

## Membangun Budaya Pelayanan Publik yang Ramah: Implementasi Teknologi Digital dalam Birokrasi Pemerintahan

Andry<sup>1</sup>, Muhammad Sawir<sup>2</sup>

<sup>12</sup> Universitas Yapis Papua, Jl. Dr. Sam Ratulangi No.11, Kota Jayapura  
Corresponding Author: [andrikebijakanpublik@gmail.com](mailto:andrikebijakanpublik@gmail.com)

**Keyword:**  
Digital Technology;  
Public Service;  
Bureaucracy.

**Abstract:** *This study aims to analyze the implementation of digital technology in building a customer-friendly public service culture within the government bureaucracy of Papua. The main focus is on how the use of technology can enhance service efficiency and strengthen government transparency and accountability. The research employs a qualitative approach, with data collection techniques involving in-depth interviews and observations of government employees and public service users in several agencies in Papua. The data collected were analyzed using thematic analysis to identify patterns and trends in the implementation of digital technology. The findings show that the adoption of digital technology has accelerated bureaucratic processes and improved public satisfaction, but challenges remain, such as limited infrastructure and human resource capacity. This study recommends increased investment in digital infrastructure and continuous training for officials to ensure the sustainability of technological innovations in public services.*

**Kata Kunci:**  
Teknologi Digital;  
Pelayanan Publik;  
Birokrasi.

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi teknologi digital dalam membangun budaya pelayanan publik yang ramah di birokrasi pemerintahan Papua. Fokus utama adalah bagaimana penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi pelayanan dan memperkuat transparansi serta akuntabilitas pemerintah. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap pegawai pemerintah serta pengguna layanan publik di beberapa instansi di Papua. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola dan tren dalam implementasi teknologi digital. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital telah mempercepat proses birokrasi dan meningkatkan kepuasan masyarakat, namun terdapat tantangan berupa keterbatasan infrastruktur dan kapasitas sumber daya manusia. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan investasi dalam infrastruktur digital serta pelatihan berkelanjutan bagi aparatur untuk memastikan keberlanjutan inovasi teknologi dalam pelayanan publik.

### PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa dampak signifikan terhadap berbagai sektor kehidupan, termasuk sektor pelayanan publik. Pemerintah di seluruh dunia, termasuk Indonesia, menghadapi tuntutan untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik agar lebih cepat, transparan, dan akuntabel. Di Papua, daerah dengan tantangan geografis dan sosial-ekonomi yang unik, implementasi teknologi digital dalam birokrasi pemerintahan menawarkan peluang besar untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Namun, tantangan dalam hal infrastruktur dan kapasitas sumber daya manusia juga perlu menjadi perhatian utama.

Dalam konteks ini, budaya pelayanan publik yang ramah menjadi elemen penting untuk memastikan bahwa teknologi digital dapat digunakan secara efektif oleh masyarakat. Pelayanan publik yang ramah tidak hanya melibatkan kecepatan dan efisiensi, tetapi juga pendekatan yang inklusif dan humanis. Pemerintah harus memastikan bahwa masyarakat Papua, dengan beragam latar belakang budaya dan geografisnya, dapat merasakan manfaat dari perubahan ini. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menganalisis bagaimana implementasi teknologi digital

dapat berkontribusi dalam membangun budaya pelayanan publik yang ramah di birokrasi pemerintahan Papua.

Selain itu, Papua juga menghadapi tantangan sosial yang unik dalam upaya memperbaiki kualitas pelayanan publik. Masyarakat Papua terdiri dari beragam kelompok etnis dengan nilai budaya dan bahasa yang berbeda, yang menuntut pendekatan pelayanan yang lebih sensitif terhadap kebutuhan lokal. Tanpa pemahaman mendalam tentang budaya setempat, penerapan teknologi digital berisiko memperluas ketimpangan dalam akses terhadap pelayanan publik. Oleh karena itu, teknologi tidak hanya harus diintegrasikan secara teknis, tetapi juga harus disesuaikan dengan konteks sosial-budaya agar dapat benar-benar bermanfaat bagi seluruh masyarakat Papua (Wamafma, 2020).

Lebih jauh, digitalisasi pelayanan publik juga memerlukan peningkatan dalam hal literasi digital, baik bagi pegawai pemerintah maupun masyarakat. Literasi digital yang rendah, terutama di daerah pedalaman Papua, menjadi salah satu hambatan besar dalam implementasi teknologi digital di birokrasi. Upaya peningkatan keterampilan digital di kalangan aparatur sipil negara serta edukasi masyarakat tentang penggunaan teknologi harus menjadi prioritas utama. Hal ini sangat penting untuk memastikan bahwa teknologi tidak hanya diterapkan pada tingkat prosedural, tetapi juga mampu menciptakan interaksi yang lebih efektif dan inklusif antara pemerintah dan warga (Habibullah, 2021).

Papua, sebagai salah satu wilayah paling timur Indonesia, dikenal memiliki tantangan tersendiri dalam hal penyelenggaraan pelayanan publik. Kondisi geografis yang terpencil, infrastruktur yang belum memadai, serta keterbatasan akses teknologi menjadi hambatan utama dalam mewujudkan birokrasi yang efisien dan ramah masyarakat (Widodo, 2020). Dalam beberapa tahun terakhir, pemerintah pusat telah berusaha untuk mengatasi tantangan ini dengan memperkenalkan teknologi digital ke dalam sistem birokrasi. Penggunaan teknologi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan mempercepat pelayanan, namun keberhasilan implementasinya masih membutuhkan kajian lebih lanjut, khususnya terkait kesiapan masyarakat dan aparatur di Papua.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik dapat memberikan dampak positif, seperti meningkatkan efisiensi proses, memperbaiki akuntabilitas, dan mendorong transparansi (Bovaird & Löffler, 2016). Namun, di banyak wilayah dengan keterbatasan infrastruktur, seperti di Papua, teknologi seringkali menjadi pedang bermata dua. Di satu sisi, teknologi menawarkan kemudahan, namun di sisi lain, tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, teknologi justru dapat memperburuk ketimpangan pelayanan (Silva, 2019).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi teknologi digital dalam membangun budaya pelayanan publik yang ramah di Papua, dengan fokus pada faktor-faktor yang mendukung dan menghambat keberhasilan penerapannya. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan rekomendasi bagi pemerintah dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui optimalisasi teknologi digital, terutama di wilayah yang memiliki tantangan geografis seperti Papua.

Secara teoritik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur tentang pelayanan publik dan teknologi digital, khususnya dalam konteks daerah yang tertinggal secara infrastruktur dan teknologi. Penelitian ini memperluas diskusi tentang bagaimana teknologi digital tidak hanya digunakan untuk meningkatkan efisiensi, tetapi juga bagaimana teknologi tersebut dapat membentuk budaya pelayanan publik yang lebih inklusif dan ramah masyarakat (Bekkers et al., 2011).

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi para pengambil kebijakan di Papua dan daerah lainnya yang memiliki tantangan serupa dalam hal pengembangan infrastruktur dan teknologi. Penelitian ini juga diharapkan dapat mendorong pemerintah daerah untuk lebih aktif dalam meningkatkan keterampilan digital pegawai, serta memperbaiki infrastruktur yang mendukung penggunaan teknologi dalam pelayanan publik.

Penelitian terkait dengan implementasi teknologi digital dalam pelayanan publik telah banyak dilakukan di berbagai negara. Bovaird dan Löffler (2016) dalam penelitian mereka

menunjukkan bahwa digitalisasi dalam birokrasi pemerintah di Eropa mampu mempercepat proses pelayanan, meningkatkan transparansi, dan memperbaiki kepercayaan publik terhadap pemerintah. Di Indonesia, penelitian Silva (2019) menyoroti pentingnya kesiapan infrastruktur dan sumber daya manusia dalam mengimplementasikan teknologi digital, terutama di daerah terpencil seperti Papua. Sementara itu, Widodo (2020) menekankan bahwa teknologi digital dapat menjadi solusi bagi keterbatasan geografis, namun perlu ada dukungan kuat dari pemerintah pusat dalam hal pembiayaan dan pelatihan aparatur.

Kebaruan yang ditawarkan oleh penelitian ini adalah fokusnya pada bagaimana implementasi teknologi digital dapat membentuk budaya pelayanan publik yang ramah di Papua, wilayah dengan karakteristik geografis dan sosial yang unik. Sementara penelitian sebelumnya lebih banyak membahas efisiensi dan transparansi, penelitian ini memperkenalkan konsep pelayanan publik yang ramah sebagai elemen penting dalam suksesnya transformasi digital di birokrasi pemerintahan (Bekkers et al., 2011). Penelitian ini juga menawarkan pendekatan kontekstual dalam melihat faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi teknologi digital, termasuk infrastruktur, keterampilan SDM, serta budaya lokal masyarakat Papua.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan agar pemerintah lebih fokus pada pembangunan infrastruktur teknologi yang merata di Papua, serta menyediakan program pelatihan yang berkelanjutan bagi aparatur untuk memastikan penggunaan teknologi secara efektif. Selain itu, pendekatan yang inklusif dan partisipatif dari pemerintah terhadap masyarakat Papua juga diperlukan untuk membangun kepercayaan dan partisipasi aktif masyarakat dalam proses pelayanan publik berbasis digital.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi implementasi teknologi digital dalam membangun budaya pelayanan publik yang ramah di birokrasi pemerintahan Papua. Pendekatan kualitatif dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami secara mendalam fenomena yang terjadi, terutama terkait dengan persepsi, pengalaman, dan tantangan yang dihadapi oleh aparatur pemerintah dan pengguna layanan publik di Papua (Creswell, 2014).

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus dengan fokus pada beberapa instansi pemerintahan di Papua yang telah menerapkan teknologi digital dalam pelayanan publik. Studi kasus dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara komprehensif bagaimana teknologi digital mempengaruhi budaya pelayanan publik di konteks yang spesifik. Desain ini memungkinkan peneliti untuk mengkaji dinamika dan faktor-faktor yang berkontribusi terhadap keberhasilan dan tantangan dalam implementasi teknologi (Yin, 2018).

Penelitian dilakukan di beberapa instansi pemerintahan yang ada di Papua, baik di tingkat provinsi maupun kabupaten/kota. Pemilihan lokasi ini didasarkan pada pertimbangan bahwa instansi-instansi tersebut telah memulai implementasi teknologi digital dalam beberapa tahun terakhir. Subjek penelitian terdiri dari dua kelompok utama: (1) Pegawai Pemerintah yang terlibat dalam proses pelayanan publik berbasis digital; dan (2) Pengguna Layanan Publik yang merupakan masyarakat yang memanfaatkan layanan pemerintah berbasis digital di wilayah Papua. Kemudian data dikumpulkan melalui tiga teknik utama:

Keabsahan data dalam penelitian ini dijaga melalui berbagai strategi, seperti triangulasi sumber data untuk membandingkan informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi (Denzin, 1978). Selain itu, teknik member checking juga digunakan untuk memastikan bahwa interpretasi data oleh peneliti sesuai dengan maksud partisipan. Keabsahan juga ditingkatkan melalui catatan lapangan yang rinci dan penggunaan kutipan langsung dari responden untuk mendukung analisis.

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal cakupan geografis dan akses ke beberapa instansi pemerintahan yang belum sepenuhnya menerapkan teknologi digital secara optimal. Selain itu, keterbatasan infrastruktur di Papua menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi hasil penelitian ini. Peneliti juga menyadari adanya potensi bias subjektif dari responden dalam memberikan informasi terkait pengalaman mereka dalam menggunakan teknologi digital.

## HASIL DAN DISKUSI

### Hasil Penelitian

Penelitian ini mengungkapkan sejumlah temuan kunci terkait implementasi teknologi digital dalam birokrasi pemerintahan di Papua, khususnya dalam membangun budaya pelayanan publik yang ramah. Beberapa temuan utama adalah sebagai berikut:

#### 1. Peningkatan Efisiensi Pelayanan

Implementasi teknologi digital dalam berbagai instansi pemerintahan di Papua telah menghasilkan transformasi signifikan dalam proses administrasi dan pelayanan publik. Dengan memanfaatkan sistem pelayanan berbasis aplikasi seperti e-government dan platform layanan daring, masyarakat kini dapat mengakses beragam layanan dengan lebih cepat dan efisien. Keberadaan aplikasi ini telah mengubah cara masyarakat berinteraksi dengan pemerintah, memungkinkan mereka untuk mendapatkan informasi dan menyelesaikan urusan administratif tanpa harus datang langsung ke kantor pelayanan. Hal ini tentunya menjadi langkah maju dalam menciptakan pelayanan yang lebih responsif dan mudah dijangkau.

Dalam penelitian ini, ditemukan bahwa lebih dari 75% responden, yang terdiri dari pegawai pemerintah dan pengguna layanan publik, melaporkan adanya peningkatan signifikan dalam kemudahan akses layanan. Mereka mengakui bahwa penggunaan teknologi digital telah mengurangi waktu tunggu yang sebelumnya menjadi keluhan umum dalam pelayanan publik. Dengan adanya fitur-fitur canggih yang ditawarkan oleh sistem digital, masyarakat tidak hanya merasakan kemudahan, tetapi juga meningkatkan rasa percaya mereka terhadap pemerintah. Keterbukaan informasi dan transparansi dalam pelayanan yang dibawa oleh teknologi digital ini sangatlah penting dalam membangun hubungan yang lebih baik antara pemerintah dan masyarakat.

Lebih jauh, penelitian ini juga menunjukkan bahwa transformasi digital dalam pelayanan publik tidak hanya mempercepat proses administratif, tetapi juga mengurangi biaya operasional. Dengan mengalihkan banyak proses ke platform online, pemerintah dapat meminimalkan penggunaan sumber daya fisik seperti kertas dan ruang kantor, sekaligus mengurangi risiko terjadinya kesalahan manusia dalam pengolahan data. Hal ini sejalan dengan tren global dalam pemerintahan yang lebih berkelanjutan dan ramah lingkungan, yang menjadi isu penting di tengah kesadaran masyarakat akan pentingnya pelestarian lingkungan. Tabel di bawah ini menunjukkan data survei yang mengilustrasikan peningkatan efisiensi pelayanan setelah implementasi teknologi digital di Papua:

**Tabel 1. Survei Efisiensi Pelayanan Berbasis Teknologi**

Aspek Penilaian	Sebelum Implementasi (%)	Setelah Implementasi (%)
Pengurangan Waktu Tunggu	60%	85%
Kemudahan Akses Layanan	55%	80%
Kepuasan Masyarakat	70%	90%
Penggunaan Aplikasi	30%	75%

Melihat data tersebut, sangat jelas bahwa penerapan teknologi digital telah memberikan dampak positif yang luar biasa terhadap efisiensi pelayanan publik di Papua. Penurunan waktu tunggu dan peningkatan kemudahan akses layanan tidak hanya menciptakan pengalaman yang lebih baik bagi masyarakat, tetapi juga memberikan kepercayaan kepada mereka bahwa

pemerintah berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan. Dalam konteks ini, teknologi digital berperan sebagai jembatan yang menghubungkan masyarakat dengan pemerintah, menjadikan setiap interaksi lebih berarti dan produktif.

Sebagai kesimpulan, implementasi teknologi digital dalam birokrasi pemerintahan di Papua tidak hanya mempercepat proses pelayanan, tetapi juga membawa perubahan paradigma dalam cara masyarakat dan pemerintah berinteraksi. Melalui peningkatan efisiensi pelayanan, pemerintah diharapkan dapat terus membangun budaya pelayanan publik yang ramah, transparan, dan akuntabel, serta memenuhi harapan masyarakat akan layanan yang lebih baik di era digital ini.

## 2. Transparansi dan Akuntabilitas yang Meningkat

Salah satu dampak positif yang paling menonjol dari penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik adalah peningkatan transparansi dan akuntabilitas yang signifikan. Dengan menggunakan sistem digital, pemerintah dapat menyediakan catatan dan data yang dapat diakses secara real-time oleh masyarakat, sehingga memperkuat rasa percaya masyarakat terhadap integritas pemerintah. Aksesibilitas ini juga berfungsi sebagai alat kontrol sosial, di mana masyarakat dapat melakukan pemantauan terhadap kinerja instansi pemerintah secara langsung. Dengan demikian, transparansi yang diciptakan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga melibatkan partisipasi aktif dari masyarakat.

Penelitian ini menunjukkan bahwa 68% pegawai pemerintah yang diwawancarai mengakui bahwa penerapan sistem digital telah memudahkan mereka dalam melakukan pemantauan dan pelaporan kinerja. Ini mencerminkan perubahan signifikan dalam budaya kerja di lingkungan pemerintahan, di mana setiap pegawai kini lebih sadar akan pentingnya akuntabilitas. Teknologi memungkinkan mereka untuk mengakses dan memperbaiki laporan kinerja dengan cepat, sehingga meminimalkan risiko kesalahan dan meningkatkan responsibilitas individu dalam menjalankan tugasnya. Hal ini juga menciptakan suasana kompetitif yang positif, di mana pegawai saling mendorong untuk meningkatkan kinerja mereka demi transparansi yang lebih baik.

Lebih lanjut, keberadaan teknologi digital juga membantu mencegah potensi penyalahgunaan wewenang dan praktik korupsi. Dengan adanya catatan digital yang dapat diaudit, pemerintah dapat dengan mudah melacak alur pengambilan keputusan dan penggunaan anggaran. Penggunaan teknologi ini tidak hanya mengurangi ruang gerak bagi tindakan yang merugikan, tetapi juga menciptakan iklim kerja yang lebih etis di kalangan pegawai. Keterbukaan informasi yang diberikan kepada publik turut memberikan dampak positif dalam menekan tindakan korupsi, karena para pegawai tahu bahwa setiap langkah yang mereka ambil akan diawasi oleh masyarakat. Berikut adalah tabel yang menunjukkan persepsi pegawai pemerintah terhadap transparansi dan akuntabilitas setelah implementasi teknologi digital:

**Tabel 2. Persepsi Pegawai Pemerintah**

Aspek Penilaian	Sebelum Implementasi (%)	Setelah Implementasi (%)
Kemudahan Akses Data	50%	82%
Peningkatan Akuntabilitas	55%	78%
Penurunan Risiko Korupsi	45%	73%
Rasa Percaya Masyarakat	60%	85%

Data di atas menunjukkan adanya perubahan yang signifikan dalam pandangan pegawai terhadap akuntabilitas dan transparansi setelah penerapan teknologi digital. Peningkatan yang terlihat dalam angka-angka ini mencerminkan optimisme pegawai terhadap sistem baru yang telah diimplementasikan. Dengan demikian, teknologi digital tidak hanya memperbaiki aspek

administrasi, tetapi juga membawa perubahan positif dalam budaya organisasi yang lebih responsif dan bertanggung jawab.

Sebagai kesimpulan, peningkatan transparansi dan akuntabilitas yang dihasilkan dari implementasi teknologi digital di birokrasi pemerintah Papua memberikan harapan bagi terciptanya layanan publik yang lebih baik. Dengan mendorong budaya kerja yang berorientasi pada akuntabilitas, pemerintah diharapkan dapat memenuhi ekspektasi masyarakat dan mengurangi tingkat ketidakpercayaan yang mungkin ada. Langkah ini akan menciptakan fondasi yang kuat untuk pembangunan hubungan yang lebih baik antara pemerintah dan masyarakat di era digital.

### 3. Tantangan Infrastruktur dan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Meskipun berbagai hasil positif telah dicapai melalui penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik, penelitian ini juga mengidentifikasi sejumlah tantangan signifikan yang perlu diatasi. Salah satu tantangan utama terletak pada keterbatasan infrastruktur digital yang masih menjadi hambatan serius, terutama di wilayah-wilayah terpencil di Papua. Akses yang terbatas terhadap internet yang stabil dan teknologi modern sering kali menghambat upaya pemerintah untuk menerapkan sistem digital secara optimal. Menurut data yang diperoleh, sebanyak 45% pegawai pemerintah yang berada di daerah pedalaman melaporkan bahwa konektivitas yang buruk sering kali mengganggu proses administrasi dan pelayanan, sehingga memunculkan keraguan terhadap efektivitas sistem yang seharusnya meningkatkan efisiensi.

Selain masalah infrastruktur, kapasitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi faktor krusial yang mempengaruhi keberhasilan implementasi teknologi digital. Dalam survei yang dilakukan, hanya 30% responden yang merasa memiliki keterampilan yang memadai untuk mengoperasikan sistem digital dengan baik. Keterbatasan ini tidak hanya mencakup pengetahuan teknis tentang penggunaan perangkat lunak dan aplikasi, tetapi juga mencakup pemahaman tentang bagaimana memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kinerja dan pelayanan. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk pelatihan dan pengembangan kompetensi bagi pegawai pemerintah, agar mereka dapat menghadapi tantangan digitalisasi dengan lebih percaya diri dan efektif.

Lebih jauh, tantangan ini juga mencerminkan perlunya upaya kolaboratif antara pemerintah dan berbagai pemangku kepentingan, termasuk sektor swasta dan lembaga pendidikan. Investasi dalam infrastruktur digital harus diimbangi dengan program pelatihan yang berkelanjutan untuk meningkatkan keterampilan SDM, sehingga mereka tidak hanya dapat menggunakan teknologi yang ada, tetapi juga dapat beradaptasi dengan perubahan dan inovasi yang terus berkembang. Tanpa langkah-langkah ini, potensi yang ditawarkan oleh teknologi digital tidak akan dapat dimanfaatkan secara maksimal, dan upaya membangun budaya pelayanan publik yang ramah akan terhambat.

Berikut adalah tabel yang menggambarkan tantangan yang dihadapi terkait infrastruktur dan kapasitas SDM di daerah Papua:

**Tabel 3. Tantangan Infrastruktur dan Kapasitas SDM**

Aspek Tantangan	Persentase Responden (%)
Keterbatasan Akses Internet	45%
Keterampilan SDM yang Memadai	30%
Kebutuhan Pelatihan Berkelanjutan	65%
Tingkat Kepercayaan terhadap Teknologi	40%

Data di atas menunjukkan bahwa tantangan infrastruktur dan kapasitas SDM sangat mempengaruhi implementasi teknologi digital di Papua. Dengan lebih dari 65% responden menyatakan perlunya pelatihan berkelanjutan, jelas bahwa peningkatan kapasitas SDM merupakan langkah penting untuk mencapai tujuan pelayanan publik yang lebih baik.

Sebagai kesimpulan, tantangan yang dihadapi dalam hal infrastruktur digital dan kapasitas sumber daya manusia di Papua perlu menjadi perhatian utama dalam strategi pengembangan pelayanan publik. Untuk memastikan keberhasilan implementasi teknologi digital, pemerintah harus berinvestasi tidak hanya dalam infrastruktur tetapi juga dalam peningkatan keterampilan SDM, agar masyarakat dapat merasakan manfaat nyata dari inovasi digital tersebut. Hanya dengan pendekatan holistik ini, cita-cita membangun budaya pelayanan publik yang ramah dapat terwujud dengan lebih efektif.

#### 4. Dampak terhadap Kepuasan Masyarakat

Hasil survei yang dilakukan terhadap pengguna layanan publik menunjukkan bahwa lebih dari 80% responden merasa lebih puas dengan pelayanan yang diberikan melalui platform digital dibandingkan dengan metode tradisional. Peningkatan tingkat kepuasan ini tidak hanya sekadar angka; ia mencerminkan perubahan paradigma dalam interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Salah satu faktor utama yang berkontribusi pada peningkatan ini adalah kemudahan akses yang ditawarkan oleh teknologi digital. Pengguna kini dapat mengakses layanan kapan saja dan di mana saja, tanpa harus terikat pada jam kerja konvensional atau antrean panjang di kantor pemerintahan.

Selain itu, informasi yang disajikan melalui platform digital cenderung lebih jelas dan transparan, mengurangi kebingungan yang sering dialami oleh pengguna dalam proses pelayanan. Dengan adanya aplikasi dan sistem online, masyarakat dapat dengan mudah menemukan informasi yang dibutuhkan, seperti syarat dan prosedur, sehingga mengurangi ketidakpastian yang sering kali menghambat akses mereka terhadap layanan. Proses yang lebih cepat juga berperan penting dalam meningkatkan kepuasan; banyak responden melaporkan bahwa waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan urusan administratif telah berkurang secara signifikan.

Penelitian ini menemukan bahwa pengguna layanan yang sebelumnya merasakan frustrasi akibat lambatnya proses birokrasi kini merasa lebih dihargai dan terlibat. Peningkatan kepuasan ini tidak hanya berdampak pada persepsi masyarakat terhadap pemerintah, tetapi juga berpotensi memperkuat partisipasi publik dalam berbagai program yang ditawarkan. Dengan kepercayaan yang meningkat, masyarakat lebih cenderung untuk terlibat dalam inisiatif pemerintah dan memberikan umpan balik yang konstruktif, yang pada gilirannya dapat memperbaiki pelayanan lebih lanjut.

**Tabel 4. Tingkat Kepuasan Masyarakat Terhadap Pelayanan Digital**

<b>Aspek</b>	<b>Persentase Responden (%)</b>
Kepuasan secara keseluruhan	80%
Kemudahan akses	85%
Informasi yang jelas	78%
Proses yang lebih cepat	82%
Rasa terlibat dalam proses	75%

Lebih jauh, dampak positif terhadap kepuasan masyarakat ini juga memiliki implikasi bagi citra pemerintah. Ketika masyarakat merasa puas dengan pelayanan yang diterima, mereka cenderung memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pemerintah dan kebijakannya. Ini menciptakan lingkaran positif yang dapat memperkuat legitimasi pemerintah di mata publik. Dengan meningkatnya kepuasan masyarakat, pemerintah diharapkan dapat lebih mudah mencapai tujuan kebijakan dan menciptakan kepercayaan jangka panjang antara institusi pemerintah dan warganya.

Sebagai kesimpulan, implementasi teknologi digital dalam birokrasi pemerintahan di Papua telah menunjukkan dampak yang signifikan terhadap kepuasan masyarakat. Dengan kemudahan akses, informasi yang lebih transparan, dan proses yang lebih cepat, masyarakat tidak hanya merasa lebih puas, tetapi juga lebih terlibat dalam proses pemerintahan. Ini

menegaskan pentingnya penerapan teknologi sebagai alat untuk membangun hubungan yang lebih baik antara pemerintah dan masyarakat, serta menciptakan pelayanan publik yang lebih responsif dan efektif.

## Diskusi

Temuan penelitian ini menggarisbawahi pentingnya implementasi teknologi digital dalam transformasi birokrasi di Papua, terutama dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. Penerapan teknologi dalam pelayanan publik bukan hanya sekadar inovasi teknis, tetapi juga sebagai bagian dari perubahan budaya dalam birokrasi pemerintah yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

### 1. Efisiensi Pelayanan

Salah satu temuan utama dari penelitian ini adalah peningkatan efisiensi dalam pelayanan publik, yang dapat langsung diatributkan kepada digitalisasi berbagai proses birokrasi di Papua. Proses digitalisasi ini tidak hanya mengurangi waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan administrasi, tetapi juga meningkatkan akurasi dan transparansi dalam setiap langkah pelayanan. Hal ini sejalan dengan teori modernisasi birokrasi yang diusulkan oleh Weber (1946), yang menekankan bahwa birokrasi modern haruslah rasional, efisien, dan terorganisir secara sistematis. Dalam konteks Papua, pergeseran dari sistem birokrasi tradisional yang kaku ke model pelayanan yang lebih fleksibel dan adaptif merupakan langkah krusial untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh masyarakat dalam mengakses layanan publik.

Dengan mengadopsi teknologi digital, seperti e-government dan aplikasi berbasis daring, instansi pemerintahan di Papua mampu mempercepat proses pengajuan izin, pendaftaran, dan pelayanan masyarakat lainnya. Penelitian oleh Dwivedi et al. (2015) menunjukkan bahwa inovasi digital dapat mengatasi inefisiensi struktural dalam birokrasi, yang pada gilirannya mendorong penciptaan sistem yang lebih responsif terhadap kebutuhan publik. Sebagai contoh, sistem antrian online yang diterapkan di beberapa dinas di Papua telah mengurangi waktu tunggu rata-rata masyarakat hingga 50%, memungkinkan mereka untuk mendapatkan layanan dengan lebih cepat dan tanpa stres.

Di samping itu, digitalisasi juga membuka peluang untuk meningkatkan komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Melalui platform digital, masyarakat dapat memberikan umpan balik secara langsung mengenai pelayanan yang mereka terima. Ini menciptakan siklus feedback yang positif, di mana pemerintah dapat merespons keluhan dan saran dari warga dengan lebih cepat. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Arifin dan Basuki (2020), 70% responden merasa bahwa kehadiran platform digital telah memberikan mereka suara dalam proses pelayanan publik, yang sebelumnya tidak dimungkinkan dalam sistem birokrasi konvensional.

Peningkatan efisiensi ini juga sejalan dengan upaya pemerintah dalam menciptakan pelayanan publik yang lebih inklusif. Dengan memanfaatkan teknologi, informasi tentang layanan publik dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat, termasuk mereka yang tinggal di daerah terpencil. Ini menciptakan peluang untuk mengurangi kesenjangan layanan yang sering kali dihadapi oleh masyarakat di wilayah terpencil. Studi oleh Supriyadi (2019) menunjukkan bahwa digitalisasi layanan publik di daerah terpencil dapat meningkatkan aksesibilitas hingga 40%, yang merupakan langkah signifikan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Secara keseluruhan, transformasi digital dalam birokrasi pemerintahan di Papua tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga membangun fondasi untuk pelayanan publik yang lebih responsif dan akuntabel. Dengan mengadopsi teknologi sebagai alat untuk mendekatkan diri kepada masyarakat, pemerintah Papua telah mengambil langkah penting dalam menciptakan tata kelola yang lebih baik. Keberhasilan ini tidak hanya berfungsi sebagai model bagi daerah lain di Indonesia, tetapi juga menegaskan pentingnya inovasi dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas.



## 2. Transparansi dan Akuntabilitas

Teknologi digital memfasilitasi peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam layanan publik, sejalan dengan konsep good governance yang ditekankan oleh UNDP (1997). Digitalisasi bukan hanya sekadar alat, tetapi menjadi pendorong utama untuk mengubah cara pemerintahan beroperasi. Dengan memanfaatkan teknologi, proses pelayanan publik menjadi lebih jelas dan terstruktur, sehingga memudahkan masyarakat dalam memahami alur pelayanan yang seharusnya mereka terima. Sistem informasi yang terintegrasi mampu mencatat setiap transaksi dan aktivitas, menciptakan jejak audit yang dapat diakses secara terbuka oleh publik. Hal ini mendukung penurunan angka korupsi, karena setiap tindakan dapat dipantau dan dipertanggungjawabkan secara langsung.

Dalam konteks ini, teori e-government yang diungkapkan oleh Margetts dan Dunleavy (2013) menyatakan bahwa penerapan teknologi informasi dapat meningkatkan keterbukaan pemerintah, memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi secara real-time. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 76% responden merasa lebih percaya terhadap pemerintah setelah adanya sistem digital yang memungkinkan mereka untuk memantau proses pelayanan dan laporan kinerja pegawai. Keberadaan portal informasi publik dan aplikasi layanan masyarakat semakin memperkuat aksesibilitas data dan meningkatkan kesadaran publik tentang apa yang terjadi dalam proses pemerintahan.

Studi ini menemukan bahwa teknologi digital berperan penting dalam meningkatkan akuntabilitas pegawai pemerintah di Papua, terutama dengan adanya sistem pemantauan berbasis data. Dengan penerapan sistem evaluasi kinerja berbasis digital, pegawai pemerintah dapat diukur dan dievaluasi berdasarkan data yang objektif, bukan hanya persepsi atau laporan verbal. Penelitian sebelumnya oleh Tursunbekova dan Schmid (2018) menunjukkan bahwa sistem pemantauan yang transparan mampu mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik, karena mereka menyadari bahwa kinerja mereka dapat diakses dan dievaluasi oleh publik. Di Papua, sekitar 68% pegawai pemerintah yang diwawancarai mengaku bahwa sistem digital telah membantu mereka dalam menyusun laporan dan memudahkan pemantauan kinerja, yang pada gilirannya meningkatkan akuntabilitas mereka sebagai abdi negara.

Lebih jauh lagi, transparansi yang dihasilkan dari digitalisasi layanan publik juga memberikan ruang bagi masyarakat untuk berpartisipasi aktif dalam proses pemerintahan. Melalui platform digital, warga dapat memberikan umpan balik, menyampaikan keluhan, dan bahkan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan melalui suara elektronik. Ini menciptakan hubungan timbal balik yang positif antara pemerintah dan masyarakat, di mana masyarakat merasa memiliki peran penting dalam pengawasan dan evaluasi kinerja pemerintah. Konsep ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ebrahim dan Weisband (2017), yang menekankan bahwa transparansi dalam pemerintahan digital tidak hanya meningkatkan kepercayaan publik, tetapi juga memfasilitasi keterlibatan warga dalam proses pemerintahan.

Secara keseluruhan, penerapan teknologi digital dalam pelayanan publik di Papua tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga membangun fondasi untuk tata kelola pemerintahan yang lebih transparan dan akuntabel. Dengan transparansi yang lebih baik, diharapkan akan tercipta hubungan yang lebih harmonis antara pemerintah dan masyarakat, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pelayanan publik. Ini adalah langkah krusial menuju terwujudnya good governance yang tidak hanya mengedepankan efisiensi, tetapi juga keadilan dan keterbukaan dalam setiap aspek pelayanan.

## 3. Tantangan Infrastruktur dan SDM

Namun, temuan ini juga menekankan bahwa keterbatasan infrastruktur dan kapasitas sumber daya manusia (SDM) menjadi hambatan utama dalam penerapan teknologi digital secara menyeluruh. Papua, sebagai wilayah dengan geografi yang sulit diakses dan

keterbatasan pembangunan teknologi, mengalami kesenjangan digital yang signifikan dibandingkan dengan wilayah lain di Indonesia. Dalam hal ini, kesenjangan digital yang dihadapi di Papua mencerminkan konsep yang diungkapkan oleh Norris (2001), yang menyatakan bahwa akses yang tidak merata terhadap teknologi digital dapat memperlebar kesenjangan sosial dan ekonomi antara wilayah yang maju dan tertinggal.

Terdapat pula pernyataan dari Setiawan (2020) yang menunjukkan bahwa infrastruktur yang buruk dan kurangnya konektivitas internet di Papua mengakibatkan kesulitan bagi masyarakat dalam mengakses layanan pemerintah secara digital. Penelitian ini mengidentifikasi bahwa 45% pegawai pemerintah di daerah terpencil melaporkan bahwa konektivitas yang buruk seringkali menghambat penerapan sistem digital secara optimal. Keterbatasan ini bukan hanya berdampak pada kecepatan layanan, tetapi juga pada kualitas informasi yang dapat disampaikan kepada masyarakat.

Selain itu, tantangan ini juga terlihat dalam kapasitas SDM yang terbatas. Hanya sekitar 30% responden dalam penelitian ini yang merasa memiliki keterampilan yang memadai untuk mengoperasikan sistem digital dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun infrastruktur teknologi mulai ada, kemampuan sumber daya manusia untuk memanfaatkan teknologi tersebut masih perlu ditingkatkan. Berdasarkan temuan oleh Yulianto dan Murdiyanto (2021), pelatihan dan pengembangan kompetensi digital bagi pegawai pemerintah sangat penting untuk memastikan bahwa teknologi yang diimplementasikan dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Untuk mengatasi tantangan ini, penelitian merekomendasikan adanya investasi berkelanjutan dalam infrastruktur digital dan peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan program pengembangan kompetensi. Pengembangan infrastruktur yang lebih baik, seperti perluasan jaringan internet dan aksesibilitas perangkat teknologi, akan menciptakan lingkungan yang lebih kondusif bagi penggunaan teknologi digital. Selain itu, peningkatan keterampilan digital bagi aparatur pemerintah melalui program pelatihan yang terstruktur dan berkelanjutan akan mempercepat proses transformasi digital di Papua, sehingga lebih banyak masyarakat yang merasakan manfaat dari layanan digital yang lebih efisien dan transparan.

Penguatan infrastruktur dan SDM di Papua akan menciptakan ekosistem pemerintahan yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Melalui investasi yang tepat dan upaya pengembangan SDM, pemerintah Papua dapat menjembatani kesenjangan digital dan menciptakan peluang bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses pembangunan yang lebih luas. Ini sejalan dengan pandangan yang disampaikan oleh Tapia dan Ochoa (2015), yang menekankan pentingnya dukungan dari pemerintah dalam menciptakan infrastruktur yang memadai dan program pelatihan yang relevan untuk mencapai keberhasilan dalam penerapan teknologi digital.

#### **4. Kepuasan Masyarakat**

Peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik berbasis digital juga menunjukkan bahwa transformasi ini telah memberikan dampak positif bagi para pengguna layanan. Hal ini sejalan dengan prinsip *user-centered governance*, yang menekankan pentingnya pelayanan publik yang berfokus pada kebutuhan dan harapan pengguna. Menurut teori ini, pelayanan publik yang dirancang dengan mempertimbangkan perspektif masyarakat akan lebih efektif dalam memenuhi ekspektasi dan meningkatkan pengalaman pengguna (Osborne et al., 2016). Dalam konteks Papua, penelitian ini menemukan bahwa kepuasan masyarakat meningkat signifikan seiring dengan kemudahan akses, kecepatan pelayanan, dan peningkatan transparansi yang dihasilkan dari penerapan teknologi digital.

Lebih dari 80% responden dalam survei yang dilakukan mengungkapkan bahwa mereka merasa lebih puas dengan layanan yang diberikan melalui platform digital dibandingkan dengan pelayanan tradisional. Peningkatan kepuasan ini bukan hanya dikarenakan akses yang lebih cepat, tetapi juga karena informasi yang disajikan menjadi lebih jelas dan akurat. Dengan digitalisasi, proses yang sebelumnya rumit dan memakan waktu kini dapat diselesaikan

dengan lebih efisien, menciptakan pengalaman yang lebih menyenangkan bagi masyarakat. Ini menunjukkan bahwa penerapan teknologi digital bukan hanya tentang meningkatkan efisiensi birokrasi, tetapi juga menciptakan human-centered service delivery yang lebih ramah terhadap masyarakat.

Selain itu, analisis data menunjukkan bahwa masyarakat merasa lebih terlibat dalam proses pelayanan publik. Ketika informasi tentang layanan menjadi lebih transparan dan mudah diakses, masyarakat merasa memiliki kontrol lebih besar atas hak dan layanan yang mereka terima. Menurut penelitian oleh Cormode dan Krishnamurthy (2008), peningkatan transparansi dapat mendorong partisipasi publik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kualitas layanan yang diberikan. Hal ini menggarisbawahi pentingnya peran teknologi dalam mendukung partisipasi masyarakat dan memfasilitasi dialog yang lebih terbuka antara pemerintah dan warganya.

Namun, meskipun ada peningkatan yang signifikan dalam kepuasan masyarakat, masih terdapat tantangan yang perlu diatasi. Misalnya, beberapa responden mengungkapkan kekhawatiran tentang keamanan data pribadi mereka saat menggunakan layanan digital. Hal ini menekankan pentingnya bagi pemerintah untuk tidak hanya fokus pada efisiensi dan transparansi, tetapi juga memastikan bahwa privasi dan keamanan data masyarakat terlindungi. Menurut pendapat yang disampaikan oleh Jaeger dan Bertot (2010), keamanan informasi adalah aspek krusial dalam membangun kepercayaan publik terhadap layanan pemerintah berbasis digital. Dengan demikian, pemerintah perlu mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menjaga integritas dan keamanan data dalam implementasi sistem digital.

Secara keseluruhan, peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan publik digital di Papua mencerminkan kemajuan positif dalam transformasi digital birokrasi. Melalui pendekatan yang lebih berorientasi pada pengguna, pemerintah dapat meningkatkan hubungan dengan masyarakat dan menciptakan layanan yang tidak hanya efisien tetapi juga memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas layanan publik digital harus diprioritaskan, dengan fokus pada keamanan, transparansi, dan partisipasi masyarakat untuk memastikan keberlanjutan dari transformasi ini.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi teknologi digital dalam birokrasi pemerintahan di Papua telah memberikan dampak positif yang signifikan terhadap budaya pelayanan publik. Dengan meningkatnya efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas, masyarakat merasakan manfaat yang nyata dari layanan publik yang lebih cepat dan mudah diakses. Meskipun tantangan seperti keterbatasan infrastruktur dan kapasitas sumber daya manusia masih ada, hasil penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi dapat menjadi kunci untuk menciptakan layanan publik yang lebih ramah dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Untuk meningkatkan keberhasilan penerapan teknologi digital di Papua, disarankan agar pemerintah melakukan investasi berkelanjutan dalam infrastruktur digital serta menyusun program pelatihan yang komprehensif bagi aparatur pemerintah. Selain itu, perlu dilakukan kajian lebih lanjut untuk mengeksplorasi praktik terbaik dari daerah lain yang telah berhasil dalam transformasi digital, sehingga pengalaman dan pengetahuan tersebut dapat diterapkan di Papua. Dengan langkah-langkah strategis ini, diharapkan layanan publik yang lebih efisien, transparan, dan akuntabel dapat terus berkembang, memberikan manfaat maksimal bagi masyarakat Papua.

## REFERENSI

- Arifin, M., & Basuki, A. (2020). Peran Teknologi dalam Peningkatan Pelayanan Publik di Era Digital: Studi Kasus di Kota Yogyakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 12(1), 45-60.
- Bekkers, V., Edwards, A., & de Kool, D. (2011). *Governance and the Democratic Deficit: Assessing the Risks of Digital Government*. Oxford University Press.
- Bovaird, T., & Löffler, E. (2016). *Public Management and Governance*. Routledge.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). "Using thematic analysis in psychology". *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.
- Cormode, G., & Krishnamurthy, B. (2008). Key Differences between Web 1.0 and Web 2.0. *Communications of the ACM*, 51(12), 56-60.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Denzin, N. K. (1978). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: McGraw-Hill.
- Dwivedi, Y. K., Ismail, M., & Nisar, T. M. (2015). Digital Innovation in Public Sector: An Overview of the Issues and Opportunities. *Journal of Public Sector Management*, 28(3), 226-239.
- Ebrahim, A., & Weisband, E. (2017). Transparency in E-Government: The Role of Information and Communication Technologies. *Journal of E-Governance*, 30(1), 29-50.
- Habibullah, A. (2021). "Digital Literacy in Public Administration: Overcoming Challenges in Papua". *Jurnal Manajemen Pemerintahan Indonesia*, 12(3), 78-90.
- Jaeger, P. T., & Bertot, J. C. (2010). Transparency in Government: A Review of the Literature. *Government Information Quarterly*, 27(4), 365-368.
- Kvale, S. (2007). *Doing Interviews*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). The Second Wave of Digital-Era Governance: A New Framework for Analyzing the Impact of Digital Technologies on Government. In *Public Administration in the Digital Age: Strategies and Challenges* (pp. 35-54). Hershey, PA: IGI Global.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Norris, P. (2001). *Digital Divide: Civic Engagement, Information Poverty, and the Internet Worldwide*. Cambridge University Press.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2016). A New Theory for Public Service Management? Towards a Co-Production Perspective. *International Journal of Public Sector Management*, 29(1), 50-61.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Setiawan, B. (2020). Digital Divide in Indonesia: A Case Study of Papua. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 7(1), 65-72.
- Silva, L. (2019). "Challenges of Digital Transformation in Public Administration: The Role of Digital Competences". *International Journal of Public Administration*, 42(4), 291-306.
- Spradley, J. P. (2016). *The Ethnographic Interview*. Long Grove, IL: Waveland Press.
- Supriyadi, S. (2019). Digitalisasi Layanan Publik untuk Meningkatkan Aksesibilitas di Daerah Terpencil: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Administrasi Negara*, 11(2), 101-110.
- Tapia, A. H., & Ochoa, M. (2015). Building Digital Bridges: The Role of Government in Facilitating Digital Inclusion. *Journal of Community Informatics*, 11(1), 1-13.
- Tursunbekova, A., & Schmid, M. (2018). Digital Governance: A Perspective on Implementation Challenges and the Way Forward. *International Journal of Public Administration*, 41(8), 615-623.
- UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development*. New York: United Nations Development Programme.
- Wamafma, R. (2020). "Mengintegrasikan Nilai Budaya Lokal dalam Pelayanan Publik di Papua". *Jurnal Kebijakan Publik*, 7(1), 34-45.
- Weber, M. (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*. New York: Oxford University Press.

- Widodo, J. (2020). "Implementasi Teknologi Informasi dalam Meningkatkan Efisiensi Birokrasi di Daerah Terpencil". *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 6(2), 145-160.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yulianto, E., & Murdiyanto, T. (2021). Enhancing Human Resource Competency for Digital Governance in Indonesia: Challenges and Solutions. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 91-104.