



Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik

ISSN (online): 2657-0092 | ISSN (print): 2301-4342 |

Website: <http://jakp.fisip.unand.ac.id> | Lisensi:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> |

Email: jakpfisipunand@soc.unand.ac.id |

PENERAPAN KOLABORATIF *E-GOVERNMENT* PADA PELAYANAN KEPEGAWAIAN BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH PROVINSI SUMATERA BARAT

Debby Putri Pratama¹, Hendri Koeswara^{1*}, Roni Ekha Putera¹

¹Departemen Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Andalas. Padang, Indonesia

*Corresponding Author: hendrikoeswara@soc.unand.ac.id

Article Information

Submitted : 28/07/2023
Review : 01/08/2023
Accepted : 14/08/2023
Published : 30/10/2023

DOI

<https://doi.org/10.25077/jakp.8.2.205-236.2023>

Keywords

Collaborative; E-Government; Personnel Services; Public Organization.

Abstract

Collaborative E-Government not only changes the way government organizations carry out their duties but also changes the way the government interacts with its citizens in public services. This research aims to analyze and obtain a model regarding the implementation of collaborative E-Government at the Regional Civil Service Agency of West Sumatra Province in providing personnel services as proof that this collaborative E-Government is a solution to the never-improving quality of public services. This research uses a qualitative research method with a descriptive approach. Data collection techniques were carried out through interviews and documentation, where the informants in this research were selected purposively. The research results show that there is a dominance of fulfilling elements in the implementation of collaborative E-government, which has implications for improving personnel services in Regional Government. The only obstacles to collaboration are the network structure, governance, and access to resource elements. Thus, collaboration between actors in personnel services has become a solution to poor personnel service practices in local governments and has contributed to the development of literature on personnel service practice issues.

PENDAHULUAN

E-Government pada saat ini menjadi primadona dalam inovasi pelayanan publik terutama dalam kondisi pandemi. Covid-19 yang merebak pada awal Tahun 2020 membuat terbatasnya ruang gerak manusia. Hal ini juga mempengaruhi kinerja organisasi publik dalam melayani masyarakat. Oleh karena itu, *E-Government* merupakan solusi bagi organisasi publik (Ibad & Wahyu Lolita, 2020) agar tetap produktif dalam

melayani masyarakat dengan baik meski interaksi sosial dibatasi dalam masa pandemi. Dan, tidak dapat dipungkiri justru pandemi malah memberikan akselerasi bagi pemerintah dalam mengubah dirinya dalam memberikan pelayanan publik dengan memanfaatkan sistem informasi (Lumbanraja, 2020).

Melalui penerapan *E-Government* dalam pemberian pelayanan publik telah mengubah pelayanan publik yang selama ini dikenal memakan waktu yang lama, berbelit-belit dan tidak transparan menjadi lebih transparan, cepat, dan lebih akuntabel (Ramon Gil-Garcia dkk, 2020). Penerapan sistem informasi yang tidak saja sebatas pelayanan bagi masyarakat umum, namun dalam bidang kepegawaian juga sangat bermanfaat untuk dikembangkan dalam memberikan kemudahan pelayanan kepegawaian (Kodarisman dkk, 2013; Borman dkk, 2017; Prabowo dkk, 2018; Jurachman dkk, 2018; Fernandes, 2019; Telaumbanua dkk, 2022). Sementara itu, pentingnya peranan media sosial dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas *E-Government* juga telah dijelaskan oleh John Carlo dkk (2012).

Sistem Informasi dalam pelayanan kepegawaian mulai dikembangkan dengan tujuan memudahkan para pengelola kepegawaian memproses berbagai jenis usulan kepegawaian seperti kenaikan pangkat, pensiun dan juga mutasi pegawai. Berbagai macam Sistem Informasi Kepegawaian yang biasa disebut SIMPEG telah dikembangkan oleh berbagai instansi pemerintah. Sistem ini berbeda-beda pada masing-masing instansi dikarenakan sistem informasi ini dibangun mandiri oleh instansi tergantung pada kebutuhannya (Bahar, 2021; Sufadmi, 2020). Hal ini menyebabkan data pegawai terpisah-pisah satu instansi dengan instansi lain. Terpisahnya data kepegawaian ini dapat menjadi masalah apabila dalam pengurusan layanan kepegawaian diperlukan data yang terhubung antara satu instansi dengan instansi lain. Pemerintah menghadapi masalah yang semakin kompleks dalam layanan kepegawaian sehingga memerlukan pelbagai macam metode dalam perbaikan layanan yang diberikan (Mumtahana & Riyanto, 2019; Warkim dkk, 2020). Dalam banyak kasus, pemecahan masalah tersebut memerlukan keterlibatan lembaga pemerintah, nirlaba, dan organisasi swasta untuk bekerja sama. Sehingga pendekatan kolaborasi dalam penerapan *E-Government* menjadi sebuah keniscayaan dalam menyelesaikan persoalan tersebut.

Kolaborasi dalam penerapan *E-Government* dapat juga menjadi solusi bagi pemerintah dalam mewujudkan peningkatan pengambilan keputusan, pelayanan publik, transparansi dan efisiensi biaya (Rozikin dkk, 2020; Refinzar, 2020; Nugroho dkk, 2020).

Karena kemajuan dan perkembangan teknologi akan dapat membantu bagaimana sebuah kebijakan dirumuskan dan diimplementasikan oleh pemerintah (Reich dalam Lathrop & Ruma, 2010). Dalam hal ini, kolaborasi dapat dipandang sebagai proses yang muncul dari pengambilan keputusan bersama sehingga memecahkan perbedaan, mengidentifikasi saling ketergantungan, dan membangun kepemilikan keputusan mempunyai peranan penting.

Menurut Open Government Directive (2009), kolaborasi meningkatkan efektifitas pemerintah dengan mendorong kemitraan dan kerja sama dalam pemerintah, lintas tingkatan pemerintahan, dan antara pemerintah dengan lembaga swasta. Dan, kolaborasi tidak hanya menyatukan pelbagai aktor yang terlibat dengan hasil yang lebih baik, kolaborasi adalah tentang menyusun Bersama pengaturan untuk menghasilkan luaran dan dampak, serta berimplikasi pada kebijakan yang besar (Majumdar, 2006). Kolaborasi tidak hanya berarti menyatukan orang-orang dan mengharapkan hasil yang lebih baik. Kolaborasi adalah tentang menyusun pengaturan untuk penyediaan keluaran dan hasil bersama, dan mempunyai implikasi kebijakan yang besar. Di sisi yang lain, kolaborasi menghilangkan hambatan-hambatan para aktor terkait sinergi dan kebijakan yang selama ini terhambat dalam kewenangan dan tugas serta fungsinya masing-masing sehingga meniadakan potensi masyarakat (Koeswara dkk, 2020).

Teknologi informasi memainkan peran penting dalam memfasilitasi kolaborasi antar organisasi serta mengubah cara organisasi berinteraksi satu dengan yang lain. Pada pemerintahan, teknologi informasi juga telah mengubah cara masyarakat berinteraksi dengan pemerintahnya dan juga mengubah cara pemerintah melakukan tugas rutin yang dilaksanakannya. Fenomena ini menuntut pemerintah untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas dan efisiensi kerja. Kolaboratif *E-Government* merupakan salah satu cara untuk menambah pengetahuan, saling berbagi informasi demi terciptanya manajemen yang efektif dan tersedianya layanan pemerintah yang lebih baik. Lingkungan kolaboratif yang difasilitasi teknologi informasi berbasis komputer untuk pemerintah disebut sebagai Kolaboratif *E-Government*. Hal inilah yang menjadi asumsi awal dalam kajian ini, yang ingin membuktikan bahwa Kolaboratif *E-Government* yang dilakukan oleh Pemerintah Daerah digerakkan oleh dorongan nilai, dorongan masyarakat, dorongan ekonomi, dan dorongan teknologi sebagaimana yang diungkap oleh Ae Chun (2012).

Kajian tentang Kolaboratif *E-Government* telah banyak mendapatkan tempat perhatian

bagi para ilmuwan seperti Kutsikos & Kontos (2011); Weerakkody & Reddick (2012); Sundberg (2012); Juell-Skielse dkk (2017); Ashaye & Irani (2019). Konsep Kolaboratif *E-Government* juga telah mencuri perhatian para peneliti lain, seperti yang dilakukan oleh Fedorowicz, dkk (2009) yang menyatakan bahwa penerapan kolaboratif *E-Government* dapat membantu mengurangi resiko yang dapat terjadi dalam suatu proyek *E-Procurement* pembayaran internet melalui kolaborasi para pihak. Penelitian mengenai kolaboratif *E-Government* juga dilakukan oleh Gacitua, dkk (2021) yang menyatakan bahwa banyak pemerintah di seluruh dunia terlibat dalam inisiatif transformasi digital untuk menjadi lebih baik efisien, efektivitas, biaya, dan transparansi.

Penelitian mengenai kolaboratif *E-Government* sendiri juga sudah mulai dilakukan di Indonesia seperti Nurdin dkk (2014); Ucok & Lawi (2014); Gunadi (2019); Yusuf dkk (2021). Ilmuwan lain yang konsisten mengkaji kolaboratif *E-Government* adalah Maulana (2020, 2022) yang membahas tentang konsep pengembangan transformasi pemerintahan digital (Digital Government Transformation) yang fokus pada kolaborasi pemerintah daerah di Indonesia. Hasil penelitian ini memberikan gambaran tentang bagaimana pemerintah daerah di Indonesia menyampaikan kebijakan berbasis digital melalui pengambilan keputusan bersama atau tata kelola kolaboratif.

Sementara itu, kajian tentang Kolaboratif *E-Government* yang berfokus kajian layanan kepegawaian di Pemerintah Daerah masih sangat jarang dilakukan. Padahal kolaboratif *E-Government* menjadi keniscayaan dalam layanan kepegawaian di Sumatera Barat pada saat Pandemi dan Pasca Pandemi. Percepatan penggunaan dan pemanfaatan sistem informasi akibat pandemi telah membantu pemerintah dalam melakukan layanan kepegawaian pada pemerintah daerah. Utamanya yang terjadi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat yang merupakan perangkat daerah dalam melaksanakan fungsi pelayanan kepegawaian pada Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat terdiri dari empat bidang yang memfasilitasi berbagai macam pelayanan kepegawaian. Pelayanan kepegawaian yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat dapat dilihat pada Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Layanan Kepegawaian pada BKD Provinsi Sumatera Barat

Bidang	Jenis Layanan Kepegawaian
Bidang Formasi dan Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Pengurusan Kartu Identitas Pegawai - Pengurusan Kartu Suami / Istri

	<ul style="list-style-type: none"> - Layanan Perbaikan Data Kepegawaian pada Sistem Informasi Kepegawaian - Peminjaman Arsip Kepegawaian - Seleksi Pengadaan ASN - Peminjaman Laboratorium <i>Computer Assisted Test (CAT)</i>
Bidang Kepangkatan, Pemindahan dan Pensiun	<ul style="list-style-type: none"> - Pengurusan Kenaikan Pangkat PNS - Ujian Dinas dan Ujian Penyesuaian Kenaikan Pangkat - Penyesuaian Masa Kerja - Pemakaian Gelar Pendidikan - Pengurusan Pindah / Mutasi PNS - Cuti PNS - Pengurusan Pensiun
Bidang Jabatan dan Kinerja ASN	<ul style="list-style-type: none"> - Pengurusan Administrasi Jabatan Pimpinan Tinggi - Pengurusan Seleksi Terbuka Jabatan Pimpinan - Pengangkatan, Pemberhentian, Pengangkatan kembali, Uji Kompetensi Jabatan Fungsional - Penilaian Kinerja dan Pemetaan Potensi - Pengurusan Izin Belajar dan Tugas Belajar
Bidang Pembinaan dan Kesejahteraan	<ul style="list-style-type: none"> - Fasilitasi rancangan produk hukum - Proses izin perceraian - Penegakan Disiplin Pegawai dan Kode Etik Profesi - Perlindungan ASN - Penghargaan Pegawai - Pembekalan ASN Purna Tugas

Sumber: BKD Provinsi Sumatera Barat, 2023.

Bidang Kepangkatan, Pemindahan, dan Pensiun merupakan bidang yang mengurus layanan kenaikan pangkat PNS, pemindahan atau mutasi pegawai dan Pensiun PNS. Kenaikan pangkat, pemindahan dan pensiun merupakan tiga layanan vital pada Badan Kepegawaian Daerah Sumatera Barat yang layanannya dituntut untuk diproses secepat mungkin namun dengan kesalahan yang seminimal mungkin. Sehingga penerapan sistem informasi pada ketiga layanan ini menjadi kebutuhan yang mendesak (Fahmi, 2022; Rahman, 2022). Tersedianya database kepegawaian yang reliabel dan akurat merupakan langkah utama yang harus ditempuh untuk mewujudkan perbaikan kualitas layanan kenaikan pangkat, pemindahan dan pensiun menjadi lebih cepat dan lebih baik. Sistem Informasi yang terintegrasi menjadi perlu karena layanan kenaikan pangkat, pemindahan pegawai dan pensiun dalam prosesnya bekerja sama dengan Badan

Kepegawaian Negara (BKN) untuk mendapatkan persetujuan teknis dari BKN, sehingga kolaborasi menjadi hal yang harus dilakukan (Wanna, 2014).

Kebutuhan akan data yang akurat, terkini dan terintegrasi kemudian menjadi dasar untuk menciptakan sistem informasi kepegawaian. Demi terwujudnya satu data kepegawaian, Badan Kepegawaian Negara mengembangkan suatu sistem informasi kepegawaian yang disebut Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Aplikasi yang berbasis web ini digunakan untuk proses penetapan Nomor Induk Pegawai (NIP) Pegawai Negeri Sipil (PNS), proses kenaikan pangkat, mutasi dan proses pensiun. Pengguna aplikasi ini adalah Badan Kepegawaian Negara yang terintegrasi dengan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten/Kota serta Biro-Biro Kepegawaian pada Kementerian, Badan dan Lembaga di seluruh Indonesia. Aplikasi ini juga dimanfaatkan untuk membuat nota usul pangkat, pindah, dan pensiun yang sebelumnya dibuat secara manual sehingga rentan terjadi kesalahan data.

Melalui penggunaan SAPK, informasi data pegawai seluruh Indonesia dapat dihimpun dalam satu sistem informasi dan juga membantu para pengelola kepegawaian dalam memproses usulan layanan kepegawaian. Lebih lanjut, demi mewujudkan pelayanan kepegawaian yang *less paper*, Badan Kepegawaian Negara mengembangkan suatu aplikasi pendukung SAPK yang memungkinkan pengelola kepegawaian untuk memproses layanan kepegawaian secara *less paper* sehingga menghemat penggunaan kertas. Aplikasi ini digunakan sebagai media untuk verifikasi berkas kepegawaian seperti kenaikan pangkat, mutasi pindah dan pensiun PNS dimana pengelola kepegawaian dapat mengupload berkas untuk kemudian diverifikasi oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Badan Kepegawaian Negara. Untuk lebih memudahkan pengelola kepegawaian dalam mengupload berkas dan memverifikasi berkas, Badan Kepegawaian Daerah kemudian membangun fitur pada Sistem Informasi Kepegawaiannya. Dengan dibangunnya fitur ini, terjadi kolaborasi *E-Government* antara Badan Kepegawaian Negara, Badan Kepegawaian Daerah dan Perangkat Daerah lainnya di lingkungan Provinsi Sumatera Barat. Menurut Ae Chun (2012), teknologi telah mendorong kolaborasi dan inovasi di pemerintahan dengan menyediakan alat dan platform teknologi alternatif dan mudah digunakan seperti sistem yang sedang dibangun oleh pemerintah dalam pengelolaan kepegawaian. Dan, teknologi memungkinkan pemerintah menghubungkan data, sumber daya manusia, dan sumber daya untuk bertransformasi dan berinovasi melalui kolaborasi.

Badan Kepegawaian Negara kemudian mengembangkan suatu aplikasi pendukung SAPK yang memungkinkan pengelola kepegawaian untuk memproses layanan kepegawaian secara *less paper* sehingga menghemat penggunaan kertas. Aplikasi yang diberi nama *Docu Digital* ini digunakan sebagai media untuk verifikasi berkas kepegawaian seperti kenaikan pangkat, mutasi pindah, dan pensiun PNS dimana pengelola kepegawaian dapat mengupload berkas untuk kemudian di verifikasi oleh Badan Kepegawaian Daerah dan Badan Kepegawaian Negara. Dalam perkembangannya, BKN kemudian menciptakan satu aplikasi yaitu SIASN (Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara) yang fitur didalamnya menggabungkan fungsi SAPK dan *Docu Digital*. Adapun ruang lingkup layanan yang ada pada SIASN dapat dilihat pada Tabel 2 berikut :

Tabel 2 Ruang Lingkup Layanan SIASN

Kenaikan Pangkat	Pindah Instansi	Pensiun
Proses usulan Kenaikan Pangkat	Proses usulan Pindah Instansi	Proses usulan Pensiun PNS
Proses approval usulan pada instansi;	Proses approval usulan pada instansi	Proses approval usulan pada instansi
Verval penetapan Kenaikan Pangkat di BKN	Verval penetapan Pindah Instansi di BKN	Verval penetapan Pensiun PNS di BKN
Penetapan Persetujuan Pertek Kenaikan Pangkat	Penetapan Surat Keputusan atau Pertimbangan Teknis Pindah instansi pada BKN Pusat secara perorangan.	Penetapan Pertek Pensiun PNS
Penetapan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat IV/c keatas non jenjang utama pada BKN secara perorangan dan kolektif	Penetapan Surat Keputusan Pindah Instansi di Provinsi	Penetapan Surat Keputusan Pensiun PNS pada instansi secara perorangan
Penetapan Surat Keputusan Kenaikan Pangkat pada instansi secara perorangan dan kolektif	Monitoring Layanan Pindah Instansi	Monitoring Usulan Pensiun.

Proses usulan pembatalan dan pertimbangan teknis dari instansi	Web Service data usulan Pindah Instansi Antar Provinsi dengan Ditjen Otda Kemendagri.	Web Service integrasi layanan Pensiun IV/c ke atas JPT Utama, JPT Madya, JF Jenjang Ahli Utama dengan aplikasi SIAPP Setneg
Monitoring Layanan Kenaikan Pangkat		Web Service integrasi layanan Pensiun dengan PT.Taspen.
Web Service integrasi layanan kenaikan pangkat IV/c ke atas JPT Utama, JPT Madya, JF Jenjang Ahli Utama dengan aplikasi SIAPP Setng.		

Sumber: Olahan peneliti, 2023.

Transformasi aplikasi pengelolaan kepegawaian yang begitu cepat dalam kurun waktu kurang dari 5 (lima) tahun ini menimbulkan masalah bagi pengguna aplikasi pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat khususnya Bidang Kepangkatan, Pemindehan, dan Pensiun yang tugas pokok dan fungsinya memberikan pelayanan dan memproses kenaikan pangkat, pemindehan dan pensiun Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Provinsi Sumatera Barat. Dengan penggunaan aplikasi pengelola kepegawaian merasa beban pekerjaannya bertambah. Menurut DeSeve (2007) dalam prinsip *networked structure*, kolaborasi tidak boleh membentuk hirarki karena justru tidak akan efektif, dan struktur jaringan bersifat organis dengan struktur organisasi yang *se-flat* mungkin, yakni tidak ada hirarki kekuasaan, dominasi dan monopoli, semuanya setara baik dalam hal kewajiban, tanggung jawab, otoritas dan kesempatan untuk aksesibilitas. Aplikasi Badan Kepegawaian Negara harus digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah untuk proses, pangkat, mutasi dan pensiun. Sehingga Badan Kepegawaian Daerah tidak punya pilihan lain selain menggunakan aplikasi dari BKN. Menanggapi hal ini Badan Kepegawaian Daerah mengembangkan aplikasi SIMPEG BKD yang kompatibel dengan Aplikasi BKN untuk memudahkan pengelola kepegawaian menggunakan aplikasi BKN dalam memproses layanan kepegawaian.

Sumber daya yang terbatas juga menjadi kendala utama yang dihadapi Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Sub Bidang Kepangkatan dan Sub Bidang

Pensiun BKD Provinsi Sumatera Barat dalam menerapkan layanan kepegawaian yang *paperless* kurang didukung oleh sarana dan prasarana yang baik, seperti mesin *scanner*/alat pemindai yang jumlahnya sangat terbatas. Pada Sub Bidang Kepangkatan memiliki 6 (enam) orang staf, dengan total usul kenaikan pangkat setiap periode kenaikan pangkat (Bulan April dan Oktober) berjumlah lebih kurang 2500 berkas, tetapi hanya memiliki 1 (satu) buah alat pemindai untuk membantu pekerjaannya. *Scanner* tersebut digunakan secara bergantian dengan Sub Bidang Pemindahan Pegawai. Hal yang sama juga terjadi pada Sub Bidang Pensiun yang memiliki 4 (empat) orang staf yang hanya memiliki 1 (satu) buah *scanner* yang juga dipakai secara bergantian untuk memindai seluruh berkas usul pensiun yang masuk. Berbeda dengan Sub Bidang Kepangkatan yang berkas kenaikan pangkatnya sebagian terbantu dengan proses pemindaian berkas oleh bagian kepegawaian masing-masing Organisasi Perangkat Daerah. Sementara untuk berkas pensiun, seluruh berkas dipindai oleh staf Sub Bidang Pensiun. Sehingga keterbatasan alat *scanner* dari sisi jumlah merupakan hambatan dalam menggunakan aplikasi untuk memproses usulan pensiun PNS.

Berdasarkan uraian permasalahan yang telah dijelaskan, maka penelitian ini akan mencoba membahas tentang bagaimana penerapan kolaboratif *E-Government* pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Kajian ini khususnya dilakukan pada Bidang Kepangkatan Pemindahan dan Pensiun yang merupakan Sub Bidang yang rutin melakukan dan memproses layanan kepegawaian menggunakan Sistem Informasi Kepegawaian yang berkolaborasi dengan Badan Kepegawaian Negara dalam pelaksanaan tugas. Penelitian ini menggunakan konsep dan teori untuk mengukur keberhasilan kolaborasi dalam pemerintahan yang digagas oleh DeServe (2007) yang terdiri dari elemen *networked structure, commitment to a common purpose, trust among the participants, governance, access to authority, leadership, distributive accountability/responsibility, information sharing, dan access to resources*. Beberapa penelitian sebelumnya telah banyak menggunakan konsep yang diungkap oleh DeServe (2007) yang terbukti mampu untuk menjelaskan proses kolaborasi dalam mengatasi pelbagai persoalan yang dihadapi oleh Pemerintah, diantaranya adalah kajian yang dilakukan oleh Mutiarawati & Sudarmo (2021); Fathahillah (2022); Sihaloho (2022); dan Lathifah (2022).

Melalui analisis terhadap indikator-indikator yang dikemukakan oleh DeServe (2007) diharapkan mampu memberikan suatu gambaran tentang apa saja faktor yang menjadi penghambat dan pendukung di dalam pelaksanaan Kolaboratif *E-Government* dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Beberapa penelitian terdahulu yang dibahas sebelumnya ditemukan bahwa Kolaboratif *E-Government* dapat menjadi solusi dalam penerapan digitalisasi dalam pemerintahan, akan tetapi masih minim kajian kolaboratif *E-Government* ini dalam layanan kepegawaian. Tulisan ini akan menjawab pertanyaan tentang Bagaimana analisis dan penerapan Kolaboratif *E-Government* dalam pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat?

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan metode pendekatan deskriptif. Sebagaimana yang diungkap oleh Creswell (2014) penelitian kualitatif merupakan pendekatan atau pencarian untuk mempelajari dan memahami fenomena penelitian. Sementara pendekatan deskriptif digunakan karena tidak saja mengkaji layanan kepegawaian dalam perspektif penerapan Kolaboratif *E-Government* yang tidak saja terbatas dalam penyusunan dan pengumpulan data melainkan juga melakukan analisis dan menginterpretasikan data pelbagai teknik pengumpulan data (Umar, 1994). Dalam kajian ini, penulis melakukan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Wawancara yang dilakukan adalah wawancara tidak terstruktur yang dilakukan antara peneliti dengan sumber data (Usman, 2003). Informan dalam penelitian ini dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling (Sugiyono, 2007) yang diwawancarai sebanyak 7 (tujuh) informan kunci dan 5 (lima) orang informan triangulasi. Informan tersebut merupakan Kepala Bidang dan Sub Bidang serta Pejabat Fungsional yang ada di BKD Provinsi Sumatera Barat. Sementara informan triangulasi berasal dari BKD Provinsi Sumatera Barat, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru sebagai pemberi pelayanan. Lalu terdapat juga informan lain yang berasal dari Instansi pengelola kepegawaian dari Dinas Pendidikan dan RSUD Mohammad Natsir Solok.

Sebagaimana kriteria informan yang diungkap oleh Spradley dalam Bungin (2017) yaitu berpartisipasi aktif, terlibat langsung, punya cukup waktu dan kesempatan untuk diwawancara, dan mempelajari data dari informan secermat mungkin. Analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data yang

diperoleh baik dari hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Data yang diperoleh dikumpulkan dan dikelompokkan sesuai dengan kebutuhan data sehingga memudahkan untuk menginterpretasikan dan memahami data tersebut (Faisal, 1990). Analisis data dalam kajian layanan kepegawaiannya dilakukan dengan cara: 1) Analisis sebelum turun lapangan; 2) Analisis selama di lapangan; 3) Reduksi data; 4) Penyajian data, dan Penarikan kesimpulan (Faisal, 1990).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kolaboratif *E-Government* pada pelayanan kepegawaian pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat dengan Badan Kepegawaian Negara merupakan wujud nyata kolaborasi dari dua aktor utama tersebut dalam memakai bersama aplikasi SIASN yang juga didukung aplikasi yang digagas oleh Badan Kepegawaian Daerah. Ae Chun (2012) menyebutkan bahwa penggunaan sistem informasi dalam pelbagai aplikasi tersebut mewujudkan lingkungan yang kolaboratif pada pemerintah yang disebut sebagai kolaboratif *E-Government*.

Penggunaan aplikasi dalam pelbagai layanan kepegawaian bertujuan untuk memudahkan Badan Kepegawaian Negara maupun Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Untuk mendukung penggunaan aplikasi SIASN, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat juga menggunakan aplikasi-aplikasi yang dibuat oleh Pranata Komputer Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Aplikasi tersebut yaitu SIMPEG BKD yang memiliki fitur E-Pangkat untuk memproses kenaikan pangkat, Aplikasi Pemindahan untuk memproses mutasi pegawai dan aplikasi BKD *Office* yang digunakan dalam proses penandatanganan elektronik. Penggunaan aplikasi-aplikasi tersebut dalam proses layanan kepegawaian dijabarkan dalam Tabel 3 sebagai berikut :

Tabel 3 Aplikasi yang Digunakan pada Kolaboratif E-Government

Jenis Pelayanan Kepegawaian	Jenis Proses Pelayanan	Aplikasi Yang Digunakan
Kenaikan Pangkat	Kenaikan Pangkat Reguler dan Kenaikan Pangkat Pilihan	
Mutasi PNS	Mutasi PNS Guru dan Tenaga Kependidikan SLTA dalam Provinsi	

<p>Mutasi PNS Antar Kabupaten / Kota dalam Satu Provinsi;</p>	
<p>Mutasi PNS antar OPD di Lingkungan Provinsi;</p>	
<p>Mutasi PNS dari Provinsi Lain ke Kabupaten / Kota;</p>	
<p>Mutasi PNS dari Kabupaten Kota dalam Provinsi ke Provinsi Lain;</p>	
<p>Mutasi PNS dari Kementerian / Lembaga ke Kabupaten/Kota dalam satu Provinsi;</p>	
<p>Mutasi PNS dari Provinsi ke Kabupaten/Kota dalam Satu Provinsi;</p>	
<p>Mutasi PNS dari Provinsi ke Kabupaten / Kota ke Provinsi Lain;</p>	
<p>Mutasi PNS dari Provinsi ke Kementerian Lembaga</p>	
<p>Pensiun PNS</p>	

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2023.

Keberhasilan kolaboratif *E-Government* antara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat dan Badan Kepegawaian Negara akan diukur melalui indikator keberhasilan Kolaborasi E-Government pada Pelayanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat yang dikemukakan oleh DeServe (2007) yang akan diurai berikut ini:

A. Network Structure (Struktur Kolaborasi)

BKN (Badan Kepegawaian Negara) dan BKD (Badan Kepegawaian Daerah) adalah dua lembaga yang terkait dalam pengelolaan kepegawaian di Indonesia. Badan Kepegawaian Negara merupakan lembaga pusat yang bertanggung jawab atas pengelolaan kepegawaian di seluruh instansi pemerintah di Indonesia. Tugas BKN antara lain adalah melakukan seleksi dan rekrutmen pegawai negeri, menyusun kebijakan kepegawaian, serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja pegawai negeri. Sementara itu, BKD adalah lembaga daerah yang bertanggung jawab atas pengelolaan kepegawaian di daerah. Tugas BKD antara lain adalah melakukan seleksi dan rekrutmen pegawai daerah, menyusun kebijakan kepegawaian daerah, serta melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja pegawai daerah.

Meskipun Badan Kepegawaian Negara dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat memiliki tanggung jawab yang berbeda, namun keduanya saling terkait dalam pengelolaan kepegawaian di Indonesia. Badan Kepegawaian Negara berperan sebagai koordinator dan pengawas kebijakan kepegawaian di seluruh instansi pemerintah, termasuk Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Sementara itu, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat harus menjalankan kebijakan kepegawaian yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara. Dalam hal ini, Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat harus melaksanakan pengelolaan kepegawaian pegawai daerah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara. Salah satunya kebijakan yang harus dijalankan oleh Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat yaitu penggunaan SIASN dalam pengelolaan kepegawaian.

Menurut Jones dalam Sudarmo (2011) struktur kolaborasi tidak boleh membentuk hierarkis karena justru tidak akan efektif dan struktur kolaborasi harus bersifat organis dan *se-flat* mungkin, yakni tidak ada hierarki kekuasaan, dominasi dan monopoli; semua setara baik dalam hal hak, kewajiban, tanggung jawab, otoritas dan kesempatan untuk aksesibilitas dalam pencapaian tujuan bersama. Sementara hubungan antara Badan Kepegawaian Negara dan Badan Kepegawaian Daerah

Provinsi Sumatera Barat merupakan mitra kerja, namun dalam beberapa hal Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat harus melaksanakan pengelolaan kepegawaian pegawai daerah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Negara sehingga meskipun struktur Badan Kepegawaian Negara dan Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat tidak bersifat hierarkis, namun Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat memiliki ketergantungan dengan BKN dalam pengelolaan kepegawaian. Sementara, di sisi yang lain menurut DeServe (2007) tentang *Network Structure* dalam kolaborasi yang dikelola mengharuskan untuk mengadopsi bentuk struktur *hub and spokes* atau *stars and clusters*, karena bentuk struktur ini akan terbentuk tergantung dari pengembangan sistem informasi yang dilakukan.

Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (SIASN) adalah sebuah sistem informasi yang dikembangkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) untuk memudahkan pengelolaan data kepegawaian Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia. SIASN berfungsi untuk mengintegrasikan data kepegawaian dari seluruh instansi pemerintah di Indonesia, termasuk data kepegawaian dari instansi pemerintah pusat dan daerah. Sistem ini dirancang untuk mengoptimalkan manajemen kepegawaian dan pengembangan karir ASN dengan lebih efisien dan efektif (Rahman, 2022).

Kebijakan penggunaan SIASN telah dimulai pada proses kenaikan pangkat Periode 1 April 2022 oleh beberapa daerah sebagai *pilot project* dan secara efektif digunakan pada proses kenaikan pangkat Periode 1 April 2023, begitu juga dengan pelaksanaan proses mutasi. Hal ini sesuai dengan Surat Deputy Bidang Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara Nomor 39571/B-MP.01.04/SD/D/2022 Tanggal 18 November 2022 perihal Percepatan Layanan Kenaikan Pangkat dan Mutasi PNS berbasis Sistem Informasi ASN (SIASN). Dengan terbitnya surat tersebut proses kenaikan pangkat yang sebelumnya diproses dengan aplikasi SAPK dan *Docu Digital* beralih ke SION.

Sementara itu, penggunaan SAINS, tidak ada perjanjian, MOU, MoA, atau Perjanjian Kerjasama maupun kesepakatan lainnya antara Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat dan Badan Kepegawaian Negara dalam penggunaan SIASN. Sehingga penggunaan SIASN untuk pengelolaan kepegawaian berdasarkan surat edaran ini, BKD Provinsi Sumatera Barat tidak punya pilihan lain untuk harus menggunakannya walaupun tidak terdapat pelbagai bentuk perjanjian tersebut. Keadaan yang tidak setara ini menjadi pilihan karena karena untuk setiap kenaikan pangkat, pindah dan

pensiun BKD Provinsi Sumatera Barat sangat bergantung dengan BKN RI untuk mendapatkan persetujuan. Praktik kolaborasi yang terjadi pada BKD Provinsi Sumatera Barat dan BKN ini seperti yang dikemukakan oleh DeServe (2007) bahwa kompleksitas yang dihadapi pemerintah sebetulnya telah mendorong BKD dan BKN untuk menggunakan bentuk organisasi jaringan. Akan tetapi, seringkali dilakukan tanpa studi kasus, manual prosedur, atau berpedoman sejarah sehingga tidak terjadi sebuah struktur yang ideal yang disebut *network administrative organization* yang lebih merepresentasikan dan dapat mewujudkan terjadinya kolaborasi yang sukses. Sehingga untuk elemen *Network Structure* menurut DeSeve (2007) kurang memenuhi kriteria keberhasilan kolaboratif E-Government.

Walaupun BKN dalam konteks ini sangat dominan sebagai *service provider* dalam pengelolaan sistem, akan tetapi disisi lain, tetap ada usaha untuk memudahkan instansi pemerintah pusat maupun daerah dalam beradaptasi dengan penggunaan SIASN, Badan Kepegawaian Negara mengadakan sosialisasi, Bimbingan Teknis dan membuka *Coaching Clinic* penggunaan SIASN dimana para pengelola kepegawaian dapat berkonsultasi bila terdapat kendala dalam proses pelayanan kepegawaian menggunakan aplikasi SIASN. Sosialisasi, Bimbingan Teknis dan *Coaching Clinic* dilakukan secara daring maupun luring sehingga dapat diakses melalui kanal *Youtube* resmi BKN Republik Indonesia.

B. Commitment to A Common Purpose (Komitmen pada Tujuan Bersama)

Commitment to common purpose mengacu pada alasan mengapa sebuah kolaborasi harus ada (DeServe, 2007). Alasan mengapa sebuah kolaborasi harus ada adalah karena perhatian dan komitmen untuk mencapai tujuan-tujuan positif. Tujuan-tujuan ini biasanya diartikulasikan di dalam misi umum suatu organisasi pemerintah. BKD Provinsi Sumatera Barat memiliki visi "Menjadi Pengelola Manajemen Kepegawaian Daerah yang Profesional" dan misi: 1) Meningkatkan aparatur pemerintah yang profesional dan berdisiplin; 2) Mewujudkan pelayanan kepegawaian yang prima; dan 3) Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik. Berdasarkan Visi dan Misi tersebut terlihat bahwa BKD Provinsi Sumatera Barat bertujuan untuk mewujudkan pelayanan kepegawaian yang prima. Hal tersebut sejalan dengan Visi BKN yaitu "Mewujudkan Pengelola ASN yang Profesional dan Berintegritas untuk mendukung tercapainya Indonesia Maju yang berdaulat,

mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong". Untuk mewujudkan pengelolaan ASN khususnya pengelolaan kepegawaian yang diharapkan tersebut BKN berusaha mewujudkannya melalui penggunaan SIASN untuk memudahkan proses layanan kepegawaian. Selain memudahkan, SIASN juga dapat berimbas pada transparansi, dan efisiensi waktu dan finansial dan sarana prasarana dalam proses layanan kepegawaian.

Untuk mendukung penggunaan aplikasi tersebut, BKD Provinsi Sumatera Barat juga mengembangkan aplikasi-aplikasi seperti E-Pangkat, E-Mutasi dan BKD *Office* demi percepatan pelayanan kepegawaian. Adanya keselarasan Visi dan Misi antara BKD Provinsi Sumatera Barat dan BKN membuktikan adanya komitmen yang sejalan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepegawaian terutama dalam proses kenaikan pangkat, mutasi PNS dan Pensiun PNS sehingga dapat dijadikan faktor pendukung dalam pelaksanaan Kolaboratif *E-Government* pada pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Sehingga dalam konteks ini terlihat bahwa kolaborasi jika ingin terlihat ada, adalah dengan adanya kepedulian dan komitmen untuk mencapai hasil yang positif seperti yang diperlihatkan oleh BKD Provinsi dan BKN dalam pencapaian tujuan bersama dalam layanan kepegawaian yang dilakukan.

C. Trust Among the Participants (Kepercayaan di antara Stakeholder)

Menurut Deseve (2007) kepercayaan antara para pihak berdasarkan hubungan profesional atau sosial tentang keyakinan bahwa *stakeholder* dalam hal ini BKD Provinsi Sumatera Barat dan BKN, dapat mengandalkan informasi untuk mencapai tujuan bersama. Bagi banyak lembaga pemerintah, kepercayaan tersebut merupakan unsur penting karena mereka harus yakin bahwa mereka memenuhi mandat legislatif atau peraturan bahwa mereka dapat "mempercayai" mitra mereka di pemerintah lain dan di luar pemerintah untuk melakukan kegiatan yang telah mereka setuju. Kepercayaan dalam kolaborasi dapat tercermin dalam beberapa indikator lain seperti keberhasilan proyek atau tugas yang dilakukan secara bersama-sama, tingkat partisipasi dalam kegiatan kolaboratif, tingkat kepatuhan terhadap aturan dan norma dalam kolaborasi, dan sebagainya.

Dalam hal partisipasi dalam kolaborasi *E-Government*, seluruh anggota stakeholder dalam hal ini pengelola kepegawaian pada BKN dan BKD Provinsi Sumatera Barat telah berpartisipasi aktif demi mewujudkan layanan kepegawaian yang memuaskan

bagi masyarakat. Hal ini dikarenakan pelaksanaan kolaboratif *E-Government* menjadi bagian dari tugas pokok dan fungsi pengelola kepegawaian dari kedua Badan Kepegawaian tersebut. Selain itu dalam melakukan pengukuran kepercayaan dalam kolaborasi, penting untuk memperhatikan konteks dan tujuan kolaborasi tersebut. Selain itu, diperlukan juga pemahaman yang cukup tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepercayaan dalam kolaborasi, seperti komunikasi yang efektif, saling menghormati, dan transparansi. Dengan mengukur kepercayaan dalam kolaborasi, dapat membantu individu atau kelompok dalam organisasi untuk meningkatkan kualitas interaksi dan kolaborasi, sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien.

Kepercayaan antar stakeholder sangat penting dalam kolaborasi e-government. Kolaborasi yang efektif membutuhkan tingkat kepercayaan yang tinggi antara *stakeholders*. Faktor yang dapat mempengaruhi kepercayaan antar stakeholder dalam kolaborasi *E-Government* yaitu transparansi dimana Pemerintah perlu menjaga transparansi dalam proses pengambilan keputusan dan pelaksanaan proyek *E-Government*. Informasi yang jelas dan tersedia secara terbuka membantu membangun kepercayaan dan mengurangi spekulasi atau kecurigaan.

Penggunaan aplikasi dalam pelayanan kepegawaian merupakan bentuk usaha Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat dan Badan Kepegawaian Negara dalam menerapkan transparansi dalam pelayanan kepegawaian. Seperti dalam penggunaan aplikasi E-Pangkat dalam proses kenaikan pangkat, dimana pengelola kepegawaian perangkat daerah dilingkungan Provinsi Sumatera Barat dapat mengakses status usulan kenaikan pangkat yang mereka usulkan melalui aplikasi secara *realtime*.

Dengan mengakses aplikasi dapat terlihat apakah usulan telah diverifikasi atau belum, atau apakah usulan tersebut memenuhi persyaratan atau belum. Hal yang sama juga berlaku dalam penggunaan SIASN, pengelola kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat dapat mengakses status usulan kepegawaian mereka secara *realtime*. Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa adanya kepercayaan antara *stakeholders* pada penerapan kolaboratif *E-Government* pada pelayanan kepegawaian pada BKD sehingga dapat menjadi faktor pendukung Kolaboratif E-Government pada pelayanan kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat.

D. Governance

Kejelasan dalam tata kelola dalam Kolaboratif *E-Government* merupakan salah satu kriteria keberhasilan kolaborasi. Kejelasan tata kelola diukur dari adanya batasan Eksklusivitas, adanya peraturan dan adanya kemandirian dalam menentukan kebijakan. DeServe (2007) menegaskan dalam suatu kolaborasi harus jelas batasan tentang siapa saja yang bukan anggota dan menjadi anggota kolaborasi. Batasan Eksklusivitas pada kolaborasi *E-Government* antara BKN dengan BKD Provinsi Sumatera Barat terletak pada terbatasnya akses aplikasi pengelolaan layanan kepegawaian. Akses ke aplikasi SIASN hanya dapat diakses oleh pegawai-pegawai terkait yang memiliki *user*. Kepemilikan *user* sendiri bagi instansi daerah dan pusat melalui tahapan pengusulan oleh kepala masing-masing unit kerja.

Konsekuensi dari kepemilikan user adalah ia hanya memiliki akses menu tertentu sesuai dengan bidangnya. Misalnya pada Sub Bidang Pangkat tidak dapat mengakses menu proses Mutasi PNS dan Pensiun Pegawai. Pada Sub Bidang Kepangkatan, terdapat tiga aplikasi yang digunakan untuk pemrosesan kenaikan pangkat yaitu E-Pangkat, SIASN dan BKD Office. Ketiga aplikasi ini hanya dapat diakses oleh pengelola kepegawaian yang bertugas pada Sub Bidang Kepangkatan. Begitu juga dengan Mutasi Pindah menggunakan aplikasi Pemindahan BKD, E-Mutasi, SIASN dan BKD Office untuk memproses mutasi PNS. Aplikasi tersebut juga hanya dapat diakses oleh pegawai yang bertugas pada Sub Bidang Mutasi PNS. Hal yang sama juga berlaku dengan Sub Bidang Pensiun yang menggunakan aplikasi SIASN dan BKD *Office*. Akses menu Pensiun pada SIASN hanya dapat diakses oleh pegawai yang bertugas pada Sub Bidang Pensiun. Aplikasi pengelolaan kepegawaian yang dapat diakses PNS di luar BKD Provinsi Sumatera Barat hanya E-pangkat yang digunakan untuk mengirim berkas usul kenaikan pangkat dalam bentuk *softcopy*, hal ini tidak dapat diakses oleh PNS di instansi lainnya. Dengan adanya kondisi ini, tentu hal ini sudah terlihat adanya batasan eksklusivitas yang dianggap penting untuk menjaga batasan siapa saja yang menjadi anggota dalam kolaborasi *E-Government*. Sehingga dapat dikatakan bahwa hal ini sudah menjadi faktor pendukung terimplementasinya Kolaboratif *E-Government* pada pelayanan kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat.

Sedangkan peraturan yang dimaksud DeServe (2007) untuk menentukan keberhasilan kolaborasi yaitu beberapa batasan yang diterapkan terhadap perilaku *stakeholders*, dengan adanya sanksi yang mengikat dan menegaskan sejumlah

pembatasan-pembatasan perilaku anggota komunitas dengan ancaman bahwa mereka akan dikeluarkan jika perilaku mereka menyimpang (tidak sesuai atau bertentangan dengan kesepakatan yang telah disetujui bersama). Dengan demikian terdapatnya aturan main yang jelas tentang apa yang seharusnya dilakukan, apa yang seharusnya tidak dilakukan, tindakan apa yang dinilai menyimpang dan apa yang dipandang masih dalam batas-batas kesepakatan. Hal ini menegaskan bahwa dalam kolaborasi ada aturan main yang disepakati bersama oleh seluruh stakeholder yang menjadi anggota dari jaringan tersebut. Dan, tentunya harus ada aturan tentang hal-hal apa saja yang harus dilakukan dan hal-hal apa saja yang seharusnya tidak dilakukan sesuai aturan main yang disepakati.

Aturan yang dikeluarkan Badan Kepegawaian Negara terkait sanksi dalam penggunaan SIASN diatur melalui Peraturan BKN Nomor 1 Tahun 2023 tentang Pemblokiran Data Kepegawaian dan atau Layanan Kepegawaian pada SIASN. Peraturan Badan ini bertujuan untuk memberikan pedoman dalam melakukan Pemblokiran Data Kepegawaian dan/atau Layanan Kepegawaian pada SIASN. Akan tetapi terdapat juga aturan lain yang diterapkan yaitu tentang penggunaan SIASN berdasarkan surat Surat Deputi Bidang Mutasi Kepegawaian Badan Kepegawaian Negara Nomor 39571/B-MP.01.04/SD/D/2022 Tanggal 18 November 2022 perihal Percepatan Layanan Kenaikan Pangkat dan Mutasi PNS berbasis Sistem Informasi ASN (SIASN). Dalam surat tersebut tidak tertera sanksi bila tidak menggunakan aplikasi SIASN, namun jika BKD tidak menerapkan SIASN, usulan layanan kepegawaian tidak dapat diproses di BKN.

Dari uraian diatas terlihat bahwa tidak ada aturan yang mengikat dalam penerapan kolaboratif *E-Government*, namun peran BKN sebagai instansi pembina kepegawaian yang juga memiliki wewenang dalam mengambil keputusan tentang masalah kepegawaian, secara tidak langsung membuat BKD Provinsi Sumatera Barat harus mengikuti kebijakan yang dibuat oleh BKN sehingga ketiadaan peraturan tersebut tidak menjadi faktor penghambat dalam penerapan Kolaboratif E-Government pada pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Tapi dalam konteks ini terlihat ketidaksetaraan dalam proses kolaboratif yang terjadi.

Kolaborasi yang dianggap berhasil memiliki kebebasan bagi anggota stakeholder untuk memutuskan bagaimana kolaborasi akan dilakukan dan siapa saja yang

terlibat dalam kolaborasi. BKD Provinsi Sumatera Barat terikat dengan keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan BKN dalam hal kepegawaian, seperti dalam penggunaan SIASN sendiri yang merupakan kebijakan BKN dan BKD Provinsi Sumatera Barat tidak mempunyai kebebasan dalam memutuskan kebijakan-kebijakan terkait proses kepegawaian.

Penggunaan SIASN juga tidak menutup kemungkinan bagi instansi daerah seperti BKD Pemerintah Provinsi Sumatera Barat untuk mengintegrasikan aplikasi SIASN dengan aplikasi lain untuk mendukung pelaksanaan proses kepegawaian seperti E-Pangkat, Aplikasi Pemindahan dan BKD Office. Dari sisi kemandirian BKD Provinsi Sumatera Barat memang tidak memiliki kemandirian penuh dalam mengambil kebijakan dan keputusan terkait proses layanan kepegawaian. Meskipun begitu, BKN juga tidak menutup kemungkinan bagi instansi daerah seperti BKD Provinsi Sumatera Barat untuk berinovasi agar lebih mudah dalam menggunakan SIASN dengan menggunakan aplikasi pendukung.

E. Access to Authority

Access to Authority adalah tentang ketersediaan prosedur penetapan standar definitif yang diterima secara luas untuk melaksanakan keputusan atau melaksanakan pekerjaan. Standar prosedur yang menjadi dasar dalam proses layanan kepegawaian adalah aturan-aturan kepegawaian yang diterbitkan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi serta Badan Kepegawaian Negara. Tidak terdapat perubahan prosedur pelayanan kepegawaian melalui *E-Government*. Pelbagai aplikasi dan prosedur penggunaan aplikasi dibuat mengacu pada aturan yang berlaku. Prosedur pelayanan kepegawaian tidak mengalami perubahan dari segi alur pelayanan seperti gambar berikut ini

Gambar1. Alur pelayanan Kepegawaian



Sumber : Olahan Peneliti

Penggunaan aplikasi tidak mengubah alur pelayanan kepegawaian menjadi lebih ringkas. Akan tetapi penerapan *E-Government* terjadi penghematan dari sisi biaya. Penetapan standar dalam melaksanakan keputusan atau melaksanakan pekerjaan telah tersedia dan diterima secara luas karena pemanfaatan *E-Government* dapat dijadikan faktor pendukung dalam keberhasilan dalam penerapan Kolaboratif *E-Government* pada layanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat.

F. Leadership

Kepemimpinan dalam konteks ini yaitu individu atau kelompok bersedia menjadi pemimpin untuk kolaborasi dan memandu pekerjaannya menuju hasil. Sementara kolaborasi dapat berkembang sebagai badan yang mengatur dan menopang diri sendiri, biasanya ada satu atau lebih pemimpin yang membentuk dan meminta jaringan pada awal dan terus memberikan panduan luas selama keberadaannya. Dapat dikatakan BKN merupakan pemimpin dalam Kolaboratif *E-Government* dalam pelayanan kepegawaian pada BKN Provinsi Sumatera Barat. Hal ini terlihat dari komitmen BKN untuk menjadikan layanan kepegawaian berbasis digital sehingga menjadi layanan yang *paperless*, terintegrasi, *realtime* dan lebih efisien dari segi waktu dan sumber daya.

BKN telah menginisiasi penggunaan aplikasi untuk memproses layanan kepegawaian seperti (Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian (SAPK). Kemudian, BKN menciptakan lagi Aplikasi *Docu Digital* yang memungkinkan pengelola kepegawaian instansi pemerintah untuk mengupload berkas usul sehingga usul-usul

tersebut dapat diproses melalui aplikasi guna menghindari kontak fisik langsung di tengah terbatasnya ruang gerak dengan merebaknya Covid-19. SIASN merupakan gabungan dari aplikasi SAPK dan *Docu Digital* tersebut.

Meskipun BKN memiliki peran besar dalam menerapkan *E-Government* dalam pelayanan kepegawaian, peran BKD Provinsi Sumatera Barat dalam mendukung kebijakan tersebut juga tidak kalah penting, seperti penggunaan Aplikasi E-Pangkat, Aplikasi Pemindahan dan BKD *Office* dalam proses kepegawaian tidak terlepas dari upaya Kepala BKD Provinsi Sumatera Barat dalam memotivasi pegawainya untuk menciptakan aplikasi yang dapat memudahkan proses layanan kepegawaian.

Sehingga dapat dikatakan bahwa BKN merupakan pemimpin dalam penerapan Kolaboratif *E-Government* dalam pelayanan kepegawaian pada di Provinsi Sumatera Barat. Selain itu peran Kepala Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat juga tidak kalah penting dalam mendukung Kolaboratif *E-Government* dalam pelayanan kepegawaian dengan memotivasi pegawainya untuk menciptakan aplikasi pendukung SIASN yang digunakan untuk mempermudah proses layanan kepegawaian sehingga kepemimpinan merupakan salah satu faktor pendukung dalam keberhasilan dalam penerapan Kolaboratif *E-Government* pada layanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat.

G. Distributive Accountability/Responsibility

Pembagian tata kelola dan otonomi dalam pengambilan keputusan pada seluruh anggota kolaborasi, dan berbagi tanggung jawab untuk mencapai hasil yang diinginkan merupakan elemen *Distributive Accountability/Responsibility* yang menentukan penentu kesuksesan dalam penerapan Kolaboratif *E-Government* (DeServe, 2007). Pembagian tanggung jawab ini telah tergambar dalam hubungan kerja antara BKN dengan BKD Provinsi Sumatera Barat. Pembagian kewenangan juga bertujuan untuk memastikan bahwa *stakeholders* terkait mendistribusikan kewenangannya secara adil dan bertanggung jawab.

Pada proses layanan kepegawaian, BKD Provinsi Sumatera Barat bertugas memeriksa kelengkapan berkas untuk kemudian mengusulkan berkas yang telah memenuhi persyaratan dari perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat kepada BKN. Berkas yang telah terkirim ke BKN kemudian dilakukan validasi. Dan, apabila telah memenuhi syarat dibuatkan Nota Persetujuan Teknisnya.

Nota Persetujuan Teknis ini kemudian dikirimkan kembali ke BKD Provinsi Sumatera Barat untuk ditetapkan Surat Keputusannya oleh pejabat yang berwenang. Sehingga dapat dikatakan bahwa sudah terdapat pembagian tugas antara BKN dengan BKD Provinsi Sumatera Barat dalam pelayanan kepegawaian yang berbasis E-Government. Dan, elemen ini juga dapat dijadikan faktor pendukung dalam keberhasilan dalam penerapan Kolaboratif E-Government pada layanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat. Adanya pembagian kewenangan dapat mengatur dan memantau distribusi kewenangan, sehingga dapat juga mencegah penyalahgunaan kekuasaan oleh pihak-pihak yang berwenang atau kelompok tertentu.

H. Information Sharing

DeServe (2007) mengemukakan bahwa mudahnya akses informasi bagi para *stakeholders* dan pembatasan informasi bagi yang bukan *stakeholders* dalam hal ketersediaan sistem, perangkat lunak, dan prosedur untuk akses informasi yang mudah dan aman merupakan salah satu ukuran keberhasilan dari suatu kolaborasi. Informasi mengenai pelbagai aplikasi yang digunakan untuk pemrosesan usul Pensiun PNS dapat diakses dengan mudah. Karena untuk aplikasi yang dibuat oleh Pranata Komputer BKD Provinsi Sumatera Barat bila terjadi kendala dapat dikomunikasikan langsung dengan Pranata Komputer tersebut. Sementara untuk SIASN, dengan perkembangan teknologi informasi, bila terjadi kendala dapat menghubungi pihak terkait di BKN maupun Kantor Regional XII BKN Pekanbaru. Kemudahan akses informasi ini juga dirasakan oleh pengelola kepegawaian pada perangkat daerah di lingkungan Pemerintah Provinsi Sumatera Barat. Penggunaan E-Pangkat dan SIASN mempermudah pengelola kepegawaian mengetahui sejauh mana usulan kepegawaian mereka telah diproses BKD dan BKN

Lancarnya *sharing* informasi antara *stakeholders* terkait penggunaan aplikasi dan belum terdapat kendala yang berarti dalam layanan kepegawaian yang ada di lingkungan BKD Provinsi Sumatera Barat menjadi hal yang sangat memuaskan para pihak. Pertukaran informasi yang intensif juga terjadi antara *stakeholders* yang terlibat, seperti melalui komunikasi yang dilakukan telpon atau *Whatsapp* telah menjadikan pertukaran informasi menjadi sangat mudah. Dengan kemudahan pertukaran informasi tersebut telah menjadikan elemen ini menjadi faktor

pendukung dalam keberhasilan dalam penerapan Kolaboratif *E-Government* pada layanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat.

I. Access to Resources

Ketersediaan keuangan, teknis, manusia, dan sumber daya lain yang diperlukan untuk memenuhi tujuan kolaborasi (DeServe, 2007). Terdapat paling tidak 3 (tiga) kriteria dalam menjabarkan ketersediaan sumber daya yaitu Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Financial dan Sumberdaya Sarana dan Prasarana. Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial dalam Kolaboratif E-government. Kolaboratif *E-Government* melibatkan kerja sama antara *stakeholders* untuk mengembangkan dan menerapkan solusi teknologi informasi dan komunikasi guna meningkatkan pelayanan publik dan efisiensi pemerintahan. Untuk itu tersedianya sumber daya manusia yang memadai dari segi kuantitas dan kualitas merupakan suatu kebutuhan.

Kolaborasi *E-Government* membutuhkan keterampilan dan kompetensi yang luas dalam bidang teknologi informasi, manajemen proyek, analisis data, keamanan informasi, dan berbagai bidang terkait lainnya. *Stakeholders* perlu memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang memadai dan berkualitas dalam hal keterampilan dan kompetensi yang diperlukan.

Pada BKD Provinsi Sumatera Barat di Bidang Kepangkatan Pemindahan dan Pensiun memiliki 15 orang Pegawai Negeri Sipil yang terdiri dari 1 (satu) Kepala Bidang Kepangkatan Pemindahan dan Pensiun, 9 (Sembilan) pejabat fungsional dan 5 (lima) orang pejabat pelaksana seperti terlihat pada tabel berikut:

Table 4 PNS pada Bidang Kepangkatan, Pemindahan, dan Pensiun

Kepala Sub Bidang Kepangkatan, Pemindahan dan Pensiun		
Sub Bidang Kepangkatan	Sub Bidang Pemindahan PNS	Sub Bidang Pensiun
Analisis Kepegawaian Ahli Muda Pendidikan : S.2	Analisis Kepegawaian Ahli Muda Pendidikan : S.2	Analisis Kebijakan Ahli Muda Pendidikan : S.2
Analisis Kepegawaian Ahli Muda Pendidikan : S.1	Analisis Kepegawaian Ahli Muda Pendidikan : S.1	Analisis Kepegawaian Ahli Muda Pendidikan : S.2
Analisis Kepegawaian Ahli Pertama Pendidikan : S.2	Analisis SDM Aparatur Ahli Pertama Pendidikan : S.1	Pelaksana Pendidikan : S.2
Analisis Kepegawaian Ahli Pertama	Pelaksana Pendidikan : S.1	Pelaksana Pendidikan : S.1

Pendidikan : S.1

Pelaksana

Pendidikan : D.III

Pelaksana

Pendidikan : S.1

Sumber : Data Olahan Peneliti, 2023

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwa dari segi pendidikan, PNS pada Sub Bidang Kepangkatan, Pemindahan dan Pensiun memiliki kualitas yang memadai, karena 13 orang dari 14 orang pengelola kepegawaian tersebut berpendidikan minimal Sarjana. Namun dari segi kuantitas pada Sub Bidang Kepangkatan masih kekurangan pegawai karena usul kenaikan pangkat setiap periode lebih kurang hampir 3000 PNS. Kendala kekurangan Pegawai ini diatasi dengan penambahan pegawai yang akan pindah ke BKD Provinsi Sumatera Barat.

Latar belakang pendidikan dapat mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menggunakan teknologi. Dilihat dari latar belakang pendidikan pegawai pada Bidang Kepangkatan, Pemindahan dan Pensiun dinilai cukup memadai, namun dibandingkan dengan kuantitas pekerjaan yang ada dengan penggunaan SIASN, terutama pada pengelola Sub Koordinasi Pangkat dan Pensiun mengaku kewalahan sehingga adanya penambahan beban kerja yaitu berkas yang harus di *scan* agar bisa diupload ke dalam sistem SIASN. Fenomena inilah yang menjadi latar belakang diciptakannya fitur E-Pangkat pada SIMPEG BKD Provinsi Sumatera Barat. Fitur E-Pangkat berfungsi sebagai media bagi pengelola kepegawaian perangkat daerah se-Provinsi Sumatera Barat untuk mengusulkan kenaikan pangkat pegawainya dengan mengupload berkas usulan kenaikan pangkat yang telah di *scan* dalam bentuk file pdf.

Pemerintah Provinsi Sumatera Barat memiliki lebih kurang 50 perangkat daerah, masing-masing perangkat daerah memiliki pengelola kepegawaian yang bertanggung jawab mengurus layanan kepegawaian seperti kenaikan pangkat, pindah dan pensiun pegawai di unit kerjanya masing-masing. Untuk layanan kenaikan pangkat para pengelola kepegawaian ini bertugas menghimpun dan memverifikasi berkas dari pegawainya dan kemudian mengupload berkas tersebut pada E-Pangkat. Kemampuan para pengelola kepegawaian ini dalam bidang teknologi memiliki andil besar dalam lancarnya pelayanan kepegawaian tersebut. Namun kenyataannya masih terdapat pengelola kepegawaian pada perangkat daerah yang tidak memperhatikan ketentuan dalam mengupload berkas kenaikan pangkat dalam E-Pangkat. Hal ini dapat menjadi indikasi bahwa kualitas Sumber

Daya Manusia yang bertugas sebagai pengelola kepegawaian pada perangkat daerah tersebut belum memadai.

Meskipun BKD Provinsi Sumatera Barat telah memiliki sumber daya manusia yang memadai untuk pelayanan kepegawaian, namun kualitas sumber daya manusia pengelola kepegawaian pada perangkat daerah Provinsi Sumatera Barat menjadi salah satu faktor yang menghambat keberhasilan Kolaboratif E-Government pada Pelayanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat. Untuk itu diperlukan pelatihan atau sosialisasi bagi pengelola kepegawaian di perangkat daerah agar lebih mahir dalam menggunakan aplikasi.

Sementara itu, sumber daya finansial memainkan peran kunci dalam Kolaborasi E-Government, yang merujuk pada upaya kerja sama antara *stakeholder* dalam pengembangan dan penerapan solusi teknologi informasi dan komunikasi untuk meningkatkan layanan publik dan efisiensi pemerintahan. Setiap pelayanan kepegawaian telah memiliki anggarannya masing-masing. Dengan diterapkannya E-Government, terjadi efisiensi dari segi anggaran terutama dari anggaran alat tulis kantor, karena layanan yang bersifat *paperless*. Berdasarkan Dokumen Pelaksanaan Anggaran Badan Kepegawaian Daerah tahun 2023, untuk alat tulis kantor dianggarkan dana sebesar Rp. 2.870.700,- dan sebesar Rp. 6.192.000,- untuk anggaran kertas. Selain itu biaya kegiatan Kenaikan Pangkat Terpadu yang dulunya rutin dilakukan setiap periode kenaikan pangkat dengan menghadirkan tim verifikasi kenaikan pangkat dari Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dipangkas habis karena kegiatan tersebut dapat dilakukan melalui aplikasi dan saran komunikasi berbasis internet lainnya. Walaupun anggaran untuk Kolaboratif E-Government dalam pelayanan kepegawaian sama dengan anggaran pengelolaan kepegawaian sebelumnya, akan tetapi dari sisi belanja dapat dioptimalkan dengan baik. Penerapan E-Government dalam pelayanan kepegawaian membawa dampak positif yaitu adanya efisiensi anggaran pengelolaan kepegawaian sehingga dapat dijadikan faktor pendukung dalam keberhasilan dalam penerapan Kolaboratif E-Government pada layanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat.

Sementara itu, sumber daya sarana dan prasarana, seperti infrastruktur fisik dan teknologi, tidak berperan langsung dalam kolaborasi E-Government. Sumber daya sarana dan prasarana lebih berkaitan dengan dukungan infrastruktur fisik yang diperlukan untuk implementasi E-Government secara umum. Meskipun sumber daya

sarana dan prasarana bukanlah fokus utama dalam kolaboratif *E-Government*, keberadaan infrastruktur fisik dan teknologi yang memadai sangat penting untuk mendukung keberhasilan implementasi dan operasional *e-government*.

Untuk memastikan kolaborasi *E-Government* yang efektif, perlu tersedia infrastruktur TIK jaringan internet yang cepat, komputer dan perangkat keras yang memadai, untuk mendukung operasi dan layanan *E-Government*. BKD Provinsi Sumatera Barat telah memiliki jaringan internet dan perangkat komputer yang memadai untuk mengakses aplikasi. Setiap pegawai pada Bidang Kepangkatan, Pemindahan dan Pensiun telah difasilitasi masing-masing satu perangkat komputer yang juga telah memiliki akses internet yang memadai. Namun hanya ada 2 (dua) mesin pemindai berkas atau *scanner* pada Bidang Kepangkatan, Pemindahan dan Pensiun. Keadaan pengadaan terhadap sarana yang dibutuhkan tersebut terkendala karena kondisi keuangan daerah. Secara keseluruhan sarana dan prasarana telah cukup memadai meskipun terdapat keterbatasan mesin *scanner*, namun hal tersebut masih bisa ditanggulangi dengan pemakaian bergantian antara sub bidang pada bidang kepangkatan, pemindahan dan pensiun, namun keterbatasan sarana ini tentu menjadi salah satu faktor penghambat dalam keberhasilan dalam penerapan Kolaboratif E-Government pada layanan Kepegawaian di BKD Provinsi Sumatera Barat, walaupun tidak terlalu krusial dan berpengaruh.

PENUTUP

Kolaboratif *E-Government* pada Pelayanan Kepegawaian pada BKD Provinsi Sumatera Barat telah memenuhi 9 (Sembilan) elemen yang menentukan keberhasilan penerapan Kolaboratif E-Government. Masih terdapat 3 (tiga) elemen yang tidak memenuhi kriteria dalam penerapan Kolaboratif *E-Government* pada pelayanan kepegawaian di Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Sumatera Barat. Hambatan tersebut yaitu pada elemen network structure, governance, dan access to resources. Belum terdapatnya kejelasan perjanjian kerja antara BKN dan BKD telah menjadikan struktur dalam kolaborasi belum ideal. Lalu, dalam kejelasan tata kelola belum terdapat peraturan yang mengikat anggota kolaborasi sehingga berdampak posisi kolaborasi yang tidak setara, padahal dalam konsep kolaborasi justru sebaliknya. Dan, pada indikator sumber daya sarana prasarana yang belum memadai masih lemah, pekerjaan masih dapat terselesaikan dengan baik

akan tetapi bukan didukung oleh kelengkapan sarana dan prasarana yang dimiliki, padahal kolaborasi menuntut kelengkapan sarana dan prasarana untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini tujuan layanan kepegawaian diberikan. Akan tetapi sebagai sebuah konsep untuk menjadikan solusi dalam mengurangi buruknya kualitas layanan kepegawaian Kolaboratif E-Government ini menjadi keniscayaan dan solusi untuk menyelesaikan buruknya pelayanan terhadap pegawai pemerintah.

UCAPAN TERIMAKASIH

Ucapan terimakasih untuk BKN RI, BKD Provinsi Sumatera Barat, Kantor Regional XII BKN Pekanbaru dan seluruh informan yang telah membantu dalam penulisan dan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ae Chun, S., Luna-Reyes, L. F., & Sandoval-Almazán, R. (2012). Collaborative e-government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Volume 6 Issue 1, pp. 5-12.
- Ashaye, O. R., & Irani, Z. (2019). The role of stakeholders in the effective use of e-government resources in public services. *International Journal of Information Management*, 49, pp. 253-270.
- Bertot, John Carlo, Paul T. Jaeger, and Justin M. Grimes. (2012). Promoting Transparency and Accountability through ICTs, Social Media, and Collaborative e-Government. *Transforming Government: People, Process and Policy*, Volume 6 Issue 1, pp. 78-91.
- Bahar, M. M., Nurwahid, M. S., Putra, S. A., Parenreng, J. M., Wahid, A., & Irmawati, I. (2021). Perancangan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) Berbasis Web Pada Universitas Negeri Makassar. *Journal of Embedded Systems, Security and Intelligent Systems*, Volume 2 Issue 1, pp. 1-6.
- Borman, R. I., Rosidi, A., & Arief, M. R. (2017). Evaluasi penerapan sistem informasi manajemen kepegawaian (simpeg) di badan kepegawaian daerah kabupaten pamekasan dengan pendekatan human-organization-technology (hot) fit model. *Respati*, Volume 7 Issue 20. pp. 1-18.
- Bungin, Burhan, (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Creswell, John W, (2014). *Research Design; Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: SAGE Publication: Thousand Oaks
- DeServe, G. Edward, (2007). "Creating Managed Networks as a Response to Societal Challenges." *The Business of Government* (2007): 47-52.

http://www.businessofgovernment.org/sites/default/files/BOG_Spring07.pdf.

Fahmi, R. F. (2022). Strategi Komunikasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Digitalisasi Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Peurawi: Media Kajian Komunikasi Islam*, Volume 5 Issue 1, pp. 63-100.

Faisal, Sanafiah, (1999). *Dasar-Dasar Dan Aplikasi*. Malang: YA3.

Fatahillah, M. (2022). Model Kolaborasi Pengembangan Geopark Bayah Dome. *Jurnal Manajemen Dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, Volume 4 Issue 1, pp. 17-28. <https://doi.org/10.24036/jmiap.v4i1.356>

Fedorowicz, Jane, Ulric J. Gelinis, Janis L. Gogan, and Christine B. Williams. (2009) "Strategic Alignment Of Participant Motivations In E-Government Collaborations: The Internet Payment Platform Pilot." *Government Information Quarterly* Volume 26 Issue 1 pp. 51-59. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2008.03.004>.

Fernandez, S. (2019). Revitalisasi Teknologi Informasi pada Sistem Informasi Kepegawaian Universitas Muhammadiyah Bengkulu Menggunakan COBIT 4.1. *Jurnal Media Infotama*, Volume 15 Issue 2, pp. 99-105.

Gacitua, R., Astudillo, H., Hitpass, B., Osorio-Sanabria, M., & Taramasco, C. (2021). Recent Models for Collaborative E-Government Processes: A Survey. *IEEE Access*, 9, 19602-19618. Article 9317718. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3050151>.

Gunadi, G. (2019). Qualitative system dynamics modeling of the impacts of maintenance, effort, competence and collaboration on e-government website availability. *Electronic Government, an International Journal*, Volume 15 Issue 2, pp 189-212.

Ibad, Syahrul & Wahyu Lolita, Yona. (2020). "Development and Urgency of Public Services through E-Government in the Middle of Pandemi Covid-19," *Journal of Public Administration and Governance*, Macrothink Institute, Volume 10 Issue 4, pp 273277-2732.

Juell-Skielse, G., Lönn, C. M., & Päivärinta, T. (2017). Modes of collaboration and expected benefits of inter-organizational E-government initiatives: A multi-case study. *Government Information Quarterly*, Volume 34 Issue 4, pp. 578-590.

Jurachman, A. (2018). Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (Simpeg) di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Sidoarjo. *Journal Inspirasi Manajemen Pendidikan*, Volume 6 Issue 2, pp. 1-7.

Kadarisman, R., & Nugroho, E. (2013). Evaluasi Penerapan Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) di Pemerintah Kota Bogor. *Jurnal Nasional Teknik Elektro dan Teknologi Informasi*, Volume 2 Issue 2, pp. 24-32.

Koeswara, H., Aromatica, D., Yulivestra, M., Kabullah, M., Liesmana, R., & Hidayat, E. (2020). Collaborative Governance dalam Kebijakan Sertifikasi Produksi Pangan

- Industri Rumah Tangga Kopi Bubuk Koto Tuo Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Administrasi Dan Kebijakan Publik*, Volume 5 Issue 2, pp. 193-207. <https://doi.org/10.25077/jakp.5.2.193-207.2020>
- Kutsikos, K., & Kontos, G. (2011). A systems-based complexity management framework for collaborative e-government services. *International Journal of Applied Systemic Studies*, Volume 4 Issue 1-2, pp. 1-16.
- Lumbanraja, A. D. (2020). Urgensi Transformasi Pelayanan Publik melalui E-Government Pada New Normal dan Reformasi Regulasi Birokrasi. *Administrative Law and Governance Journal*, Volume 3 Issue 2, pp. 220-231.
- Lathifah, H. (2022). Collaborative Governance Dalam Penanggulangan Covid 19 di Kecamatan X Koto Diatas. *Journal Of Policy, Governance, Development and Empowerment*, Volume 2 Issue 3), pp. 387-395. <https://doi.org/10.24036/pgde.v2i3.161>
- Maulana, R. Y. (2020). Collaborative governance in the implementation of e-government-based public services inclusion in Jambi Province, Indonesia. *Journal of Governance*, Volume 5 Issue 1, pp. 91-104.
- Maulana, Rio Yusri. (2022). Collaborative Digital Transformation Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, Volume 7 Issue 2, pp. 263-277. <https://doi.org/10.33506/jn.v7i2.1784>
- Majumdar, D. (2006). Collaboration among government agencies with special reference to New Zealand: A literature review. *Social Policy Journal of New Zealand*, Issue 27, pp. 183-198.
- Mumtahanah, H. A., & Riyanto, S. (2019, November). Evaluasi Kebergunaan Sistem Informasi Kepegawaian Universitas PGRI Madiun dengan Pieces Framework dan Usability Testing. In *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi (SENATIK)*, Volume 1, Issue 1, pp. 23-29.
- Mutiarawati, T., & Sudarmo, S. (2021). Collaborative governance dalam penanganan rob di Kelurahan Bandengan Kota Pekalongan. *Jurnal Mahasiswa Wacana Publik*, Volume 1 Issue 1, pp. 82-98.
- Nugroho, R. A., & Purbokusumo, Y. (2020). E-Government Readiness: Penilaian Kesiapan Aktor Utama Penerapan E-Government di Indonesia (E-Government Readiness: Main Actor Readiness Assessment for E-Government Application in Indonesia). *JURNAL IPTEK KOM (Jurnal Ilmu Pengetahuan & Teknologi Informasi)*, Volume 22 Issue 1), pp. 1-17.
- Nurdin, N., Stockdale, R., & Scheepers, H. (2014). Coordination and cooperation in e-government: An Indonesian local e-government case. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, Volume 61 Issue 1, 1-21.

- Open Government Directive. (2009). Memorandum for the Heads of Executive Departments and Agencies Executive Office of the President, Washington, DC, available at: www.whitehouse.gov/omb/assets/memoranda_2010/m10-06.pdf.
- Prabowo, I., & Fanida, E. H. (2018). Inovasi Pelayanan Kepegawaian Melalui Aplikasi Sistem Informasi Mobile Kepegawaian Terintegrasi (Simoker) Berbasis Android di Badan Kepegawaian Kota Mojokerto. *Publika*, Volume 6 Issue 9, pp.
- Refinzar, R., & Kismartini, K. (2020). Inovasi e-Government dalam Pelayanan Publik (Studi Pada Faktor Pendukung dan Penghambat Program e-Musrenbang di Kota Surabaya). *Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik*, Volume 6 Issue 2, pp.227-250.
- Rahman, D. A. (2022). Implementasi Usul Kenaikan Pangkat Melalui Sistem Informasi Aparatur Sipil Negara (Siasn) Di Kota Serang. *Civil Service Journal*, Volume 16 Issue 2, pp.1-8.
- Ramon Gil-Garcia, J, Mila Gasco-Hernandez & Theresa A. Pardo. (2020). Beyond Transparency, Participation, and Collaboration? A Reflection on the Dimensions of Open Government, *Public Performance & Management Review*, Volume 43 Issue 3, pp. 483-502, DOI: 10.1080/15309576.2020.1734726.
- Reich, Brian, (2010). *Citizens View of Open Government*. Lathrop, Danies & Ruma, Laurel. Cambridge: O'Reilly.
- Rozikin, Mochammad, Wa Hesty, and Sulikah Sulikah. (2020). "Kolaborasi Dan E-Literacy: Kunci Keberhasilan Inovasi E-Government Pemerintah Daerah." *Jurnal Borneo Administrator* Volume 16 Issue 1, pp. 61–80.
- Sihaloho, Nahot Tua Parlindungan. (2022). Collaborative Governance Dalam Penanggulangan Banjir Di Kota Medan. *Jurnal Ilmiah Muqaddimah : Jurnal Ilmu Sosial, Politik, dan Humaniora*, Volume 7 Issue 2, pp. 161-174.
- Sudarmo, (2011). *Isu-Isu Administrasi. Publik Dalam Perspektif Governance*. Surakarta: Smart Media,
- Sufadmi, H., & Effiyaldi, E. (2020). Analisis Dan Perancangan Sistem Informasi Kepegawaian Berbasis Web Pada Kantor Komisi Pemilihan Umum Kota Jambi. *Jurnal Manajemen Sistem Informasi*, Volume 5 Issue 3, pp. 340-353.
- Sundberg, L. (2016). Risk and decision in collaborative e-Government: an objectives-oriented approach. *Electronic Journal of e-Government*, Volume 14 Issue 1, pp. 35-46.
- Sugiyono, (2007). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Telaumbanua, F. E. Y., Lase, D., & Waruwu, S. (2022). Penerapan Sistem Aplikasi Pelayanan Kepegawaian Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Kepegawaian. *Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi*, Volume 1 Issue 2, pp. 320-326.

- Ucok, M. N., & Lawi, A. (2014). Kakas kolaborasi e-government berbasis cloud computing. *Jurnal Sain dan Teknologi*, Volume 3 Issue 1, pp. 87-91.
- Umar, Husein, (1994). *Metode Penelitian Ilmu Administrasi*. Jakarta: Gramedia,
- Usman, Husnaini, (2003) *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Warkim, W., Muslim, M. H., Harvianto, F., & Utama, S. (2020). Penerapan Metode SCRUM dalam Pengembangan Sistem Informasi Layanan Kawasan. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, Volume 6 Issue 2, pp.365-378.
- Wanna, John, (2008). *Collaborative Government: Meaning, Dimension, Drivers and Outcome*. In O'Flynn, Janine & Wanna, John (Eds.), *Collaborative Governance: A New Era of Public Policy in Australia?* ANU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt24h315>.
- Weerakkody, V., & Reddick, C. G. (Eds.), (2012). *Public sector transformation through e-government: experiences from Europe and North America*. New York: Routledge.
- Yusuf, I. M., Astuti, R. S., & Afrizal, D. (2021). The Role of Collaborative E-Government in Surabaya Intelligent Traffic System. In *The 1st International Conference on Research in Social Sciences and Humanities (ICoRSH 2020)*, November, pp. 775-781.