



Jurnal Tata Sejuta Vol 11 No 1 April 2025

## Jurnal Tata Sejuta STIA MATARAM

<http://ejournalstiamataram.ac.id>

P-ISSN 2442-9023, E-ISSN 2615-0670

### TANTANGAN TRANSFORMASI DIGITAL: ADAPTASI SISTEM KEARSIPAN OLEH APARATUR SIPIL NEGARA DI KOTA MATARAM

Anindia Rizkila Cahyani<sup>1</sup>, Reza Apriani<sup>2</sup>, Indah Sari<sup>3</sup>, Mustamin H. Idris<sup>4</sup>, Asfarony Hendra Nazwin<sup>5</sup>

<sup>12345</sup> Program Study of Public Administration, Faculty of Social and Political Sciences, Universitas Muhammadiyah Mataram

#### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima: 8 Juni 2024  
Disetujui: 27 April 2025  
Dipublikasikan: 30 April 2025

*Keywords:* Digital transformation, digital government, srikandi, record management

#### Abstrak

Transformasi digital merupakan sebuah upaya pemerintah dalam upaya penyelenggaraan pelayanan public yang efektif dan efisien. Guna mempercepat pelayanan serta penyesuaian dengan berkembangnya teknologi sehingga instansi pemerintah dituntut untuk beradaptasi dengan perkembangan yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tantangan terbesar dan upaya adaptif pemerintah Kota Mataram dalam menghadapi transformasi digital dalam kontkes kearsipan atau penerapan SRIKANDI sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Teknik pengumpulan data yang dilakukan yaitu pengamatan langsung, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kota Mataram menghadapi tantangan dalam transformasi digital kearsipan baik sebelum maupun menuju implementasi SRIKANDI. Kendala terbesar dimaksud meliputi keterampilan SDM. Strategi adaptif dilakukan dengan fokus pada peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan intensif, pendampingan langsung, dan evaluasi berkala. Kolaborasi yang efektif antara arsiparis, pemangku kepentingan, dan tim teknis dianggap kunci untuk keberhasilan transformasi digital. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memahami tantangan dan solusi dalam transformasi digital kearsipan di lingkungan pemerintah daerah.

---

## DIGITAL TRANSFORMATION CHALLENGES: ADAPTATION OF FILING SYSTEMS BY CIVIL SERVANTS IN MATARAM CITY

---

*Keywords: Digital transformation, digital government, srikandi, record management*

### **Abstract**

*Digital transformation is a government effort towards effective and efficient public service delivery. To expedite services and adapt to evolving technology, government agencies are required to adapt to the developments. This research aims to understand the biggest challenges and adaptive efforts of the Mataram City government in facing digital transformation in the context of archival management or the implementation of SRIKANDI as an effort to enhance the quality of public services. This study employs a qualitative method with a descriptive approach. Data collection techniques include direct observation, interviews, and documentation. The findings indicate that Mataram City faces challenges in digital archival transformation both before and during the implementation of SRIKANDI. The major constraints include human resource skills. Adaptive strategies are focused on improving human resource quality through intensive training, direct mentoring, and periodic evaluation. Effective collaboration among archivists, stakeholders, and technical teams is considered key to the success of digital transformation. Thus, this research contributes to understanding the challenges and solutions in digital archival transformation within local government settings.*

---

© 2018 Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Mataram

✉ Alamat korespondensi:

( [nindiarizkillahcahyani@gmail.com](mailto:nindiarizkillahcahyani@gmail.com)<sup>1</sup>, [rezaapriani2018@gmail.com](mailto:rezaapriani2018@gmail.com)<sup>2</sup>, [indahss2903@gmail.com](mailto:indahss2903@gmail.com)<sup>3</sup>, [mustaminmataram64@gmail.com](mailto:mustaminmataram64@gmail.com)<sup>4</sup>, [asfarony@ummat.ac.id](mailto:asfarony@ummat.ac.id)<sup>5</sup> )

## **PENDAHULUAN**

Indonesia saat ini telah memasuki era Industri 4.0, yang ditandai oleh tuntutan untuk perubahan yang menyeluruh di berbagai sektor yang terkait dengan proses digitalisasi (Mardhiyah et al., 2021). Indikasi akan hal ini tercermin dalam pernyataan resmi Menteri Perindustrian Republik Indonesia, Airlangga Hartarto, sebagaimana dilaporkan dalam situs resmi Kementerian Komunikasi dan Informatika pada tahun 2019. Hartarto menggambarkan revolusi industri 4.0 sebagai langkah transformasi menuju perbaikan, yang melibatkan integrasi antara domain digital dan proses produksi ke dalam ranah industri dan administrasi pemerintahan. Dengan demikian, setiap tahap layanan diarahkan dan diolah secara digital, menjadi bagian integral dalam upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional (Saifuddin, 2020).

Konsekuensinya dari hal tersebut adalah memberikan dampak positif yang signifikan dalam berbagai aspek, termasuk perubahan sosial (Kusuma et al., 2022) dan tata kelola pemerintahan. Namun, bersamaan dengan manfaatnya, dampak ini juga membawa tantangan yang signifikan, mengingat perubahan yang cepat dan kompleks

dalam lanskap teknologi mengharuskan lembaga-lembaga pemerintahan untuk terus beradaptasi (Sulistiyo et al., 2023) dan berinovasi untuk menjaga relevansinya.

Dalam merespons tantangan tersebut, pemerintah terus melakukan transformasi birokrasi serta peningkatan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) melalui berbagai cara (Hartanto et al., 2019). Salah satu instrumen kebijakan yang digunakan adalah Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN), yang merupakan bagian dari komitmen pemerintah dalam meningkatkan kualitas SDM melalui transformasi struktur kepengurusan dan manajemen sumber daya manusia (Pratiwi, 2020). Melalui undang-undang tersebut, pemerintah menerapkan asas imbalan dalam pelaksanaan manajemen aparatur sipil negara (Pio, 2019), sehingga memperkuat upaya untuk menghadapi dinamika dan tuntutan perkembangan era Industri 4.0.

Upaya pemerintah dalam modernisasi pelayanan publik juga telah diwujudkan melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Tujuan utama dari inisiatif ini adalah untuk menciptakan keterpaduan dalam sistem pemerintahan, mulai dari tingkat pusat hingga daerah terluar, dengan akhirnya mewujudkan pelayanan publik yang unggul (Atmojo et al., 2017). Hal ini tercermin dalam upaya untuk memperbaiki aksesibilitas, kecepatan, efisiensi biaya, dan kualitas pelayanan yang dapat memenuhi harapan masyarakat (Putri et al., 2024). Dengan demikian, setiap ASN akan merasa termotivasi untuk mengambil peran yang lebih aktif, serta meningkatkan keahlian mereka dalam bidang-bidang yang relevan dengan kemajuan teknologi saat ini.

Peran teknologi dalam pemerintahan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap ASN memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan zaman, sehingga dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien (Pariq, 2021). Namun, upaya ini juga harus didukung oleh manajemen SDM yang baik di dalam organisasi pemerintahan. Pengelolaan SDM yang dimaksud adalah tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan individu (Sunarsi, 2019), tetapi juga pada peningkatan karir yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing ASN (Rakhmawanto, 2020). Oleh karena itu, perlunya penekanan pada pengembangan dan peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan dalam struktur organisasi pemerintahan, agar ASN dapat memberikan kontribusi yang optimal dan positif sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

Meskipun pemerintah berkomitmen untuk mengikuti perkembangan teknologi, terdapat beberapa tantangan yang harus disikapi. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Saputro, (2021) mengungkapkan bahwa terdapat sejumlah permasalahan yang menghambat adaptasi ini. Permasalahan tersebut meliputi keterbatasan operasional kantor pelayanan publik, kurangnya profesionalisme, kompetensi, empati, dan etika dari ASN yang terlibat, hambatan birokrasi yang memperlambat proses pelayanan, keterbatasan infrastruktur pendukung teknologi informasi, kesenjangan akses teknologi, akses internet, dan masalah kurangnya pengetahuan tentang teknologi informasi (gaptik) di kalangan ASN (Muliawaty & Hendryawan, 2020). Sehingga, hal ini menunjukkan bahwa permasalahan terkait dengan kualitas dan motivasi ASN menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Mahmuda et al., 2022).

Terlebih data sekunder yang diperoleh dari sumber yang diakses melalui [cnbcindonesia.com](http://cnbcindonesia.com) tahun 2022 menggambarkan bahwa Badan Kepegawaian Negara (BKN) telah melakukan kategorisasi terhadap empat kriteria kinerja ASN. Kategori-kategori tersebut meliputi *star* (bintang), *workhorse* (kuda pekerja), *trainee*, dan *deadwood* (pekerja dengan kinerja dan kompetensi yang rendah). Berdasarkan hasil yang diungkapkan oleh BKN tersebut, bahwa mayoritas kinerja ASN 34,57% diantaranya memiliki kompetensi dan kinerja rendah.

Tabel. 1 Data Kinerja ASN

| No. | Kategori Kinerja | Penjelasan  | Persentase |
|-----|------------------|---|------------|
| 1   | <i>Star</i>      | ASN dengan kompetensi tinggi dan kinerja tinggi.  | 19,82%     |
| 2   | <i>Workhorse</i> | ASN dengan kompetensi tinggi namun kinerja rendah karena memerlukan dorongan atau pemacu untuk bekerja. | -          |
| 3   | <i>Trainee</i>   | ASN dengan motivasi dan performa tinggi namun kompetensi rendah, perlu pengembangan kemampuan.          | -          |
| 4   | <i>Deadwood</i>  | ASN dengan kompetensi dan kinerja rendah, seperti kayu mati.  | 34,57%     |

Sumber: BKN 2022 diakses melalui data sekunder

Hal tersebut mengindikasikan bahwa tantangan utama terkait adaptasi teknologi di lingkungan pemerintah adalah kompetensi dan adaptasi dari ASN itu sendiri (Wardhana & Hakiki, 2021). Fenomena serupa juga terjadi di Pemerintah Kota Mataram, di mana pemerintah setempat telah mengadopsi SRIKANDI (Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi) sebagai langkah modernisasi pelayanan publik dalam konteks pengelolaan arsip. Aplikasi SRIKANDI merupakan aplikasi kearsipan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan pembuatan surat dan pengelolaan arsip elektronik secara online dan terintegrasi (Devega, 2023). Keberadaan aplikasi ini diatur berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 679 Tahun 2020 tentang Aplikasi Umum Bidang Kearsipan Dinamis (AUBKD).

Namun, dalam pelaksanaannya, ditemukan berbagai kendala, seperti minimnya budaya pertukaran data dan informasi antar instansi pemerintah berbasis IT menjaikan gagapnya proses tersebut, ketidakmerataan infrastruktur teknologi dan komunikasi di berbagai tingkatan, serta kurangnya pengendalian keamanan informasi di banyak instansi. Pada akhirnya, manajemen arsip yang efisien dan efektif merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh banyak lembaga pemerintahan (Rahmah & Meirinawati, 2023), termasuk di Kota Mataram. Volume arsip yang terus bertambah, keterbatasan sumber daya, potensi kerusakan arsip, kesulitan dalam mengaksesnya, dan kekhawatiran akan keamanannya merupakan beberapa masalah utama yang dihadapi oleh para pegawai arsip di Kota Mataram.

Selain itu, terdapat pula hambatan yang dipengaruhi oleh kualitas SDM. Artinya SDM yang tersedia tidak menguasai aplikasi. Padahal, implementasi SRIKANDI

bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, namun seringkali mengalami kesulitan dalam proses pelayanan akibat kendala-kendala tersebut. Pengamatan langsung menunjukkan bahwa permasalahan inti terletak pada kemampuan SDM dalam mengoperasikan sistem tersebut, yang berkontribusi pada keterlambatan dalam penyelesaian masalah yang juga diikuti oleh kualitas jaringan. Padahal, hasil observasi yang dilakukan oleh Ombudsman RI Perwakilan Nusa Tenggara Barat (NTB) pada tahun 2021 terkait pelayanan publik berbasis IT di wilayah tersebut mengungkapkan bahwa Kota Mataram, sebagai pusat pemerintahan Provinsi NTB, menempati peringkat ke-23 secara nasional dengan tingkat kepatuhan sebesar 85,96%. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa adanya inkonsistensi antara data tersebut dengan fakta empiris yang terjadi dengan berbagai macam masalah dan kendalanya. Sehingga atas dasar hal tersebut penelitian ini menjadi penting dilakukan guna mengetahui tantangan terbesar dan upaya adaptif pemerintah Kota Mataram dalam menghadapi transformasi digital dalam kontkes atau penerapan SRIKANDI sebagai upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

## **METODE PENELITIAN**

Memaparkan cara, teknik dan prosedur yang digunakan dalam pemecahan permasalahan atau mencapai tujuan penelitian. Metode dipaparkan secara ringkas namun efektif menjelaskan cara, teknik dan prosedur penelitian.

Penelitian ini mengadopsi metode kualitatif deskriptif, metode tersebut dipilih dalam penelitian ini karena memberikan kesempatan bagi peneliti untuk secara mendalam memahami fenomena yang sedang diteliti, mengembangkan konsep baru, menyesuaikan pendekatan penelitian sesuai kebutuhan yang spesifik, memperoleh pemahaman yang lebih dalam melalui sudut pandang narasumber, serta relevan dalam menghadapi lingkungan yang kompleks dengan berbagai aspek subjektif dan kompleksitas yang terlibat. Metode ini memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan mendalami konteks penelitian dengan cara yang cermat dan terinci (Magdalena et al., 2024).

Penelitian kualitatif merupakan suatu pendekatan dalam melakukan penelitian yang berorientasi pada fenomena atau gejala yang bersifat alami, dengan sifat mendasar dan naturalistik (Tambunan, 2020). Dalam pelaksanaannya, peneliti melakukan observasi langsung di bagian umum Sekretariat Daerah (Sekda) Kota Mataram, menggunakan teknik analisis data interaktif model (Matthew & Michael, 1994). Observasi langsung digunakan untuk mempermudah mengumpulkan data dan informasi terkait topik dan permasalahan penelitian (Nur & Utami, 2022).

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dan diolah oleh peneliti sendiri, seperti melalui wawancara dengan staf pegawai Pemerintah Kota Mataram, serta data sekunder yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara seperti dokumen dan media cetak yang memuat informasi terkait masalah penelitian. Teknik analisis data interaktif model (Matthew & Michael, 1994) melibatkan empat tahap analisis, yaitu Pengumpulan Data, Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan Kesimpulan. Mulai dari pengumpulan data, peneliti mempertimbangkan makna data,

mencatat pola, menjelaskan keteraturan, mencari konfigurasi potensial, alur kausal, dan proposisi-proposisi. Setelah menganalisis data, peneliti melakukan verifikasi dengan kembali mengobservasi atau mendiskusikannya untuk memastikan keabsahannya.

Hasil analisis data disajikan secara deskriptif, yang menggambarkan data sebagaimana adanya sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan didukung dengan data yang terkumpul. Melalui proses ini, penelitian dapat memberikan gambaran yang jelas dan mendalam terkait fenomena yang diamati, serta menyusun kesimpulan yang solid berdasarkan analisis yang teliti dan terperinci

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Sebelum transformasi digital dalam pengelolaan arsip dilakukan, Sekretariat Daerah Bagian Umum Pemerintah Kota Mataram mengandalkan proses manual untuk menjalankan inventarisasi maupun berbagai layanan administratif yang berkaitan dengan arsiparis. Pengelolaan arsip yang efektif dan efisien merupakan tantangan yang dihadapi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa volume arsip yang terus bertambah, keterbatasan sumber daya, risiko kerusakan arsip, kesulitan akses, dan potensi keamanan merupakan beberapa masalah utama yang dihadapi oleh para arsiparis.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Pemerintah Kota Mataram mengimplementasikan Sistem Kearsipan Dinamis Terintegrasi (SRIKANDI) sebagai upaya strategis. SRIKANDI merupakan aplikasi berbasis elektronik yang dikembangkan khusus untuk mendukung pengelolaan arsip di lingkungan Pemerintah Kota Mataram. Secara historis SRIKANDI diperkenalkan dan diluncurkan pada tahun 2020 sebagai bagian dari upaya percepatan implementasi Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Kolaborasi antara Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB), Kementerian Komunikasi dan Informatika, Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN), dan Arsip Nasional Republik Indonesia (ANRI) memunculkan SRIKANDI, yang kemudian disahkan oleh Menteri Koordinator Bidang Politik, Hukum, dan Keamanan RI (Menko Polhukam RI) bersama dengan Menteri PAN RB pada tanggal 27 Oktober 2020 melalui Keputusan Menteri PANRB Nomor 679 Tahun 2020. Srikandi merupakan sebuah aplikasi yang secara khusus dirancang untuk meningkatkan efisiensi dalam penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pengelolaan arsip secara terpadu. Aplikasi ini berbasis *Government to Government (G2G)*, sehingga dapat dimanfaatkan oleh berbagai instansi pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Di Kota Mataram, penerapan SRIKANDI dimulai pada tanggal 7 Desember 2022, menandai Kota Mataram sebagai pelopor dalam menerapkan aplikasi ini di tingkat pemerintah daerah di Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB). Langkah ini diambil dengan tujuan utama untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan arsip, sekaligus mendukung upaya pemerintah dalam mewujudkan program *e-government* yang menjadi salah satu fokus pembangunan pada bidang pelayanan publik.

Lebih lanjut, Wakil Wali Kota menjelaskan bahwa aplikasi SRIKANDI yang digunakan Kota Mataram bersifat *Government to Government (G2G)*, memungkinkan pemanfaatan yang mudah oleh instansi pusat maupun daerah.

*“Kami berhadapan dengan penerapan aplikasi Srikandi ini merupakan bentuk peningkatan kualitas dalam bidang kearsipan sehingga dapat terwujud penyelenggaraan kearsipan berbasis teknologi informasi komunikasi”*

Dengan SRIKANDI, setiap informasi yang bersifat analog maupun digital dapat terrekam dengan baik, memperkuat bukti akuntabilitas dan memori kolektif bangsa. Dengan demikian, implementasi SRIKANDI di Kota Mataram tidak hanya berfokus pada pengelolaan arsip yang lebih efisien, tetapi juga mengarah pada transformasi lebih luas menuju tata kelola informasi yang lebih baik dan transparan, sesuai dengan prinsip-prinsip pemerintahan yang baik.

Dalam konteks implementasi SRIKANDI di Kota Mataram, terdapat landasan hukum yang menjadi rujukan utama, yakni dua peraturan resmi yang dikeluarkan oleh Walikota Mataram, yang terdiri dari Keputusan Walikota Mataram Nomor 188.45/337/HK/2022 dan Instruksi Walikota Mataram Nomor 188.45/338/HK/2022. Keputusan Walikota, yang ditandatangani oleh H. Mohan Roliskana pada tanggal 29 April 2022, menetapkan SRIKANDI sebagai aplikasi resmi untuk pengelolaan arsip di lingkungan Pemerintah Kota Mataram. Selain itu, keputusan ini juga membentuk Tim Implementasi SRIKANDI yang bertugas untuk menerapkan aplikasi tersebut secara efektif. Sementara itu, Instruksi Walikota, yang juga ditandatangani pada tanggal dan oleh pihak yang sama, menegaskan kewajiban seluruh perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Kota Mataram untuk menggunakan aplikasi SRIKANDI dalam pengelolaan arsip. Instruksi ini juga mengatur batas waktu implementasi aplikasi SRIKANDI di masing-masing perangkat daerah serta sanksi bagi yang tidak mematuhi instruksi tersebut. Kedua peraturan tersebut memiliki kekuatan hukum yang mengikat bagi pelaksanaan aplikasi SRIKANDI di Kota Mataram, menegaskan komitmen Pemerintah Kota Mataram dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan arsip melalui solusi teknologi modern. Keberadaan landasan hukum ini memberikan dasar yang kokoh dan jelas bagi implementasi SRIKANDI, menjadikan perubahan ke arah transformasi digital sebagai sebuah proses yang terstruktur dan terukur.

Hasil wawancara yang dilakukan menunjukkan bahwa aplikasi SRIKANDI di Kota Mataram diaplikasikan dengan tujuan implementasi yang terfokus pada tiga fungsi utama, yaitu penciptaan arsip, penyimpanan arsip, dan penelusuran arsip.

“Jadi, selain faktor regulasi dari pusat yang mewajibkan penerapan SRIKANDI di daerah, tujuan penerapan SRIKANDI adalah untuk memudahkan proses pengarsipan misalnya seperti pembuatan arsip, penyimpanan arsip, sampai ke pencarian arsip. Karena jumlah arsip yang cukup banyak di Kota Mataram, harapannya dengan adanya SRIKANDI ini dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolannya.”  
(Mrs Dian, Head of General Sub Division, March 22, 2024).

Penciptaan arsip bertujuan untuk mendukung pembentukan arsip elektronik dalam berbagai format serta menyediakan fitur tandatangan digital yang bertujuan untuk memastikan keaslian dan integritas dokumen yang diarsipkan. Sedangkan fungsi penyimpanan arsip SRIKANDI menghadirkan solusi penyimpanan arsip elektronik yang

aman dan terkendali, dilengkapi dengan mekanisme backup yang canggih untuk mengantisipasi kemungkinan kehilangan data. Sementara itu, fungsi penelusuran arsip SRIKANDI dirancang untuk memberikan kemudahan bagi pengguna dalam mencari dokumen arsip elektronik berdasarkan kriteria tertentu, seperti kata kunci, tanggal, atau jenis dokumen. Dalam implementasinya, Pemerintah Kota Mataram merasakan manfaat yang signifikan dari penerapan SRIKANDI, antara lain dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan arsip, mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan untuk mencari dokumen, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola informasi pemerintahan. Berikut manfaat yang dirasakan dalam penerapan SRIKANDI oleh Pemerintah Kota Mataram:

1. Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Arsip  
Melalui digitalisasi arsip, SRIKANDI mempercepat proses pengelolaan arsip, meningkatkan ketepatan, dan mengurangi biaya dan waktu yang diperlukan. Hal ini juga memudahkan pencarian dan akses terhadap arsip.
2. Peningkatan Akuntabilitas dan Transparansi  
Dengan menyimpan arsip secara digital, SRIKANDI mengurangi risiko kerusakan arsip dan memungkinkan audit serta pemeriksaan arsip secara lebih mudah. Ini meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam pengelolaan arsip.
3. Peningkatan Kualitas Layanan Publik  
Akses yang lebih mudah terhadap arsip melalui SRIKANDI mempercepat proses permohonan informasi publik dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan Pemerintah Kota Mataram.

Dengan implementasi SRIKANDI, Pemerintah Kota Mataram telah mengambil langkah progresif dalam meningkatkan pengelolaan arsip menjadi lebih modern dan terintegrasi dalam upaya melakukan transformasi digital dalam pelayanan publik. Sehingga dari sisi manfaat, digitalisasi tidak hanya memberikan manfaat bagi para arsiparis dalam menjalankan tugas mereka, tetapi juga berdampak positif pada pelayanan publik secara keseluruhan.

Tantangan Transformasi Digital Kearsipan di Lingkungan Pemerintah Kota Mataram

Walaupun Pemerintah Kota Mataram telah menunjukkan komitmennya terhadap implementasi SRIKANDI maupun upaya untuk bertransformasi ke proses digital pada pelayanan, dalam prosesnya ditemukan berbagai kendala dan tantangan yang harus di hadapi Pemerintah Kota Mataram. Adapun kendala dan tantangan tersebut meliputi keterbatasan anggaran, infrastruktur, dan keterampilan SDM. Jika dilakukan komparasi antara kondisi empiris dengan konsep yang diajukan oleh Hafid (2017) maka mayoritas faktor kunci seperti Otoritas Kepemimpinan; Prosedur Operasional Standar (SOP); Faktor Kesuksesan Organisasi; Manajemen Keuangan; Faktor Kesuksesan Teknologi dalam E-Government; Infrastruktur Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK); dan Keahlian Teknologi yang meliputi kualitas SDM telah diupayakan oleh pemerintah Kota Mataram. Namun hasil observasi dan wawancara menunjukkan secara spesifik bahwa kendala dan tantangan di maksud adalah sebagai berikut:

1. Keterbatasan dana: Dalam upaya implementasi SRIKANDI di Kota Mataram, keterbatasan dana menjadi kendala yang signifikan. Meskipun telah ada komitmen yang jelas untuk menerapkan aplikasi ini secara menyeluruh, namun

keterbatasan sumber daya finansial masih menjadi hambatan yang perlu diatasi. Salah satu aspek yang membutuhkan perhatian khusus adalah pengalokasian dana untuk pengembangan kapasitas SDM dalam proses transformasi kearsipan. Penganggaran yang memadai dalam hal ini menjadi penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan SRIKANDI dapat berjalan efektif dan efisien. Oleh karena itu, strategi pengelolaan anggaran yang bijaksana dan pengadaan sumber daya yang tepat sangatlah penting untuk mengatasi tantangan ini.

2. Keterbatasan infrastruktur: Dalam konteks implementasi SRIKANDI, keterbatasan infrastruktur jaringan merupakan salah satu tantangan yang perlu diatasi. Sebagian perangkat komputer dan jaringan yang tersedia tidak memadai untuk mendukung penggunaan SRIKANDI secara optimal. Dalam rangka mengatasi kendala ini, diperlukan investasi dalam peningkatan infrastruktur jaringan yang dapat mendukung operasional SRIKANDI dengan baik. Hal ini termasuk pembaruan perangkat keras dan perangkat lunak yang sesuai dengan kebutuhan aplikasi tersebut. Pengembangan infrastruktur jaringan yang memadai akan meningkatkan efisiensi dan kinerja sistem SRIKANDI secara keseluruhan, serta memastikan bahwa implementasi aplikasi ini berjalan dengan lancar dan efektif.
3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM): Tantangan utama dan krusial yang dihadapi Pemerintah Kota Mataram dalam implementasi SRIKANDI adalah masalah keterampilan SDM pengelola dan pengguna. Salah satunya adalah keterbatasan pengetahuan dan keterampilan, dimana beberapa administrator memiliki pemahaman dan keterampilan dasar yang terbatas dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), yang menghambat kemampuan mereka untuk memahami dan mengoperasikan aplikasi SRIKANDI secara optimal. Kurangnya pelatihan dan pengembangan yang komprehensif tentang SRIKANDI juga berkontribusi sebagai hambatan, menyebabkan kurangnya pemahaman tentang fitur dan fungsionalitas aplikasi serta kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas arsip digital. Selain itu, ketidakcocokan antara keterampilan yang dimiliki pengguna dengan kebutuhan tugas-tugas arsip digital di SRIKANDI dapat menyebabkan inefisiensi dan frustrasi dalam penggunaan aplikasi. Dampak dari tantangan ini meliputi penurunan efisiensi dan produktivitas dalam pengelolaan arsip, kesalahan dan ketidakakuratan data arsip, serta frustrasi dan ketidakpuasan pengguna yang dapat mengurangi motivasi dan komitmen mereka terhadap aplikasi.
4. Tantangan dalam mengubah budaya kerja: Mengubah budaya kerja dari sistem manual ke sistem elektronik merupakan tantangan yang mengharuskan waktu dan upaya yang besar untuk diimplementasikan dengan efektif. Proses ini melibatkan perubahan fundamental dalam cara individu dan organisasi berinteraksi dengan teknologi dan proses kerja yang baru. Dibutuhkan pendekatan yang holistik dan strategis untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, membangun pemahaman yang mendalam tentang manfaat sistem elektronik, serta menyediakan pelatihan dan dukungan yang memadai bagi para pemangku kepentingan. Memperhitungkan aspek budaya, organisasi, dan

teknis adalah kunci untuk sukses dalam mengimplementasikan perubahan budaya kerja yang diperlukan.

5. Keamanan data juga menjadi tantangan penting yang perlu diperhatikan. Walaupun upaya telah dilakukan di Kota Mataram untuk meningkatkan keamanan data arsip elektronik, masih ada sejumlah tantangan yang perlu diatasi. Salah satu permasalahan utama adalah minimnya kesadaran administrator terhadap pentingnya menjaga keamanan data. Fenomena ini tampak dari contoh konkret seperti berbagi kata sandi akun SRIKANDI kepada rekan kerja tanpa mengikuti prosedur yang ditetapkan. Kelemahan kesadaran ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih menyeluruh dalam meningkatkan pemahaman tentang pentingnya keamanan data dan penegakan prosedur yang berlaku dalam penggunaan aplikasi tersebut.
6. Tantangan terakhir adalah memastikan kelangsungan program implementasi SRIKANDI. Seperti pengambilan keputusan dalam menetapkan langkah-langkah yang tepat untuk memastikan program ini dapat berjalan dengan lancar dan berkelanjutan serta upaya yang konsisten dalam melakukan pengawasan dalam segala aspek.

Dari berbagai kendala dan tantangan yang ada tersebut, hasil penelitian menunjukkan bahwa tantangan terbesar pemerintah Kota Mataram saat ini adalah pada aspek keterampilan SDM. Data primer yang diperoleh melalui wawancara menunjukkan bahwa setidaknya 60% memiliki keterbatasan dalam memahami aplikasi SRIKANDI, sementara 45% diantaranya belum memiliki keahlian teknis dalam mengoperasikan SRIKANDI, selain itu 30% lainnya merasa kesulitan beradaptasi dengan sistem baru yakni SRIKANDI.

*“Tantangan terkait pemahaman dan pengoperasian aplikasi SRIKANDI memang jadi fokus perhatian kami. Jika di persentasekan, setidaknya sekitar 60% SDM kami mengalami keterbatasan dalam memahami aplikasi ini. Sekitar 45% malahan belum memiliki keahlian teknis yang memadai dalam mengoperasikan SRIKANDI. Sisanya lagi merasa kesulitan beradaptasi dengan sistem baru ini.”*

Hal tersebut di perkuat melalui laporan kinerja implementasi SRIKANDI di tahun 2023 yang menunjukkan bahwa intensitas kesalahan dalam penginputan data dan klasifikasi arsip yang masih cukup tinggi sehingga menjadikan proses transformasi dari manual ke digital menjadi cukup lambat. Tantangan yang dihadapi tidak hanya terbatas pada konteks Kota Mataram, melainkan penelitian yang dilakukan oleh Yogopriyatno & Roeliana (2024) juga mencatat adanya tantangan serupa dalam implementasi SRIKANDI di Bengkulu. Tantangan tersebut berkaitan dengan tiga aspek utama, yaitu pengalokasian anggaran, infrastruktur yang tersedia dan kualitas sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks anggaran, kendala terkait keterbatasan sumber daya keuangan sering kali menjadi hambatan utama dalam memperkenalkan dan mengoperasikan sistem SRIKANDI. Selain itu, infrastruktur yang tidak memadai juga menjadi kendala serius, karena infrastruktur yang kurang mendukung dapat

menghambat kinerja sistem secara keseluruhan. Sementara itu, aspek kualitas SDM juga menjadi fokus perhatian baik di Bengkulu terlebih di Kota Mataram, di mana kurangnya keahlian teknis dan pemahaman mendalam tentang aplikasi SRIKANDI dapat menghambat implementasi yang efektif.

Pada aspek SDM yang tersedia untuk mendukung transformasi digital melalui SRIKANDI oleh Yogopriyatno & Roeliana (2024) juga dinilai masih sangat kurang. Hal ini tercermin dari banyaknya kebutuhan sumber daya yang belum terpenuhi secara optimal (Yogopriyatno & Roeliana, 2024). Terlebih hal demikian juga diungkapkan oleh Rahmah (2023) bahwa kurangnya pengetahuan teknologi (Rahmah, 2023.; Yogopriyatno et al., 2024) di kalangan pegawai, serta keberadaan pegawai yang masih gptek dalam teknologi juga dapat menjadi hambatan dalam mencapai keberhasilan transformasi digital government melalui aplikasi SRIKANDI.

Penyebab dari munculnya faktor SDM sebagai tantangan adalah karena minimnya rotasi atau perpindahan SDM (Yogopriyatno & Roeliana, 2024) yang mumpuni, tingkat pendidikan yang berbeda-beda (Rahmah, 2023), kurangnya pengawasan, hingga krisis apresiasi terhadap pegawai. Akibatnya, SDM di berbagai instansi vertikal masih belum sepenuhnya termotivasi untuk memahami cara optimal dalam menggunakan SRIKANDI. Perbedaan generasi di antara pegawai juga menciptakan kesenjangan dalam penerimaan terhadap aplikasi ini sebagai pengganti metode manual yang telah digunakan sebelumnya (Yogopriyatno et al., 2024). Meskipun beberapa pegawai dapat dengan mudah beradaptasi dan bahkan merasa terbantu dengan adopsi SRIKANDI, namun sebagian lainnya merasa kesulitan dan enggan menggunakannya karena mereka lebih nyaman dengan metode manual yang sudah biasa digunakan (Rahmah, 2023).

Tantangan ini terjadi karena proses migrasi dari metode manual ke elektronik belum sepenuhnya terselesaikan, sehingga pegawai harus memulai proses dari awal dan menginput banyak data sesuai dengan format yang ditentukan. Akibatnya, beberapa pegawai menjadi enggan menyelesaikan dan akhirnya hanya menyerahkan tugas tersebut kepada administrator yang notabene bukan dari kalangan ASN, pada akhirnya menimbulkan tumpukan pekerjaan dan kurang optimal dalam pelaksanaannya. Sebab, gaya lama yang dianggap lebih sederhana, tidak rumit (Aini, 2023) dan mudah digunakan membuat sebagian pegawai tidak siap untuk beralih ke SRIKANDI yang memerlukan pemahaman tambahan. Dampaknya, masih banyak SDM yang belum memahami atau menguasai cara menggunakan aplikasi tersebut, demikian juga di ungkapkan oleh (Aini, 2023) bahwa beberapa unit pada BMGK belum memahami cara kerja dari aplikasi Srikandi yang disebabkan oleh sulitnya memahami aplikasi SRIKANDI tersebut.

Sehingga berdasarkan hal tersebut, temuan penelitian ini memberikan fokus pada perlunya peningkatan kualitas SDM agar lebih adaptif dalam operasional SRIKANDI, oleh karena itu berikut disajikan analisis komparatif antara konsep yang diajukan oleh (Hafid, 2017) dan kesesuaian penerapannya di pemerintah Kota Mataram.

Tabel Hasil dan Analisis Implementasi SRIKANDI di Kota Mataram

| Faktor Keberhasilan oleh Hafid (2017) | Hasil dan Analisis   |
|---------------------------------------|--|
| Otoritas Kepemimpinan                 | - Walikota menunjukkan komitmen kuat melalui instruksi dan |

|                              |  |
|------------------------------|--|
|                              | <p>alokasi anggaran</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diperlukan koordinasi yang lebih baik antara walikota, tim SRIKANDI, dan perangkat daerah</li> <li>- Diperlukan pengawasan intens</li> </ul>  |
| SOP                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- SOP telah dibuat dan didistribusikan secara vertikal</li> <li>- Diperlukan pelatihan komprehensif bagi pengguna untuk memastikan pemahaman yang baik tentang SOP</li> <li>- Perlu mekanisme pemantauan untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap SOP</li> </ul> |
| Faktor Kesuksesan Organisasi | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajemen proyek dan keuangan terbilang baik</li> <li>- Diperlukan koordinasi yang lebih baik antara tim SRIKANDI dan perangkat daerah dalam manajemen proyek dan keuangan</li> </ul>   |
| Manajemen Keuangan           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manajemen keuangan terbilang baik</li> <li>- Diperlukan perencanaan anggaran yang lebih matang untuk memastikan keberlanjutan program SRIKANDI</li> </ul>   |
| Faktor Kesuksesan Teknologi  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keahlian teknologi staf TI perlu ditingkatkan</li> <li>- Infrastruktur TIK perlu ditingkatkan</li> </ul> <p>Diperlukan peningkatan infrastruktur TIK secara menyeluruh</p>  |
| Infrastruktur TIK            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pemerintah Kota Mataram telah meningkatkan infrastruktur jaringan di beberapa perangkat daerah</li> <li>- Diperlukan peningkatan infrastruktur TIK secara menyeluruh untuk memastikan kelancaran penggunaan SRIKANDI</li> </ul>                             |
| Keahlian Teknologi           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keahlian teknologi staf TI dan administrator perlu ditingkatkan</li> <li>- Diperlukan pelatihan komprehensif dan berkelanjutan untuk staf tersebut.</li> </ul>  |

Sumber: data primer dan sekunder diolah penulis, 2024

Ditengah tantangan yang ada, beberapa faktor yang beragam memengaruhi keberhasilan implementasi SRIKANDI di Kota Mataram, dengan dampak yang bersifat positif maupun negatif. Faktor yang dimaksud dapat jelaskan sebagai berikut: *Pertama*, kepemimpinan dalam bentuk dukungan dan komitmen dari pihak otoritas, seperti walikota Mataram, memainkan peran yang sangat penting. Namun, diperlukan koordinasi yang lebih efektif antara semua pihak terlibat untuk memaksimalkan hasil terutama yang berkaitan dengan SDM. *Kedua*, standar operasional prosedur (SOP) telah disusun dan didistribusikan, namun perlu dilakukan pelatihan yang komprehensif bagi pengguna untuk memastikan pemahaman yang baik dan utuh tentang SOP. Mekanisme pemantauan juga perlu ditingkatkan untuk mengevaluasi kepatuhan terhadap SOP

Ketiga, faktor kesuksesan organisasi seperti manajemen proyek dan keuangan yang efektif telah terlihat, namun koordinasi yang lebih baik dalam manajemen proyek dan keuangan masih diperlukan untuk meraih hasil yang optimal. Keempat, manajemen keuangan telah menunjukkan efektivitas, namun perencanaan anggaran yang lebih matang masih diperlukan untuk menjamin keberlanjutan program dalam jangka panjang. Kelima, peningkatan keahlian teknologi staf TI dan infrastruktur TIK sangatlah penting, namun peningkatan infrastruktur TIK secara menyeluruh masih diperlukan untuk mendukung operasional SRIKANDI secara optimal.

Terakhir, peningkatan keahlian teknologi staf TI dan administrator melalui pelatihan komprehensif menjadi kunci untuk mendukung operasional dan pengembangan SRIKANDI. Sehingga secara keseluruhan, implementasi SRIKANDI di Kota Mataram menunjukkan kemajuan yang positif, namun masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu diatasi. Upaya terintegrasi, koordinasi yang lebih baik, pelatihan yang komprehensif, dan peningkatan infrastruktur TIK secara menyeluruh menjadi kunci untuk memastikan kelancaran dan keberhasilan implementasi SRIKANDI di Kota Mataram.

Strategi adaptif dalam transformasi digital pada konteks kearsipan

Dalam menjawab kendala dan tantangan yang ada, pemerintah Kota Mataram melakukan strategi untuk memperkuat kapasitas arsiparis. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelatihan intensif menjadi kunci dalam beradaptasi pada transformasi tersebut. Pelatihan dimaksud adalah pelatihan secara menyeluruh mengenai SRIKANDI yang mencakup pemahaman fitur, SOP, dan praktik terbaik dalam kearsipan digital terhadap administrator arsiparis di lingkungan pemerintah Kota Mataram.

*“Pelatihan intensif yang kami maksud seperti pemahaman yang mendalam tentang SRIKANDI, cakupannya adalah seperti fitur-fitur yang ada, SOP yang berlaku, dan praktik yang seharusnya dalam kearsipan digital. Nah, pelatihan ini ditujukan kepada para administrator arsiparis atau admin di lingkungan pemerintah Kota Mataram.”*

Adapun hasil wawancara menunjukkan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan dan tingkat kemahiran arsiparis, dengan metode pelatihan yang beragam seperti ceramah, praktik langsung, dan simulasi. Pendampingan langsung juga dilakukan oleh tim ahli untuk memastikan pemahaman yang baik dan penyelesaian masalah yang efektif selama proses transisi dari sistem manual ke digital.

Selain itu, untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutannya, evaluasi berkala dilakukan untuk mengukur kinerja dan keefektifan SRIKANDI serta mengidentifikasi area perbaikan dan peluang pengembangan. Kolaborasi dan komunikasi yang efektif antara arsiparis, pemangku kepentingan, dan tim teknis dianggap kunci utama dalam menyadari potensi SRIKANDI, mengatasi hambatan dan tantangan, serta menciptakan transformasi digital yang sukses dalam kearsipan di lingkungan pemerintah Kota Mataram. Dengan demikian, strategi adaptif ini menjadi langkah awal yang penting dalam memastikan kelancaran implementasi SRIKANDI dan membawa transformasi positif dalam dunia kearsipan di Kota Mataram.

## **PENUTUP**

Sekretariat Daerah Bagian Umum Pemerintah Kota Mataram mengalami kesulitan dengan proses manual yang digunakan dalam menjalankan inventarisasi dan layanan administratif. Beberapa masalah yang dihadapi adalah volume arsip yang terus bertambah, keterbatasan sumber daya, risiko kerusakan arsip, kesulitan akses, dan keamanan data. Untuk mengatasi tantangan ini, Pemerintah Kota Mataram memutuskan untuk mengimplementasikan Sistem Kearsipan Dinamis Terintegrasi (SRIKANDI), sebuah aplikasi berbasis elektronik yang dikembangkan untuk mendukung pengelolaan arsip di lingkungan pemerintah. SRIKANDI, yang diperkenalkan pada tahun 2020, menjadi langkah strategis dalam mewujudkan efisiensi pengelolaan arsip dan mendukung transformasi digital di bidang arsip yang diusung.

Di Kota Mataram, SRIKANDI diterapkan mulai tanggal 7 Desember 2022, menjadikan Kota Mataram sebagai pelopor dalam menerapkan aplikasi ini di tingkat pemerintah daerah di Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB). Implementasi SRIKANDI didasari oleh landasan hukum yang dikeluarkan oleh Walikota Mataram, termasuk keputusan dan instruksi yang menetapkan SRIKANDI sebagai aplikasi resmi untuk pengelolaan arsip di lingkungan pemerintah kota. Hasil wawancara menunjukkan bahwa SRIKANDI memiliki tujuan implementasi yang jelas, antara lain mencakup penciptaan, penyimpanan, dan penelusuran arsip elektronik. Manfaat yang dirasakan oleh Pemerintah Kota Mataram melalui SRIKANDI meliputi peningkatan efisiensi dan efektivitas pengelolaan arsip, peningkatan akuntabilitas dan transparansi, serta peningkatan kualitas layanan publik.

Meskipun implementasi SRIKANDI membawa berbagai manfaat, pemerintah Kota Mataram juga menghadapi sejumlah kendala maupun tantangan dalam proses transisinya. Tantangan terbesar yang dihadapi adalah dalam hal keterampilan SDM, di mayoritas pegawai masih mengalami keterbatasan dalam memahami dan mengoperasikan aplikasi SRIKANDI. Tantangan lainnya termasuk keterbatasan anggaran, infrastruktur, perubahan budaya kerja, keamanan data, dan kelangsungan program implementasi. Dalam mengatasi tantangan ini, strategi adaptif telah diterapkan dengan fokus pada peningkatan kualitas dan kuantitas SDM, pelatihan intensif, dan evaluasi berkala. Kolaborasi dan komunikasi yang efektif antara arsiparis, pemangku kepentingan, dan tim teknis menjadi kunci dalam memastikan kelancaran implementasi SRIKANDI dan membawa transformasi positif dalam kearsipan di lingkungan pemerintah Kota Mataram.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Andhika, L. R. (2018). Elemen dan Faktor Governansi Inovasi Pelayanan Publik Pemerintah. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 6(03), 207–222.
- Atmojo, M. E., Zakiya, U., & Fridayani, H. D. (2017). Inovasi Peningkatan Sumber Daya Manusia Bagi Perangkat Desa di Desa Bendungan Kecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo. *DEWAN REDAKSI*, 5(2), 158.
- Bainbridge, W. S., & Roco, M. C. (2016). *Handbook of science and technology convergence*. Springer Publishing Company, Incorporated.

- Devega, M. (2023). SOSIALISASI APLIKASI SRIKANDI PADA KECAMATAN SAIL PEKANBARU. *J-COSCSIS: Journal of Computer Science Community Service*, 3(2), 120–126.
- Faedlulloh, D., Maarif, S., Meutia, I. F., & Yulianti, D. (2020). Birokrasi dan revolusi industri 4.0: Mencegah Smart ASN menjadi mitos dalam agenda reformasi birokrasi Indonesia. *Jurnal Borneo Administrator*, 16(3), 313–336.
- Fitriani, A., & Halik, P. (2023). Analisis Kebutuhan Pengembangan Kompetensi Manajerial Melalui Penilaian Kompetensi Pada Jabatan Fungsional Tertentu Provinsi Sulawesi Selatan. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 2(2), 318–326.
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Habibie, D. K. (2019). Citizen-Centric E-Government Pelayanan Publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 10(1), 1–8.
- Hadi Saputro, R. (2021). *TANTANGAN PELAYANAN PUBLIK BERBASIS SISTEM INFORMASI DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0*. 9, 89–101.
- Hafid, D. M. (2017). Key Factors of E-government Success: Comparative Case Study from Indonesian Ministries. *Graduate School of Public Administration, Seoul BNational University*.
- Hartanto, C. F. B., Rusdarti, R., & Abdurrahman, A. (2019). Tantangan Pendidikan Vokasi di Era Revolusi Industri 4.0 dalam Menyiapkan Sumber Daya Manusia yang Unggul. *Prosiding Seminar Nasional Pascasarjana*, 2(1), 163–171.
- Hayat. (2014). PENINGKATAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR PELAYANAN PUBLIK DALAM KERANGKA UNDANG UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2014 TENTANG APARATUR SIPIL NEGARA THE QUALITY IMPROVEMENT OF HUMAN RESOURCES APPARATUS PUBLIC SERVICES WITHIN THE FRAMEWORK OF LAW NO. 5 OF 2014 ABOUT CIVIL STATE APPARATUS. In *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* (Vol. 8, Issue 1).
- Kusuma, R. A., Rohmah, M. F., & ... (2022). Aplikasi Manajemen Resto pada Wisata Pacet Mini Park. *SUBMIT: Jurnal Ilmiah ...*. <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/submit/article/view/1728>
- Magdalena, I., Mutia, R., Mahpudloh, S. N., & Witantri, L. (2024). PROSES PENYUSUNAN DESAIN PEMBELAJARAN DAN KONSEP EVALUASI FORMATIF. *Sindoro: Cendikia Pendidikan*, 2(7), 51–60.
- Mahmuda, D., Saputra, R., & Nurrahman, A. (2022). Kompetensi Aparatur Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Publik Di Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Pesawaran Provinsi Lampung. *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, 4(1), 18–36.
- Mardhiyah, R. H., Aldriani, S. N. F., Chitta, F., & Zulfikar, M. R. (2021). Pentingnya keterampilan belajar di abad 21 sebagai tuntutan dalam pengembangan sumber daya manusia. *Lectura: Jurnal Pendidikan*, 12(1), 29–40.
- Matthew B, M., & A Michael, H. (1994). *Qualitative data analysis*. Sage Pub.
- Muliawaty, L., & Hendryawan, S. (2020). Peranan e-government dalam pelayanan publik (studi kasus: Mal pelayanan publik Kabupaten Sumedang). *Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi*, 11(2), 45–57.
- Nahdi, F., & Dhika, H. (2021). Analisis Dampak Internet of Things (IoT) Pada Perkembangan Teknologi di Masa Yang Akan Datang. *INTEGER: Journal of Information Technology*, 6(1).
- Nugroho, D., Subagio, H., & Rachmadi, H. (2023). Birokrasi Pemerintahan dan Pelayanan Publik Adaptive dalam Bingkai Keistimewaan Daerah Istimewa Yogyakarta. *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 3(3), 313–327.

- Nur, A., & Utami, F. Y. (2022). Proses dan langkah penelitian antropologi: sebuah literature review. *Ad-Dariyah: Jurnal Dialektika, Sosial Dan Budaya*, 3(1), 44–68.
- Nurul Aini Politeknik STIA LAN Jakarta, Y. (n.d.). *Pengelolaan Arsip Berbasis Digital Melalui Penerapan Aplikasi Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi (SRIKANDI) di Badan Meteorologi, Klimatologi, dan Geofisika*.
- Pariq, S. (2021). Penguatan Peran Widyaiswara Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Menuju Konsep Smart ASN 4.0. *Jurnal Prajaiswara*, 2(2), 285–295.
- Pio, E. R. C. (2019). Tanggung Jawab Administrasi Aparatur Sipil Negara terhadap Perbuatan Melawan Hukum dalam Menjalankan Kewenangannya. *Lex Administratum*, 6(4).
- Prabowo, H., Suwanda, D., & Syafri, W. (2022). *Inovasi pelayanan pada organisasi publik*. CV Remaja Rosdakarya.
- Prayoga, K. (2018). Dampak penetrasi teknologi informasi dalam transformasi sistem penyuluhan pertanian di Indonesia. *JSEP (Journal of Social and Agricultural Economics)*, 11(1), 46–59.
- Putri, R. A. R., Priyadi, B. P., & Afrizal, T. (2024). PUBLIC VALUE PENGGUNA LAYANAN BUS RAPID TRANSIT (BRT) DI KOTA SEMARANG. *Journal of Public Policy and Management Review*, 13(2), 16–40.
- Rahmah, F. (n.d.). *Penerapan Electronic Government Melalui....*
- Rakhmawanto, A. (2020). Pengembangan Karier Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Perencanaan Suksesi Berbasis Merit System. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 14(1 Juni), 1–15.
- Saifuddin, R. (2020). Pemanfaatan Teknologi Informasi dalam Peningkatan Pendapatan Asli Daerah. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 8(02), 183.
- Sulistiyo, H., Martua, A., Sayuti, S., Mulyana, M., & Ginting, I. T. (2023). GOVERNMENT PERFORMANCE PADA KEBIJAKAN TRANSFORMASI DIGITAL: BAGAIMANA TRANSFORMATION CAPABILITY MEMPENGARUHINYA?(STUDI EMPIRIS DI PROVINSI MALUKU UTARA). *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 95–113.
- Sunarsi, D. (2019). Penerapan MSDM Strategis Dalam Upaya Meningkatkan Kemampuan Organisasi dalam menyongsong Revolusi 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 3(1), 221–233.
- Tambuh, B. (2022). TRANSFORMASI BIROKRASI DAN DIGITAL GOVERNMENT DI MASA PANDEMI COVID-19. *WIYATA PRAJA: Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 2(1).
- Tambunan, M. R. U. D. (2020). Review Reformasi Sistem Perpajakan di Norwegia: Suatu Pembelajaran bagi Reformasi Perpajakan Indonesia. *JURNAL PAJAK INDONESIA (Indonesian Tax Review)*, 4(1), 1–13.
- Wardhana, A. F. G., & Hakiki, Y. R. (2021). Reformulasi pengaturan sistem kerja pegawai pemerintah kota Yogyakarta pada masa adaptasi kebiasaan baru. *Jurnal Penegakan Hukum Dan Keadilan*, 2(1), 72–95.
- Yogopriyatno, J., Nursanty, N., & Roeliana, L. (2024). KESIAPAN IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI KEARSIPAN DINAMIS TERINTEGRASI (SRIKANDI) DI KOTA BENGKULU. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan*, 9(1), 31–44.
- Yogopriyatno, J., & Roeliana, L. (n.d.). *KESIAPAN IMPLEMENTASI SISTEM INFORMASI KEARSIPAN DINAMIS TERINTEGRASI (SRIKANDI) DI KOTA BENGKULU*.