

RESISTENSI ORGANISASI TERHADAP IMPLEMENTASI ONE STOP SERVICE PENERIMAAN MAHASISWA BARU BERBASIS DIGITAL

ORGANIZATIONAL RESISTANCE TO IMPLEMENTING A DIGITAL ONE-STOP SERVICE FOR NEW STUDENT ADMISSIONS

Farid Yusuf Nur Achmad^{1*}, Muhammad Ghufon Nur Achmad²

¹Program Studi Ilmu Pemerintahan, FISIP, Universitas Muhammadiyah Buton,

²Teknik Informatika, Fakultas Teknik, Universitas Dayanu Ikhsanuddin

*Korespondensi: faridyusuf.umb@gmail.com

diajukan: 18 Juli 2026,

diterima: 7 Agustus 2026.

Abstract

Digital transformation in new student admissions is aimed at developing integrated, simple, fast, effective, and efficient services through a One-Stop Service model. However, its implementation faces organizational dynamics that may create discrepancies between service design and actual practices in the field. This study aims to analyze the forms of organizational resistance and their impacts on the implementation of digital-based new student admission services. The study employed a qualitative approach, with data collected through interviews, observations, and documentation. The data were analyzed through data condensation, categorization, coding, theme identification, relationship analysis, triangulation, and verification. The results reveal inconsistencies in policies, changes in interfaces and systems, service access disruptions, non-functional features, network instability, inconsistencies in administrative metadata, duplicate and missing data, and dashboard changes that are not yet fully user-oriented. These conditions disrupt the integration of systems, data, and processes, thereby affecting service effectiveness, efficiency, and user experience. The study concludes that strengthened governance, policy consistency, process standardization, data integrity, system reliability, and user orientation are essential to ensure service sustainability.

Keywords: digital transformation, governance, effectiveness, efficiency, data integrity, process standardization.

Abstrak

Transformasi digital dalam penerimaan mahasiswa baru diarahkan untuk membangun layanan yang terintegrasi, sederhana, cepat, efektif, dan efisien melalui model One Stop Service. Namun, implementasinya menghadapi dinamika organisasi yang dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara desain layanan dengan praktik penyelenggaraan di lapangan. Penelitian ini bertujuan menganalisis bentuk resistensi organisasi dan dampaknya terhadap implementasi layanan penerimaan mahasiswa baru berbasis digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, yang dianalisis melalui kondensasi data, kategorisasi, pengodean, identifikasi tema, analisis hubungan, serta triangulasi dan verifikasi. Hasil penelitian menunjukkan adanya ketidakkonsistenan kebijakan, perubahan tampilan dan sistem, gangguan akses layanan, fitur yang tidak berfungsi, ketidakstabilan jaringan, inkonsistensi metadata administrasi, data ganda dan hilang, serta perubahan dashboard yang belum sepenuhnya berorientasi pada pengguna. Kondisi tersebut mengganggu integrasi sistem, data, dan proses sehingga berdampak pada efektivitas, efisiensi, dan pengalaman pengguna. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan tata kelola, konsistensi kebijakan, standarisasi proses, integritas data, keandalan sistem, dan orientasi pengguna diperlukan untuk menjamin keberlanjutan layanan.

Kata kunci: transformasi digital, tata kelola, efektivitas; efisiensi, integritas data, standarisasi proses.

1. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi bagian penting dalam perubahan tata kelola pelayanan pada berbagai organisasi, termasuk perguruan tinggi. Digitalisasi tidak lagi sekadar mengubah dokumen atau prosedur manual menjadi format elektronik, tetapi mendorong perubahan pada proses kerja, struktur organisasi, pola koordinasi, dan penciptaan nilai pelayanan bagi pengguna [1], [2]. Dalam sektor publik, transformasi digital juga menuntut organisasi untuk menyesuaikan kebijakan, kapasitas internal, dan mekanisme pelayanan agar teknologi dapat menghasilkan perubahan yang bermakna [2]. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan teknologi dengan perubahan proses dan tata kelola pelayanan.

Penerimaan mahasiswa baru merupakan salah satu layanan strategis perguruan tinggi karena menjadi titik awal interaksi antara calon mahasiswa dengan institusi. Kebutuhan terhadap layanan yang cepat, mudah, transparan, terintegrasi, dan dapat diakses melalui media digital mendorong perguruan tinggi mengembangkan model pelayanan yang berorientasi pada pengguna [3]. Salah satu pendekatan yang relevan adalah One Stop Service, yaitu model pelayanan yang mengintegrasikan berbagai kebutuhan pengguna melalui satu titik layanan sehingga dapat mengurangi fragmentasi proses dan kebutuhan untuk berpindah antarunit pelayanan [4], [5]. Oleh karena itu, penerapan One Stop Service berbasis digital pada penerimaan mahasiswa baru memiliki potensi untuk menyederhanakan proses sekaligus meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan.

Model One Stop Service pada dasarnya tidak hanya berkaitan dengan penyediaan satu kanal pelayanan, tetapi juga membutuhkan integrasi proses, koordinasi antarunit, keselarasan kewenangan, dan konsistensi kebijakan organisasi. Literatur mengenai one-stop service menunjukkan bahwa integrasi pelayanan bertujuan mengurangi fragmentasi birokrasi dan memberikan akses pelayanan yang lebih sederhana kepada pengguna [4], [5]. Dalam lingkungan digital, integrasi tersebut menjadi semakin kompleks karena berbagai proses dan aktor harus bekerja dalam satu ekosistem pelayanan yang memiliki standar, alur, dan mekanisme pengambilan keputusan yang saling terhubung [6]. Dengan demikian, kualitas implementasi One Stop Service sangat bergantung pada kesesuaian antara desain sistem pelayanan dengan tata kelola organisasi yang menjalankannya.

Persoalan muncul ketika perubahan model pelayanan digital berhadapan dengan organisasi yang belum sepenuhnya menerima perubahan proses, kewenangan, dan pola kerja yang menyertainya. Resistensi terhadap perubahan dapat muncul karena kecenderungan mempertahankan rutinitas, ketidaknyamanan terhadap perubahan, ketakutan kognitif, serta orientasi untuk mempertahankan kondisi yang telah dikenal [7]. Dalam konteks organisasi, resistensi juga dapat berkembang melalui struktur, kepentingan, kebiasaan, ketidakjelasan peran, dan dinamika kewenangan yang menyebabkan keputusan organisasi tidak selalu bergerak searah dengan tujuan perubahan [8]. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa hambatan transformasi digital dapat bersumber bukan hanya dari aspek teknologi, tetapi juga dari dinamika internal organisasi.

Resistensi organisasi menjadi persoalan penting ketika keputusan dan praktik internal berpotensi mengurangi karakter integratif dari model pelayanan yang telah dirancang. Proses yang seharusnya terintegrasi dapat mengalami fragmentasi ketika terjadi penambahan tahapan, pengulangan prosedur, pembagian kewenangan yang tidak jelas, atau kebijakan yang tidak selaras dengan arsitektur pelayanan digital [4], [6]. Kondisi tersebut dapat menimbulkan konsekuensi terhadap waktu pelayanan, beban administrasi, koordinasi antarunit, penggunaan sumber daya, serta kemampuan organisasi mencapai efektivitas dan efisiensi pelayanan [9]. Oleh sebab itu, resistensi organisasi perlu dipahami sebagai bagian dari persoalan implementasi yang dapat memengaruhi keberhasilan model One Stop Service penerimaan mahasiswa baru berbasis digital.

Sejumlah penelitian telah membahas transformasi digital perguruan tinggi dengan perhatian pada peningkatan efisiensi, aksesibilitas, kualitas pelayanan, kesiapan sumber daya

manusia, dan pengembangan sistem digital. Penelitian mengenai digitalisasi layanan akademik dan kemahasiswaan menunjukkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan efisiensi, aksesibilitas, dan tata kelola administrasi, tetapi implementasinya tetap menghadapi persoalan kompetensi digital, koordinasi, integrasi sistem, dan dukungan kebijakan [10]. Kajian mengenai transformasi digital sektor publik juga menunjukkan bahwa perubahan digital membutuhkan penyesuaian organisasi, kapasitas kelembagaan, dan proses kerja, sementara penelitian mengenai One Stop Service lebih banyak menekankan integrasi pelayanan, aksesibilitas, koordinasi, dan penyederhanaan proses [2], [5], [6]. Namun demikian, masih terdapat ruang kajian untuk menjelaskan secara lebih spesifik bagaimana resistensi organisasi memengaruhi implementasi One Stop Service penerimaan mahasiswa baru berbasis digital.

Kesenjangan penelitian tersebut menunjukkan perlunya melihat transformasi layanan penerimaan mahasiswa baru tidak hanya dari perspektif teknologi dan pengguna, tetapi juga dari perspektif dinamika organisasi yang mengiringi implementasinya. Penelitian ini memusatkan perhatian pada bentuk resistensi organisasi, faktor yang melatarbelakanginya, serta bagaimana resistensi tersebut berinteraksi dengan desain One Stop Service berbasis digital dalam penyelenggaraan penerimaan mahasiswa baru. Analisis tersebut diarahkan untuk memahami konsekuensi resistensi terhadap integrasi proses, efektivitas, efisiensi, dan orientasi pelayanan kepada calon mahasiswa sebagai pengguna layanan. Dengan fokus tersebut, penelitian menempatkan organisasi sebagai faktor penting yang menentukan apakah transformasi digital benar-benar menghasilkan perubahan pelayanan atau hanya menghasilkan perubahan pada perangkat dan kanal layanan.

Penelitian ini bertujuan menganalisis resistensi organisasi terhadap implementasi One Stop Service penerimaan mahasiswa baru berbasis digital serta mengidentifikasi faktor dan konsekuensinya terhadap penyelenggaraan pelayanan. Pendekatan penelitian diarahkan untuk mengkaji hubungan antara desain layanan digital, dinamika organisasi, kebijakan internal, dan praktik implementasi yang berlangsung dalam penyelenggaraan penerimaan mahasiswa baru. Kebaruan penelitian terletak pada upaya menjelaskan resistensi organisasi sebagai faktor yang dapat mengganggu integrasi model One Stop Service dan pada akhirnya memengaruhi pencapaian efektivitas serta efisiensi pelayanan, bukan semata-mata melihat keberhasilan digitalisasi dari kesiapan teknologi atau penerimaan pengguna [1], [2], [10]. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik bagi kajian transformasi pelayanan digital sekaligus kontribusi praktis bagi penguatan tata kelola penerimaan mahasiswa baru yang terintegrasi, efektif, efisien, dan berorientasi pada pengguna.

2. METODE

2.1 Pendekatan dan Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai resistensi organisasi dalam implementasi One Stop Service penerimaan mahasiswa baru berbasis digital. Pendekatan studi kasus dipilih karena penelitian berfokus pada suatu fenomena kontemporer yang berlangsung dalam konteks organisasi nyata dan memerlukan pemahaman terhadap hubungan antara proses, aktor, kebijakan, serta kondisi organisasi yang menyertainya [11]. Desain tersebut memungkinkan penelitian mengkaji fenomena resistensi tidak hanya berdasarkan pernyataan informan, tetapi juga melalui pengamatan terhadap proses pelayanan dan dokumen yang berkaitan dengan penyelenggaraan penerimaan mahasiswa baru [11]. Dengan demikian, desain penelitian diarahkan untuk menghasilkan pemahaman kontekstual mengenai hubungan antara dinamika organisasi dan implementasi model layanan digital.

2.2 Lokasi dan Fokus Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada unit pengelola layanan penerimaan mahasiswa baru perguruan tinggi yang menerapkan model One Stop Service berbasis digital. Fokus penelitian diarahkan pada proses implementasi layanan, terutama hubungan antara desain layanan digital dengan kebijakan internal, pembagian kewenangan, pola koordinasi, pengambilan keputusan, serta praktik pelayanan yang berlangsung selama penerimaan mahasiswa baru. Unit analisis penelitian adalah dinamika organisasi yang muncul dalam proses implementasi One Stop Service, sedangkan efektivitas dan efisiensi digunakan sebagai aspek untuk melihat konsekuensi dari dinamika tersebut terhadap pencapaian tujuan pelayanan. Dengan batasan tersebut, penelitian tidak diarahkan untuk menilai individu tertentu, tetapi menganalisis pola organisasi yang dapat memperkuat atau menghambat implementasi model layanan.

2.3 Sumber Data dan Informan Penelitian

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder yang dikumpulkan untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai implementasi layanan dan resistensi organisasi. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan, pengetahuan, dan pengalaman mereka dalam penyelenggaraan penerimaan mahasiswa baru berbasis digital, yang dapat mencakup pengelola layanan, tenaga administrasi, pengelola sistem atau teknologi informasi, serta pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan terkait layanan. Data sekunder diperoleh melalui dokumen kebijakan, standar operasional prosedur, alur pelayanan, pedoman penerimaan mahasiswa baru, dokumentasi sistem digital, notulen atau keputusan organisasi, serta dokumen lain yang relevan dengan perubahan dan penyelenggaraan layanan. Penggunaan beberapa sumber data memungkinkan penelitian melakukan perbandingan informasi dan memperkuat pemahaman terhadap fenomena yang diteliti [11].

2.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi untuk memperoleh data yang saling melengkapi. Wawancara digunakan untuk menggali persepsi, pengalaman, pemahaman, bentuk resistensi, alasan munculnya resistensi, serta pandangan informan mengenai perubahan proses dan kebijakan pelayanan, sedangkan observasi digunakan untuk melihat secara langsung alur pelayanan, koordinasi, penggunaan sistem digital, serta praktik yang terjadi dalam implementasi One Stop Service. Dokumentasi digunakan untuk menelusuri kesesuaian antara desain layanan, kebijakan, prosedur, dan praktik implementasi yang ditemukan di lapangan. Kombinasi ketiga teknik tersebut digunakan untuk memperoleh gambaran yang lebih utuh sekaligus mengurangi ketergantungan penelitian pada satu sumber informasi.

2.5 Fokus Analisis Penelitian

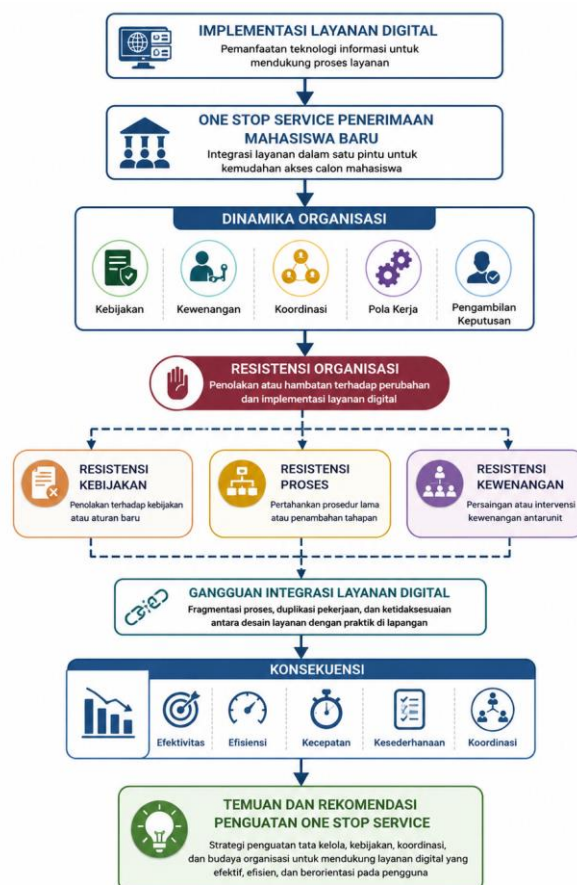
Analisis penelitian diarahkan pada empat fokus utama yang dibangun berdasarkan tujuan penelitian dan fenomena yang dikaji. Fokus pertama adalah implementasi One Stop Service yang mencakup integrasi proses, keterhubungan layanan digital, penyederhanaan tahapan, dan orientasi pelayanan kepada calon mahasiswa; fokus kedua adalah bentuk resistensi organisasi yang dapat terlihat melalui penolakan terhadap perubahan, pemertahanan prosedur lama, intervensi terhadap alur pelayanan, fragmentasi kewenangan, atau ketidaksesuaian keputusan dengan desain layanan. Fokus ketiga adalah faktor penyebab resistensi, meliputi kebiasaan organisasi, kepentingan dan kewenangan, pemahaman terhadap model layanan, ketidakjelasan peran, serta respons terhadap perubahan teknologi dan proses kerja [7], [8]. Fokus keempat adalah konsekuensi resistensi terhadap efektivitas dan efisiensi, terutama terkait kecepatan proses, kesederhanaan prosedur, koordinasi, penggunaan sumber daya, dan konsistensi pengalaman pengguna.

2.6 Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model analisis interaktif yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan [12]. Kondensasi data dilakukan dengan menyeleksi, memfokuskan, mengodekan, dan mengorganisasi hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi berdasarkan fokus penelitian. Data yang telah dikondensasi kemudian disajikan dalam bentuk matriks, kategori, hubungan antar tema, dan narasi untuk membantu peneliti melihat pola resistensi serta keterkaitannya dengan implementasi layanan digital. Kesimpulan ditarik secara bertahap dan diverifikasi kembali dengan membandingkan data antar informan, antarteknik, dan antardokumen sehingga interpretasi penelitian tetap berlandaskan bukti empiris [12].

2.7 Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan pemeriksaan konsistensi informasi selama proses penelitian. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai kategori informan, sedangkan triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang menunjukkan perbedaan atau kontradiksi tidak langsung dihilangkan, tetapi dianalisis sebagai bagian dari dinamika organisasi karena perbedaan perspektif dapat memberikan informasi mengenai pola kewenangan, kepentingan, dan pemaknaan terhadap perubahan. Proses tersebut dilakukan untuk memastikan bahwa temuan mengenai resistensi organisasi tidak dibangun berdasarkan persepsi satu pihak, tetapi didukung oleh berbagai bukti empiris.

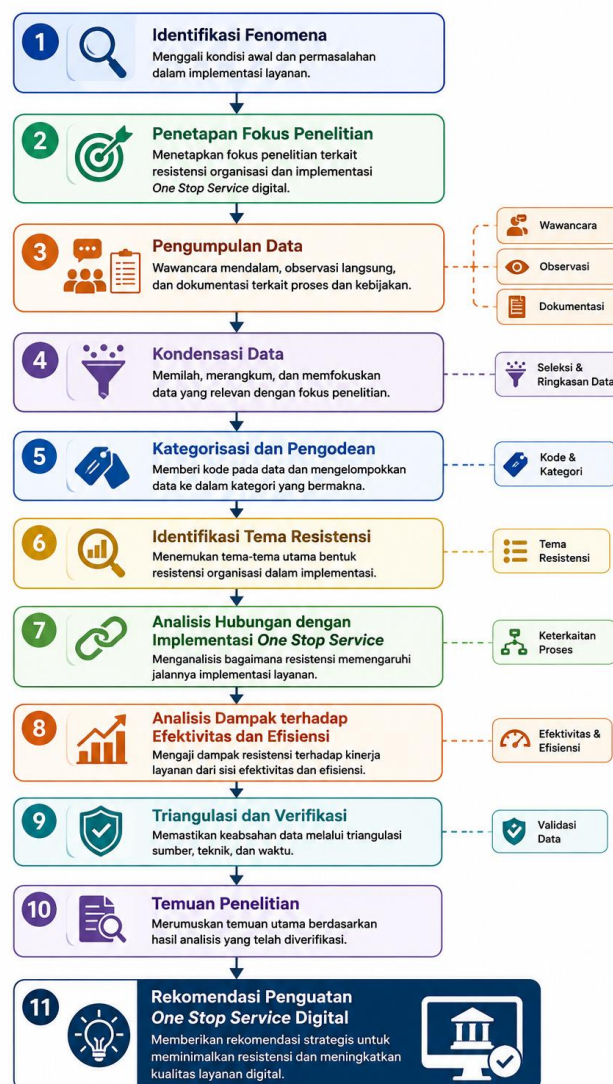


Gambar 1. Kerangka Analisis Penelitian.

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kerangka studi kasus Yin [11], analisis data kualitatif Miles, Huberman, dan Saldaña [12], konsep resistensi perubahan Oreg [7], serta kerangka transformasi digital Vial [1]

Gambar 1 menunjukkan hubungan konseptual antara implementasi layanan digital dan penerapan One Stop Service dalam penyelenggaraan penerimaan mahasiswa baru. Implementasi model tersebut berinteraksi dengan dinamika organisasi yang meliputi kebijakan, kewenangan, koordinasi, pola kerja, dan pengambilan keputusan, yang selanjutnya dapat memunculkan resistensi dalam bentuk resistensi kebijakan, proses, dan kewenangan. Resistensi yang tidak terkelola berpotensi mengganggu integrasi layanan digital dan berdampak pada efektivitas, efisiensi, kecepatan, kesederhanaan, serta koordinasi pelayanan. Rangkaian hubungan tersebut kemudian menjadi dasar untuk menghasilkan temuan dan rekomendasi penguatan One Stop Service yang terintegrasi, efektif, efisien, dan berorientasi pada pengguna.

2.8 Proses Penelitian



Gambar 2. Tahapan Penelitian

Gambar 2 menunjukkan tahapan penelitian yang dimulai dari identifikasi fenomena dan penetapan fokus penelitian, kemudian dilanjutkan dengan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dikondensasi, dikategorikan, dan diberi kode untuk mengidentifikasi tema resistensi organisasi, yang selanjutnya dianalisis keterkaitannya dengan implementasi One Stop Service serta dampaknya terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan. Hasil analisis kemudian melalui proses triangulasi dan verifikasi sebelum ditetapkan

sebagai temuan penelitian. Temuan tersebut menjadi dasar penyusunan rekomendasi penguatan One Stop Service penerimaan mahasiswa baru berbasis digital.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Implementasi One Stop Service Penerimaan Mahasiswa Baru Berbasis Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan One Stop Service dalam penerimaan mahasiswa baru diarahkan untuk membangun model pelayanan yang mengintegrasikan berbagai tahapan administrasi melalui dukungan teknologi digital. Model tersebut menempatkan calon mahasiswa sebagai pengguna utama layanan dengan tujuan mengurangi perpindahan antarunit, menyederhanakan tahapan pelayanan, mempercepat proses administrasi, serta meningkatkan keterhubungan informasi dan layanan. Secara konseptual, kondisi tersebut sejalan dengan prinsip One Stop Service yang menempatkan integrasi proses dan kemudahan akses pengguna sebagai karakter utama pelayanan [4], [5]. Dengan demikian, digitalisasi dalam penerimaan mahasiswa baru tidak hanya berfungsi sebagai media administrasi, tetapi menjadi instrumen untuk membangun perubahan model pelayanan secara lebih terintegrasi.

Model pelayanan tersebut dapat digambarkan sebagai suatu alur yang menghubungkan berbagai kebutuhan calon mahasiswa dalam satu ekosistem layanan.



Gambar 3. Model Integrasi One Stop Service Penerimaan Mahasiswa Baru Berbasis Digital
Sumber: Diolah peneliti berdasarkan desain layanan penerimaan mahasiswa baru berbasis digital.

Rangkaian tersebut menunjukkan bahwa One Stop Service memiliki karakter integratif, bukan sekadar karakter digital. Setiap tahapan memiliki keterkaitan dengan tahapan lainnya sehingga perubahan atau intervensi pada satu bagian dapat memengaruhi keseluruhan alur pelayanan. Hal ini menjadi penting karena transformasi digital pada dasarnya membutuhkan

perubahan proses organisasi, bukan hanya pengadaan teknologi [1], [2]. Dengan demikian, efektivitas model sangat bergantung pada konsistensi organisasi dalam mempertahankan keterhubungan antartahapan layanan.

3.2 Dinamika Organisasi dalam Implementasi *One Stop Service*

Implementasi model layanan yang terintegrasi memperlihatkan bahwa teknologi tidak dapat dipisahkan dari dinamika organisasi yang mengelola pelayanan tersebut. Dalam konteks penelitian ini, dinamika organisasi berkaitan dengan kebijakan, kewenangan, koordinasi, pola kerja, dan pengambilan keputusan yang menentukan bagaimana model *One Stop Service* diterapkan dalam praktik. Kelima unsur tersebut memiliki hubungan langsung dengan keberlanjutan integrasi layanan karena setiap perubahan keputusan dapat memengaruhi alur kerja dan pembagian tanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa transformasi digital merupakan perubahan organisasi yang melibatkan aspek teknologi sekaligus aspek struktural dan manajerial [1], [2].

Persoalan muncul ketika terdapat ketidaksesuaian antara desain layanan dengan kebijakan atau keputusan organisasi. Model *One Stop Service* membutuhkan konsistensi prosedur dan koordinasi karena pelayanan dibangun berdasarkan hubungan antartahapan, sedangkan keputusan yang berjalan secara parsial berpotensi mengembalikan pelayanan kepada pola yang terfragmentasi. Dalam perspektif implementasi perubahan, ketidaksesuaian tersebut dapat menjadi salah satu kondisi yang memunculkan resistensi terhadap perubahan karena organisasi berhadapan dengan perubahan rutinitas, kewenangan, dan pola kerja yang telah terbentuk [7], [8]. Oleh sebab itu, dinamika organisasi menjadi konteks penting untuk menjelaskan munculnya resistensi dalam implementasi layanan digital.

3.3 Bentuk Resistensi Organisasi terhadap Model Layanan

Berdasarkan kerangka analisis penelitian, resistensi organisasi dalam implementasi *One Stop Service* dikategorikan ke dalam tiga bentuk utama, yaitu resistensi kebijakan, resistensi proses, dan resistensi kewenangan. Ketiga bentuk tersebut digunakan untuk membaca bagaimana hambatan terhadap perubahan muncul dalam proses implementasi tanpa mengarah pada identifikasi atau penilaian terhadap individu tertentu. Penggunaan kategori tersebut memungkinkan resistensi dipahami sebagai fenomena organisasi yang berkaitan dengan aturan, proses kerja, dan distribusi kewenangan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa resistensi terhadap perubahan dapat muncul melalui respons terhadap perubahan struktur, rutinitas, peran, dan kondisi organisasi [7], [8].

3.3.1 Resistensi Kebijakan

Resistensi kebijakan berkaitan dengan munculnya keputusan, ketentuan, atau arah kebijakan yang tidak sepenuhnya konsisten dengan prinsip integrasi layanan digital. Dalam model *One Stop Service*, kebijakan seharusnya berfungsi sebagai instrumen yang memastikan seluruh tahapan pelayanan bergerak dalam satu arah dan mendukung tujuan integrasi. Ketika kebijakan berjalan secara parsial atau tidak selaras dengan desain layanan, maka terdapat kemungkinan munculnya ketidaksesuaian antara sistem yang telah dibangun dengan proses yang harus dijalankan oleh pengelola layanan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan organisasi memiliki dua orientasi yang berjalan bersamaan, yaitu orientasi integrasi digital dan orientasi prosedural yang masih mempertahankan pola sebelumnya.

Secara teoritis, kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberadaan teknologi tidak secara otomatis menghilangkan hambatan organisasi. Transformasi digital membutuhkan keselarasan antara teknologi, proses bisnis, kebijakan, dan struktur organisasi agar perubahan dapat menghasilkan nilai pelayanan [1], [2]. Oleh karena itu, resistensi kebijakan perlu dilihat bukan hanya sebagai perbedaan keputusan, tetapi sebagai persoalan keselarasan tata kelola dengan desain pelayanan digital.

3.3.2 Resistensi Proses

Resistensi proses berkaitan dengan kecenderungan mempertahankan prosedur lama atau menambahkan tahapan yang tidak sepenuhnya diperlukan dalam model pelayanan terintegrasi. Dalam konteks One Stop Service, kondisi tersebut dapat mengurangi manfaat utama digitalisasi karena pengguna tetap menghadapi proses yang panjang meskipun sistem digital telah tersedia. Prosedur yang seharusnya terintegrasi dapat kembali menjadi beberapa tahapan terpisah apabila terdapat keputusan atau praktik yang tidak mengikuti alur layanan yang telah dirancang. Dengan demikian, resistensi proses dapat dipahami sebagai bentuk ketidaksesuaian antara desain proses dan praktik implementasi.

Dari perspektif pelayanan, persoalan tersebut penting karena efektivitas digitalisasi tidak hanya diukur dari keberadaan sistem, tetapi dari kemampuan sistem menyederhanakan proses dan menghasilkan pelayanan yang lebih baik bagi pengguna. Apabila proses digital hanya menjadi tambahan di atas prosedur lama, maka organisasi dapat mengalami kondisi *digitalization without transformation*, yaitu penggunaan teknologi tanpa perubahan substantif terhadap proses kerja. Karena itu, pengukuran keberhasilan One Stop Service perlu melihat perubahan nyata dalam proses, bukan hanya tingkat penggunaan teknologi.

3.3.3 Resistensi Kewenangan

Resistensi kewenangan berkaitan dengan ketidaksesuaian atau persinggungan dalam pembagian kewenangan selama implementasi model pelayanan terintegrasi. One Stop Service membutuhkan kejelasan mengenai siapa yang memiliki tanggung jawab terhadap setiap tahapan, siapa yang mengambil keputusan, serta bagaimana koordinasi dilakukan ketika suatu proses melibatkan lebih dari satu unit. Ketidakjelasan atau tumpang tindih kewenangan dapat menyebabkan intervensi terhadap proses pelayanan dan memperlambat pengambilan keputusan. Kondisi tersebut berpotensi mengurangi konsistensi model pelayanan yang telah dirancang.

Resistensi kewenangan juga menunjukkan bahwa transformasi digital dapat mengubah distribusi kontrol dalam organisasi. Ketika proses pelayanan menjadi lebih terintegrasi, batas-batas kerja antarunit dapat berubah dan sebagian keputusan yang sebelumnya berada pada unit tertentu dapat menjadi bagian dari sistem pelayanan yang lebih terkoordinasi. Perubahan tersebut dapat menghasilkan respons organisasi yang berbeda karena menyentuh aspek struktur, peran, dan kewenangan [2], [8]. Oleh karena itu, keberhasilan One Stop Service membutuhkan tata kelola kewenangan yang jelas dan diterima oleh seluruh pihak yang terlibat.

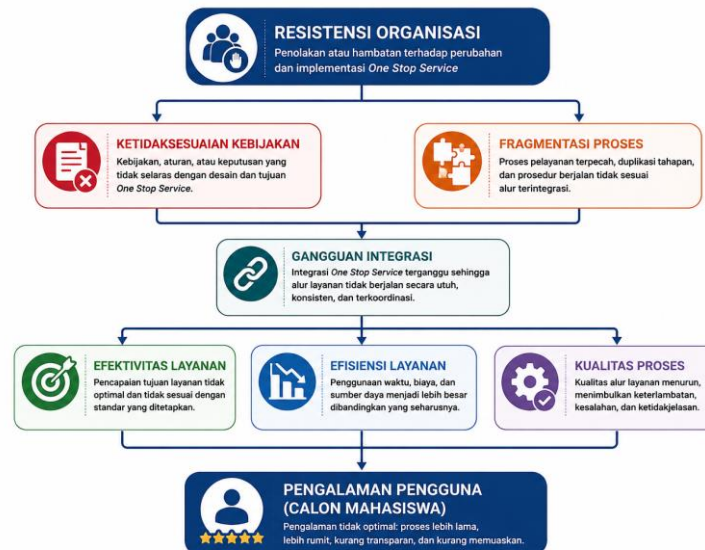
3.4 Dampak Resistensi terhadap Integrasi, Efektivitas, dan Efisiensi Layanan

Ketiga bentuk resistensi tersebut pada akhirnya perlu dianalisis berdasarkan konsekuensinya terhadap integrasi layanan. Ketika kebijakan, proses, atau kewenangan tidak berjalan selaras dengan desain One Stop Service, integrasi pelayanan berpotensi mengalami gangguan dalam bentuk fragmentasi proses, duplikasi tahapan, ketidakkonsistenan keputusan, dan meningkatnya kebutuhan koordinasi. Gangguan tersebut menunjukkan bahwa persoalan organisasi dapat diterjemahkan menjadi persoalan pelayanan ketika keputusan internal memengaruhi alur yang berhadapan langsung dengan pengguna. Dengan demikian, resistensi organisasi memiliki dimensi pelayanan yang perlu diperhatikan dalam evaluasi transformasi digital.

Dari sisi efektivitas, resistensi dapat memengaruhi kemampuan model One Stop Service dalam mencapai tujuan pelayanan yang telah ditetapkan. Model yang dirancang untuk memberikan pelayanan terintegrasi menjadi kurang optimal apabila proses kembali terpisah atau keputusan tidak lagi mengikuti alur yang telah dirancang. Dari sisi efisiensi, fragmentasi proses dapat meningkatkan penggunaan waktu, tenaga, dan sumber daya karena pekerjaan yang seharusnya dilakukan secara terintegrasi harus dikoordinasikan atau dilakukan kembali melalui tahapan tambahan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas dan efisiensi tidak hanya

ditentukan oleh kualitas teknologi, tetapi juga oleh konsistensi organisasi dalam menjalankan desain pelayanan.

Hubungan tersebut dapat dirumuskan dalam kerangka yang ditunjukkan dalam Gambar 4 berikut:



Gambar 4. Hubungan Resistensi Organisasi dan Kinerja Layanan

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan kerangka analisis penelitian dan konsep transformasi digital [1], [2].

Gambar tersebut memperlihatkan bahwa resistensi organisasi tidak diposisikan sebagai hasil akhir penelitian, melainkan sebagai fenomena yang perlu ditelusuri dampaknya terhadap integrasi dan kinerja pelayanan. Dengan demikian, penelitian bergerak dari pertanyaan "mengapa resistensi terjadi?" menuju pertanyaan yang lebih substantif, yaitu "apa konsekuensi resistensi tersebut terhadap tujuan pelayanan digital?".

3.5 Strategi Penguatan One Stop Service Penerimaan Mahasiswa Baru Berbasis Digital

Berdasarkan hubungan antara dinamika organisasi dan implementasi layanan, penguatan One Stop Service perlu diarahkan pada pembangunan keselarasan antara teknologi, kebijakan, proses, kewenangan, dan koordinasi. Digitalisasi pelayanan tidak akan menghasilkan integrasi yang optimal apabila organisasi masih menjalankan keputusan dan prosedur yang berjalan di luar desain sistem. Oleh karena itu, penguatan model layanan membutuhkan tata kelola yang memastikan bahwa setiap kebijakan dan keputusan memiliki kesesuaian dengan prinsip integrasi layanan. Pendekatan tersebut menempatkan transformasi digital sebagai perubahan organisasi yang membutuhkan dukungan kelembagaan secara menyeluruh [1], [2].

Strategi pertama adalah memperkuat konsistensi kebijakan layanan sehingga setiap perubahan atau keputusan terkait penerimaan mahasiswa baru tetap mengacu pada desain One Stop Service. Strategi kedua adalah memperjelas pembagian kewenangan dan mekanisme koordinasi, terutama pada proses yang melibatkan lebih dari satu unit atau pengambil keputusan. Strategi ketiga adalah melakukan standarisasi dan penyederhanaan proses agar teknologi tidak sekadar menjadi media tambahan, tetapi benar-benar menggantikan proses yang tidak efisien. Ketiga strategi tersebut perlu didukung dengan mekanisme evaluasi berkala sehingga organisasi dapat mengidentifikasi hambatan dan melakukan perbaikan secara adaptif.

Secara konseptual, hasil analisis tersebut dapat dirumuskan menjadi model penguatan berikut:



Gambar 5. Model Penguatan Layanan

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil analisis dan kerangka konseptual penelitian.

3.6 Ketidaksesuaian Implementasi Layanan Digital dengan Prinsip One Stop Service

Hasil identifikasi kondisi lapangan menunjukkan bahwa implementasi layanan digital dalam penerimaan mahasiswa baru belum sepenuhnya berjalan sesuai dengan karakteristik One Stop Service yang menekankan integrasi, kemudahan akses, keandalan, dan kesinambungan proses pelayanan. Kondisi tersebut terlihat dari adanya gangguan akses sistem, perubahan tampilan layanan, ketidakberfungsian sejumlah fitur, ketidakstabilan jaringan, serta persoalan konsistensi data administrasi. Permasalahan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan platform digital belum secara otomatis menghasilkan layanan yang terintegrasi dan mudah digunakan oleh pengguna. Dengan demikian, persoalan implementasi perlu dipahami tidak hanya sebagai persoalan teknologi, tetapi juga sebagai persoalan tata kelola dan konsistensi organisasi dalam mempertahankan desain layanan.

Gangguan akses merupakan salah satu kondisi yang secara langsung memengaruhi keberlangsungan proses pelayanan. Layanan digital yang mengalami kemacetan atau tidak dapat diakses oleh pengguna maupun tenaga administrasi menyebabkan proses pelayanan tidak dapat berlangsung secara normal dan berpotensi menciptakan pekerjaan tambahan di luar sistem. Kondisi tersebut menjadi semakin kompleks ketika gangguan teknis terjadi bersamaan dengan perubahan tampilan atau fungsi pada situs layanan. Dengan demikian, keandalan dan stabilitas sistem menjadi prasyarat penting bagi keberhasilan One Stop Service berbasis digital.

Selain persoalan akses, perubahan tampilan situs secara berulang juga menunjukkan adanya persoalan konsistensi antarmuka layanan. Perubahan tampilan yang tidak disertai dengan orientasi pada kemudahan penggunaan dapat meningkatkan kebutuhan adaptasi baik bagi calon

mahasiswa maupun tenaga administrasi. Dalam perspektif user-oriented service, perubahan teknologi seharusnya menghasilkan pengalaman pengguna yang semakin sederhana dan mudah dipahami, bukan justru meningkatkan kompleksitas interaksi dengan sistem. Oleh karena itu, desain antarmuka perlu ditempatkan sebagai bagian dari kualitas pelayanan, bukan semata-mata sebagai aspek visual atau teknis.

3.7 Resistensi Kebijakan dan Ketidakkonsistenan Tata Kelola

Temuan lapangan juga menunjukkan adanya persoalan yang lebih substantif daripada gangguan teknis, yaitu perubahan terhadap kebijakan layanan yang sebelumnya telah ditetapkan dan menjadi bagian dari mekanisme pelayanan. Perubahan tersebut dipandang tidak selalu disertai dasar hukum atau landasan kebijakan yang cukup kuat, sehingga menimbulkan ketidaksesuaian antara desain layanan yang telah dibangun dengan keputusan yang kemudian diterapkan. Dalam konteks One Stop Service, konsistensi kebijakan memiliki posisi penting karena seluruh proses pelayanan saling berhubungan dan perubahan pada satu bagian dapat memengaruhi tahapan lainnya. Kondisi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk resistensi kebijakan ketika keputusan organisasi tidak lagi sepenuhnya mendukung arah integrasi layanan yang telah dirancang.

Persoalan tersebut menunjukkan bahwa resistensi organisasi tidak selalu berbentuk penolakan terbuka terhadap teknologi atau sistem digital. Resistensi dapat muncul melalui keputusan, perubahan aturan, atau intervensi terhadap proses yang telah dibangun sebelumnya. Dalam konteks penelitian ini, persoalan menjadi penting karena layanan digital membutuhkan stabilitas kebijakan agar sistem, prosedur, dan aktor pelayanan bergerak dalam arah yang sama. Ketika kebijakan berubah tanpa landasan yang jelas, maka integrasi antara sistem digital dan proses administratif berpotensi mengalami gangguan.

Dengan demikian, persoalan kebijakan menjadi salah satu mata rantai penting dalam hubungan antara resistensi organisasi dan kualitas layanan. Kebijakan yang tidak konsisten dapat menghasilkan perubahan proses, perubahan proses dapat memengaruhi struktur data dan fungsi sistem, sedangkan perubahan sistem dapat memengaruhi pengalaman pengguna. Hubungan tersebut memperlihatkan bahwa gangguan layanan digital tidak selalu dapat dijelaskan hanya melalui persoalan teknis. Sebagian gangguan dapat berakar dari keputusan organisasi yang tidak selaras dengan desain layanan.

3.8 Gangguan Integritas Data Administrasi

Permasalahan berikutnya ditemukan pada aspek metadata administrasi yang tidak konsisten, munculnya data ganda, serta adanya data yang hilang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan integrasi layanan tidak hanya berkaitan dengan tampilan atau akses sistem, tetapi juga menyangkut integritas data sebagai fondasi administrasi digital. Dalam sistem penerimaan mahasiswa baru, data menjadi elemen penghubung antara proses pendaftaran, verifikasi, pembayaran, seleksi, pengumuman, dan registrasi ulang. Oleh sebab itu, ketidakkonsistenan data pada satu tahapan dapat menimbulkan konsekuensi pada tahapan pelayanan berikutnya.

Data ganda dapat menyebabkan ketidakakuratan dalam proses administrasi karena satu pengguna dapat direpresentasikan lebih dari satu kali dalam sistem. Sebaliknya, data yang hilang dapat menghambat proses pelayanan karena informasi yang dibutuhkan pada tahap berikutnya tidak tersedia atau tidak dapat ditemukan secara konsisten. Kondisi tersebut juga dapat meningkatkan beban tenaga administrasi karena diperlukan pemeriksaan, pencocokan, dan koreksi data secara manual. Dengan demikian, integrasi digital yang tidak disertai pengelolaan data yang konsisten dapat menghasilkan efisiensi semu karena sebagian pekerjaan administratif justru kembali dilakukan secara manual.

Temuan tersebut memperkuat argumen bahwa efisiensi layanan digital tidak cukup dinilai dari penggunaan sistem elektronik. Efisiensi baru dapat tercapai apabila data dapat dikelola secara konsisten, tersedia ketika diperlukan, tidak mengalami duplikasi, dan dapat digunakan oleh tahapan pelayanan berikutnya tanpa proses koreksi yang berulang. Dengan kata lain, kualitas data

merupakan bagian integral dari kualitas One Stop Service. Apabila integritas data terganggu, maka integrasi proses pelayanan juga berpotensi mengalami gangguan.

3.9 Ketidakandalan Fitur dan Infrastruktur Digital

Hasil identifikasi lapangan juga menunjukkan adanya fitur-fitur layanan yang tidak berfungsi sebagaimana mestinya serta kondisi jaringan yang pada waktu tertentu mengalami kelambatan. Dua kondisi tersebut memiliki karakter berbeda tetapi menghasilkan konsekuensi yang sama, yaitu terganggunya kontinuitas pelayanan digital. Fitur yang tidak berfungsi menyebabkan pengguna atau administrator tidak dapat menyelesaikan tahapan tertentu dalam sistem, sedangkan jaringan yang lambat memperpanjang waktu yang diperlukan untuk mengakses atau memproses layanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan One Stop Service membutuhkan kombinasi antara fungsionalitas aplikasi dan infrastruktur jaringan yang memadai.

Persoalan tersebut memiliki implikasi terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan. Ketika suatu fitur tidak dapat digunakan, proses yang seharusnya dilakukan melalui sistem dapat memerlukan alternatif manual atau komunikasi di luar sistem. Demikian pula, jaringan yang lambat meningkatkan waktu pelayanan dan dapat menambah beban tenaga administrasi ketika proses harus dilakukan berulang kali. Dengan demikian, reliabilitas sistem dan infrastruktur merupakan komponen penting dalam memastikan bahwa digitalisasi benar-benar menghasilkan pengurangan waktu dan sumber daya.

Namun demikian, kondisi teknis tersebut perlu dibedakan dari resistensi organisasi. Gangguan jaringan, misalnya, tidak dapat secara otomatis dikategorikan sebagai bentuk resistensi. Gangguan tersebut baru menjadi relevan terhadap fokus penelitian apabila terdapat hubungan dengan pengambilan keputusan, pengelolaan sistem, pemeliharaan, prioritas pengembangan, atau tata kelola yang memengaruhi kemampuan organisasi dalam mengatasi persoalan tersebut. Pembedaan ini penting agar penelitian tetap memiliki ketepatan analitis dan tidak memasukkan seluruh persoalan teknis sebagai resistensi organisasi.

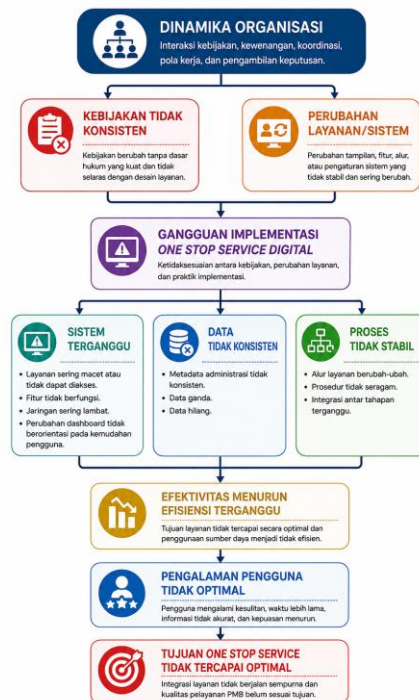
3.10 Pergeseran Orientasi dari Kemudahan Pengguna

Kondisi yang menarik ditemukan pada perubahan dashboard atau tampilan layanan yang lebih diarahkan pada kepentingan komersial dan gaya visual, tetapi belum sepenuhnya mengedepankan aspek kemudahan bagi pengguna. Fenomena tersebut memperlihatkan adanya kemungkinan perbedaan orientasi antara desain layanan yang berorientasi pada pengguna dengan desain layanan yang berorientasi pada kepentingan institusional atau komersial. Dalam model One Stop Service, kualitas layanan seharusnya tidak hanya dilihat dari tampilan sistem, tetapi dari kemampuan sistem membantu pengguna menyelesaikan kebutuhan secara sederhana, jelas, cepat, dan mudah dipahami. Oleh karena itu, perubahan tampilan perlu dinilai berdasarkan kontribusinya terhadap pengalaman pengguna, bukan hanya berdasarkan aspek estetika.

Perbedaan orientasi tersebut menjadi penting karena calon mahasiswa merupakan pengguna utama layanan penerimaan mahasiswa baru. Apabila perubahan dashboard menghasilkan tampilan yang lebih menarik tetapi membuat proses pencarian informasi, pendaftaran, atau penyelesaian administrasi menjadi lebih rumit, maka terjadi ketidaksesuaian antara desain visual dan tujuan pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa inovasi digital perlu dibedakan dari sekadar perubahan tampilan atau fitur. Inovasi layanan seharusnya menghasilkan peningkatan nilai bagi pengguna dan organisasi secara bersamaan.

Dalam konteks penelitian ini, fenomena tersebut memperluas pemahaman mengenai resistensi organisasi. Resistensi tidak hanya dapat muncul melalui penolakan terhadap digitalisasi, tetapi juga melalui pergeseran arah implementasi digital dari tujuan awal pelayanan. Ketika sistem yang awalnya dirancang untuk integrasi dan kemudahan pengguna mengalami perubahan orientasi, maka tujuan One Stop Service dapat menjadi kurang optimal. Dengan demikian, orientasi pengguna menjadi indikator penting untuk menilai apakah perubahan layanan benar-benar merupakan transformasi pelayanan atau hanya perubahan teknologi dan tampilan.

3.11 Sintesis Temuan Penelitian



Gambar 6. Sintesis Temuan Penelitian terkait Implementasi Layanan

Sumber: Diolah peneliti berdasarkan hasil identifikasi kondisi lapangan dan kerangka analisis penelitian.

Gambar tersebut menunjukkan hubungan antara dinamika organisasi dan gangguan implementasi One Stop Service penerimaan mahasiswa baru berbasis digital. Ketidakkonsistenan kebijakan serta perubahan layanan dan sistem yang tidak stabil berpotensi mengganggu implementasi yang kemudian tercermin pada gangguan sistem, inkonsistensi data, dan ketidakstabilan proses pelayanan. Kondisi tersebut selanjutnya berdampak pada menurunnya efektivitas, terganggunya efisiensi, dan tidak optimalnya pengalaman pengguna dalam memperoleh layanan. Rangkaian tersebut pada akhirnya menunjukkan bahwa tujuan One Stop Service belum tercapai secara optimal karena integrasi layanan tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada konsistensi tata kelola, proses, data, dan orientasi pengguna.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi One Stop Service penerimaan mahasiswa baru berbasis digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh keselarasan dinamika organisasi dengan desain layanan yang telah ditetapkan. Implementasi layanan masih menghadapi sejumlah kondisi yang menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara prinsip integrasi layanan dengan praktik pengelolaan di lapangan, terutama pada aspek kebijakan, perubahan layanan, sistem, data, dan proses. Resistensi organisasi dalam konteks ini tidak semata-mata dipahami sebagai penolakan terhadap penggunaan teknologi, tetapi sebagai bentuk ketidaksesuaian kebijakan, proses, dan kewenangan yang dapat menghambat keberlanjutan model layanan terintegrasi. Temuan tersebut menegaskan bahwa transformasi digital dalam penerimaan mahasiswa baru merupakan perubahan organisasional yang membutuhkan keselarasan antara teknologi dan tata kelola.

Gangguan implementasi One Stop Service terlihat melalui beberapa kondisi, yaitu layanan digital yang tidak selalu dapat diakses, perubahan tampilan dan sistem, fitur yang tidak berfungsi,

ketidakstabilan jaringan, metadata administrasi yang tidak konsisten, serta munculnya data ganda dan data yang hilang. Selain persoalan teknis, perubahan kebijakan yang tidak sepenuhnya konsisten dengan desain layanan serta perubahan dashboard yang belum selalu berorientasi pada kemudahan pengguna menunjukkan adanya persoalan tata kelola dalam penyelenggaraan layanan. Berbagai kondisi tersebut saling berkaitan dan menghasilkan gangguan pada integrasi sistem, data, dan proses pelayanan. Dengan demikian, persoalan yang ditemukan tidak dapat dipandang sebagai masalah teknis yang berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari kompleksitas implementasi layanan digital dalam organisasi.

Gangguan tersebut berimplikasi terhadap efektivitas dan efisiensi pelayanan penerimaan mahasiswa baru. Ketidakstabilan sistem, inkonsistensi data, perubahan proses, dan kebutuhan koordinasi tambahan berpotensi meningkatkan beban administrasi, memperpanjang waktu pelayanan, serta mengurangi manfaat integrasi yang seharusnya dihasilkan oleh One Stop Service. Pada saat yang sama, kondisi tersebut dapat memengaruhi pengalaman calon mahasiswa sebagai pengguna layanan karena kemudahan, kecepatan, kesederhanaan, dan kepastian proses belum sepenuhnya dapat dipertahankan secara konsisten. Oleh karena itu, keberhasilan One Stop Service digital perlu diukur tidak hanya berdasarkan keberadaan dan penggunaan teknologi, tetapi berdasarkan kemampuan organisasi menghasilkan layanan yang stabil, terintegrasi, efektif, efisien, dan berorientasi pada pengguna.

Berdasarkan temuan tersebut, penguatan One Stop Service penerimaan mahasiswa baru perlu diarahkan pada penguatan tata kelola, konsistensi kebijakan, kejelasan kewenangan, koordinasi antarpihak, standarisasi proses, integritas data, keandalan sistem, dan orientasi pada pengguna. Setiap perubahan terhadap sistem maupun kebijakan perlu memiliki dasar yang jelas, terkoordinasi, dan mempertimbangkan keterkaitannya dengan keseluruhan alur pelayanan agar tidak menciptakan fragmentasi baru. Pengembangan layanan digital juga perlu menempatkan pengalaman pengguna sebagai salah satu ukuran utama keberhasilan, bukan hanya aspek visual, teknologi, atau kepentingan administratif. Dengan pendekatan tersebut, One Stop Service dapat dikembangkan dari sekadar model digitalisasi administrasi menjadi model tata kelola pelayanan penerimaan mahasiswa baru yang terintegrasi, efektif, efisien, adaptif, dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. Tangi, M. Janssen, M. Benedetti, and G. Noci, "Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 60, Art. no. 102356, 2021, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2021.102356.
- [2] B. R. Aditya, R. Ferdiana, and S. S. Kusumawardani, "A barrier diagnostic framework in process of digital transformation in higher education institutions," *J. Appl. Res. High. Educ.*, vol. 14, no. 2, pp. 749–761, 2022, doi: 10.1108/JARHE-12-2020-0454.
- [3] M. A. M. Hashim, I. Tlemsani, and R. Matthews, "Higher education strategy in digital transformation," *Educ. Inf. Technol.*, vol. 27, no. 3, pp. 3171–3195, 2022, doi: 10.1007/s10639-021-10739-1.
- [4] A. Fernández, B. Gómez, K. Binjaku, and E. K. Meçe, "Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review," *Educ. Inf. Technol.*, vol. 28, pp. 12351–12382, 2023, doi: 10.1007/s10639-022-11544-0.
- [5] T. Gkrimpizi, V. Peristeras, and I. Magnisalis, "Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review," *Educ. Sci.*, vol. 13, no. 7, Art. no. 746, 2023, doi: 10.3390/educsci13070746.
- [6] R. Syed, W. Bandara, and R. Eden, "Public sector digital transformation barriers: A developing country experience," *Inf. Polity*, vol. 28, no. 1, pp. 5–27, 2023, doi: 10.3233/IP-220017.

- [7] C. W. Budiyanoto, R. Latifah, H. Saputro, and A. Prananto, "The barriers and readiness to deal with digital transformation in higher education," *TEM J.*, vol. 13, no. 1, pp. 334–348, 2024, doi: 10.18421/TEM131-35.
- [8] R. Ramadania, Y. Hartijasti, B. B. Purmono, D. M. N. Haris, and M. Z. Afifi, "A systematic review on digital transformation and organizational performance in higher education," *Int. J. Sustain. Dev. Plan.*, vol. 19, no. 4, pp. 1239–1252, 2024, doi: 10.18280/ijstdp.190402.
- [9] J. Crusoe, J. Magnusson, and J. Eklund, "Digital transformation decoupling: The impact of willful ignorance on public sector digital transformation," *Gov. Inf. Q.*, vol. 41, no. 3, Art. no. 101958, 2024, doi: 10.1016/j.giq.2024.101958.
- [10] V. Cieslak and C. Valor, "Moving beyond conventional resistance and resistors: An integrative review of employee resistance to digital transformation," *Cogent Bus. Manag.*, vol. 12, no. 1, Art. no. 2442550, 2025, doi: 10.1080/23311975.2024.2442550.
- [11] A. Campmas, N. Iacob, and F. Simonelli, "How can interoperability stimulate the use of digital public services? An analysis of national interoperability frameworks and e-Government in the European Union," *Data Policy*, vol. 4, Art. no. e19, 2022, doi: 10.1017/dap.2022.11.
- [12] A. J. Desmal, M. K. Othman, S. Hamid, and A. Zolait, "Exploring the information quality of mobile government services: A literature review," *PeerJ Comput. Sci.*, vol. 8, Art. no. e1028, 2022, doi: 10.7717/peerj-cs.1028.
- [13] S. J. Eom and J. Lee, "Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction," *Gov. Inf. Q.*, vol. 39, no. 2, Art. no. 101690, 2022, doi: 10.1016/j.giq.2022.101690.
- [14] A. Scupola and I. Mergel, "Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark," *Gov. Inf. Q.*, vol. 39, no. 1, Art. no. 101650, 2022, doi: 10.1016/j.giq.2021.101650.
- [15] M. J. Ahn and Y.-C. Chen, "Digital transformation toward AI-augmented public administration: The perception of government employees and the willingness to use AI in government," *Gov. Inf. Q.*, vol. 39, no. 2, Art. no. 101664, 2022, doi: 10.1016/j.giq.2021.101664.
- [16] B. Moser-Plautz and L. Schmidhuber, "Digital government transformation as an organizational response to the COVID-19 pandemic," *Gov. Inf. Q.*, vol. 40, no. 3, Art. no. 101815, 2023, doi: 10.1016/j.giq.2023.101815.
- [17] H. van Roekel, M. Branderhorst, L. Tummers, and A. Meijer, "Digital transformation leadership: A public value-centered measurement scale," *Gov. Inf. Q.*, vol. 42, no. 4, Art. no. 102091, 2025, doi: 10.1016/j.giq.2025.102091.
- [18] M. A. Hossain, S. Akter, Y. K. Dwivedi, C. Maier, M. Janssen, N. P. Rana, and W. Currie, "Digital transformation empowerment capabilities in public service systems," *J. Comput. Inf. Syst.*, 2025, doi: 10.1080/08874417.2025.2527293.
- [19] A. Luthfi, Z. Rusli, H. Tua, and T. Yazid, "Human-centered governance approach in the application of Layanan Tunggu Disdukcapil Pekanbaru as an online public service," *J. EL-RIYASAH*, vol. 15, no. 1, 2024, doi: 10.24014/jel.v15i1.31450.
- [20] L. Pham, Y. B. Limbu, M. T. T. Le, and N. L. Nguyen, "E-government service quality, perceived value, satisfaction, and loyalty: Evidence from a newly emerging country," *J. Public Policy*, vol. 43, no. 4, pp. 812–833, 2023, doi: 10.1017/S0143814X23000296.
- [21] Y. Yovian and N. R. Pratama, "Examining the impact of e-service quality and e-recovery service quality in digital public services in Indonesia," *J. World Sci.*, vol. 4, no. 6, pp. 754–768, 2025, doi: 10.58344/jws.v4i6.1426.
- [22] I. N. Indar, D. F. Razi, L. Atmansyah, A. A. Yani, and N. Ismail, "Digital transformation of public services: An analysis of the effectiveness of online services at the local government level," *J. Digit. Sociohumanit.*, vol. 1, no. 2, pp. 92–101, 2024, doi: 10.25077/jds.1.2.92-101.2024.

- [23] F. Fitriani, A. Nurmandi, H. Lawelai, A. N. Kasiwi, and M. Younus, "Trends and challenges of digital transformation in the public sector: Policy implications for improving public services in Indonesian," *ARISTO*, vol. 13, no. 2, 2025, doi: 10.24269/ars.v13i2.11288.
- [24] A. I. Singun, "Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review," *Discover Educ.*, vol. 4, Art. no. 37, 2025, doi: 10.1007/s44217-025-00430-9.
- [25] M. A. M. Hashim, I. Tlemsani, and R. Matthews, "Higher education strategy in digital transformation," *Educ. Inf. Technol.*, vol. 27, no. 3, pp. 3171–3195, 2022, doi: 10.1007/s10639-021-10739-1