masyarakat untuk mewujudkan cita-cita negara dan bangsa. *Good governance* sendiri merupakan sebuah bentuk pemerintahan yang bersih, transparan, akuntabel, dan modern dengan tujuan memberikan pelayanan publik yang efisien dan mewujudkan tujuan bangsa itu sendiri. Menurut UNDP (United Nations Development Program) terdapat 14 prinsip *good governance* yakni: *vissionary, transparency, participation, accountability, rule of law, democracy, profesionalism, responsiveness, efficiency and effectiveness, desentralization, private sector and civil society partnership, commitment to reduce inequality, commitment to environmental protection, and commitment to fair market.*

E-Government (electronic government) adalah aspek dalam pemerintahan dimana penyediaan layanan publik menggunakan TIK dalam hal ini internet dalam pemerintahan (Ilham, 2021). Secara umum konsep *E-Government* ialah sebuah pemerintahan yang menggunakan teknologi informasi untuk merancang sebuah pemerintahan baik administrasi, birokrasi, dan pelayanan publik secara digital yang memudahkan berbagai pihak seperti pegawai pemerintah, masyarakat, dan sektor lain yang berhubungan. *E-Government* merupakan salah satu wujud dari *good governance*. Korelasinya adalah *E-Government* merupakan cara untuk melakukan efisiensi dan memberikan pelayanan yang berkualitas yang merupakan salah satu karakteristik dari *good governance*.

Hubungan antara Transformasi Digital, *Good Governance* dan *E-Governance* di Kemenkeu RI

Transformasi digital merupakan sebuah perubahan operasional lembaga pemerintahan menjadi *digital* berbasis teknologi informasi. Dengan adanya transformasi digital, lembaga pemerintahan tersebut akan menjadi pemerintahan digital atau dikenal dengan *e-government*. Dengan lembaga pemerintah yang telah menganut *e-government*, maka *good governance* akan lebih cepat terealisasi karena adanya efisiensi, efektivitas, dan akuntabilitas dari prinsip *e-government*.

Kemenkeu RI sebagai salah satu kementerian di Indonesia telah melaksanakan transformasi digital sejak tahun 2019 hingga saat ini. Transformasi digital Kemenkeu RI diwujudkan dengan digitalisasi sistem dan pelayanan secara online. Hal tersebut membuat Kemenkeu RI mewujudkan *e-government*. Dengan kondisi seperti itu, secara langsung Kemenkeu RI mendukung Visi Indonesia Emas 2045 yang salah satu visinya adalah tercapainya *good governance* di Indonesia.

PENUTUP

Transformasi digital adalah sebuah perubahan yang dengan sengaja dikehendaki untuk mencapai tujuan tertentu yang dalam hal ini ialah perubahan sistem analog menjadi digital dengan menggunakan teknologi yang berkembang dengan pesat. Kementerian Keuangan RI merupakan salah satu kementerian di Indonesia yang bertugas mengelola keuangan negara dan bertanggung jawab langsung kepada Presiden RI. Kementerian Keuangan RI adalah salah satu kementerian yang melakukan transformasi digital sejak tahun 2019. Kemenkeu menggunakan sebuah alat yakni *Enterprise Architecture (EA)* sebagai tool utama untuk menuju Kemenkeu

RI modern yang berbasis digital. Beberapa hasil transformasi digital Kemenkeu RI ialah *Office Automation* berupa modul Naskah Dinas Online (Nadine), *Kemenkeu Learning Center*, Kartu Kredit Pemerintah, *joint profile* perpajakan dan beberapa aplikasi yang dihasilkan seperti SAKTI dan SuperApp Kemenkeu One. Transformasi digital Kemenkeu RI diwujudkan dengan digitalisasi sistem dan pelayanan secara online. Hal tersebut membuat Kemenkeu RI mewujudkan *e-government*. Dengan kondisi seperti itu, secara langsung Kemenkeu RI mendukung Visi Indonesia Emas 2045 yang salah satu visinya adalah tercapainya *good governance* di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif*. Makassar: CV. syakir Media Press.
- Ananda, E. D. (2013). Pemanfaatan Teknologi Informasi: Studi Deskriptif Mengenai Pemanfaatan Teknologi Informasi Pada SMK Negeri 1 dan SMK Negeri 4 Surabaya. *Jurnal UNAIR*.
- Bappenas. (2019). *Indonesia 2045: Berdaulat, Maju, Adil, dan Makmur*.
- Berman. (2012). Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. *Journal of Strategy & Leadership*, 40(2).
- Budiman, I. F. (2024). Peran Pancasila sebagai Ideologi Negara dalam Mewujudkan Indonesia Emas 2045. *Cendikia: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 2(3), 47–54. <https://doi.org/10.572349>
- Claretta, D., & Riduwan, V. P. (2022). Strategi Humas SSC Kacapiring Surabaya Dalam Era Digitalisasi Pada Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial (JKOMDIS)*, 2(3), 251-253.
- DJP. (2024). Reformasi Perpajakan Direktorat Jenderal Pajak. *Kuliah Umum PPKN I Politeknik Keuangan Negara STAN*. Jakarta.
- DJPB. (n.d.). *Profil Kementerian Keuangan*. Retrieved from <https://djp.kemenkeu.go.id/kppn/tuban/id/profil/sejarah/114-profil/2814-profil-kementerian-keuangan.html>
- Ebert, & Duarte. (2018). Software Technology Digital Transformation. *IEEE Software*. <https://doi.org/10.1109>
- Hadiono, K., & Santi, R. C. (2020). Menyongsong Transformasi Digital. *Proceeding SENDIU*, 81-84.
- Hendriyaldi, Erida, & Yanti. (2022). Transformasi pelayanan publik digital di masa pandemi covid-19 untuk mewujudkan e-government di Lingkungan Pemerintah Daerah Kota Jambi. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, 17(3), 669-682.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *Mediterranean Conference on Information Systems*.
- Ilham. (2021). *E-Governance*. Sleman: Penerbit Deepublish.

- Kemenkeu RI. (2022, August 3). *Kemenkeu Lakukan Transformasi Digital Dalam Pengelolaan Keuangan Negara*. Retrieved from [Kemenkeu.go.id: https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/Kemenkeu-Lakukan-Transformasi-Digital](https://www.kemenkeu.go.id/informasi-publik/publikasi/berita-utama/Kemenkeu-Lakukan-Transformasi-Digital)
- Kemenkeu RI. (n.d.). *Perjalanan Reformasi Birokrasi*. Retrieved from [Kemenkeu.go.id: https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kelembagaan/profil-reformasi-birokrasi](https://www.kemenkeu.go.id/transformasi-kelembagaan/profil-reformasi-birokrasi)
- Kemenkeu RI. (n.d.). *Visi dan Misi Kemenkeu RI*. Retrieved from <https://www.kemenkeu.go.id/profile/visi-dan-misi>
- Maryam, N. S. (2016). Mewujudkan Good Governance melalui Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi*, 6(1).
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies . *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Matthew, & Ross. (2010). *Research Methods*. London: Pearson Longman.
- Navarin, Hendriyadi, & Wahyu. (2020). Analisis Kepuasan Masyarakat terhadap Pelayanan Melalui E-service Quality di Kota Jambi. *Publika: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 6(2).
- Tulunen, E., Saerang, D., & Maramis, J. (2022). Digital Transformation: Role of Digital Leadership. *Jurnal EMBA*, 10(2), 1116-1123.
- Wibowo, Wahyudin, Permana, Sembiring, Wahidin, Nograho, . . . Rivantio. (2022). *Teknologi Digital di Era Modern*. Padang: PT. Global Eksekutif Teknologi.
- Wijayanto, H., & Harsadi, P. (n.d.). *Transformasi Digital*. STMIK Sinar Nusantara Surakarta.