



Sinergi antara Lembaga Pemerintah melalui E-Government: Kajian Implementasi dan Tantangan Kolaboratif

Vivi Venti Vera Sulila¹, Sri Yulianty Mozin^{2*}

¹⁻² Administrasi Publik, Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia

*Penulis Korespondensi: yulmozin@ung.ac.id²

Abstract. *This article analyzes inter-agency synergy in Indonesia through e-Government as a foundation for collaborative governance. The study investigates how digital governance creates coordination, interoperable data exchange, and transparency among ministries and government agencies, and maps the collaborative challenges that impede implementation. Using a qualitative descriptive approach based on policy analysis and literature review, the paper synthesizes Indonesia's SPBE (Electronic-Based Government System) policy regime, national initiatives such as Satu Data Indonesia and GovTech (INA Digital), and recent scholarly findings on collaborative and agile governance. Findings indicate that e-Government enhances synergy through integrated platforms, shared standards, and institutionalized coordination, yet progress is uneven due to bureaucratic silos, fragmented legacy systems, regulatory ambiguity at the technical level, cyber-security risks, and human-capital gaps. The paper argues that sustained leadership, a national interoperability framework, trust-based data governance, and capability development are decisive enablers. The implications highlight the need to institutionalize cross-agency stewardship, align performance metrics with collaboration outcomes, and embed agile routines to adapt to fast-changing technologies.*

Keywords: Collaborative Governance; Digital Transformation; e-Government; Inter-agency Synergy; Public Administration.

Abstrak. Artikel ini menganalisis sinergi antar lembaga pemerintah di Indonesia melalui e-Government sebagai fondasi tata kelola kolaboratif. Penelitian mengkaji bagaimana SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) mendorong koordinasi, pertukaran data yang interoperabel, dan transparansi antar kementerian/lembaga, serta memetakan tantangan kolaboratif yang menghambat implementasi. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui analisis kebijakan dan telaah literatur, tulisan ini mensintesis rezim kebijakan SPBE, inisiatif nasional seperti Satu Data Indonesia dan GovTech (INA Digital), serta temuan akademik mutakhir tentang collaborative governance dan agile governance. Hasil menunjukkan bahwa e-Government memperkuat sinergi melalui platform terintegrasi, standar bersama, dan koordinasi yang terlembaga; namun kemajuannya belum merata akibat silo birokrasi, fragmentasi sistem lama, kekaburan regulasi teknis, risiko keamanan siber, dan kesenjangan kapasitas SDM. Tulisan ini berargumen bahwa kepemimpinan yang konsisten, kerangka interoperabilitas nasional, tata kelola data berbasis kepercayaan, dan pengembangan kapabilitas menjadi penentu keberhasilan. Implikasinya menekankan perlunya pelembagaan peran pengarah lintas lembaga (stewardship), penyelarasan metrik kinerja dengan keluaran kolaborasi, serta pembiasaan praktik agile agar adaptif terhadap dinamika teknologi.

Kata kunci: Administrasi Publik; e-Government; Sinergi Lembaga; Tata Kelola Kolaboratif; Transformasi Digital.

1. LATAR BELAKANG

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah membawa perubahan besar terhadap cara pemerintah di seluruh dunia menjalankan fungsinya dalam memberikan pelayanan publik. Digitalisasi tidak hanya mengubah pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat, tetapi juga mendefinisikan ulang konsep efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Dalam konteks global, berbagai negara telah menjadikan e-Government sebagai instrumen strategis untuk memperkuat tata kelola pemerintahan (*governance*), meningkatkan partisipasi warga negara, serta mengoptimalkan koordinasi lintas lembaga dan sektor. Menurut *OECD Digital Government Review* (2019), negara yang berhasil melakukan transformasi digital adalah mereka yang mampu menjadikan teknologi sebagai alat kolaborasi lintas organisasi, bukan sekadar sistem administrasi elektronik.

Indonesia, sebagai negara dengan struktur pemerintahan yang kompleks dan sistem birokrasi yang majemuk, menghadapi tantangan besar dalam melakukan transformasi digital. Upaya digitalisasi administrasi pemerintahan telah dimulai sejak awal tahun 2000-an, melalui inisiatif e-Government yang diatur pertama kali dalam Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan e-Government. Namun, kebijakan tersebut baru menemukan bentuk sistemiknya ketika diterbitkannya *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018* tentang *Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. SPBE menjadi tonggak penting dalam upaya membangun pemerintahan digital yang terpadu, dengan tujuan untuk mewujudkan birokrasi yang bersih, efektif, transparan, dan berorientasi pada pelayanan publik.

Meskipun kerangka kebijakan sudah terbentuk, pelaksanaan SPBE masih menghadapi berbagai hambatan di tingkat kelembagaan. Berdasarkan *Laporan Evaluasi SPBE Nasional 2024* oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika, sekitar 60 persen kementerian/lembaga dan pemerintah daerah masih berada pada kategori “terpadu sebagian”, yang berarti sistem informasi yang dimiliki belum saling terhubung secara penuh. Banyak instansi pemerintah masih mengembangkan aplikasi dan basis data secara independen tanpa memperhatikan interoperabilitas antar lembaga. Akibatnya, terjadi duplikasi sistem, inefisiensi anggaran, dan kesulitan dalam pertukaran data lintas instansi. Kondisi ini memperlihatkan bahwa hambatan utama dalam implementasi SPBE tidak semata-mata bersifat teknis, melainkan struktural dan kultural, terutama yang berkaitan dengan sinergi kelembagaan dan budaya kolaboratif antar instansi pemerintah.

Menurut Heeks (2018), kegagalan utama dalam implementasi e-Government di negara berkembang sering kali disebabkan oleh kesenjangan antara desain kebijakan yang ideal dan realitas kelembagaan yang belum siap. Fenomena ini disebut sebagai *design–reality gap*, di mana strategi digitalisasi sering kali disusun berdasarkan visi modernisasi yang ambisius, tetapi dihadapkan pada kapasitas organisasi, sumber daya manusia, dan budaya birokrasi yang masih tradisional. Dalam konteks Indonesia, kesenjangan ini tampak jelas dari lemahnya koordinasi lintas lembaga, tumpang tindih kewenangan, serta resistensi terhadap berbagi data antar kementerian. Ego sektoral masih menjadi penghalang besar bagi terwujudnya integrasi digital yang diharapkan oleh kebijakan SPBE.

Pentingnya sinergi antar lembaga pemerintah dalam pelaksanaan e-Government bukan hanya karena kebutuhan koordinasi teknis, tetapi juga karena meningkatnya kompleksitas permasalahan publik yang bersifat lintas sektor. Isu-isu seperti kemiskinan, pengangguran, perubahan iklim, hingga transformasi ekonomi digital menuntut kolaborasi lintas kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Pendekatan *collaborative governance* yang dikemukakan oleh Ansell dan Gash (2017) menjadi sangat relevan dalam konteks ini, di mana keberhasilan kebijakan publik ditentukan oleh kemampuan berbagai aktor untuk bekerja sama dalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi kebijakan secara partisipatif. Dalam hal ini, e-Government tidak hanya menjadi alat efisiensi, tetapi juga menjadi platform kolaboratif yang menyatukan data, proses, dan sumber daya antar lembaga untuk mencapai tujuan pembangunan nasional.

Selain itu, dalam era ekonomi digital global, kebutuhan akan interoperabilitas data lintas lembaga semakin mendesak. Gil-Garcia, Dawes, dan Pardo (2018) menegaskan bahwa *interoperability* merupakan fondasi utama dalam tata kelola digital modern karena memungkinkan pemerintah untuk memanfaatkan data secara terpadu dalam pengambilan keputusan yang berbasis bukti (*evidence-based policy*). Di Indonesia, upaya mewujudkan interoperabilitas ini diwujudkan melalui program *Satu Data Indonesia* yang dikoordinasikan oleh Bappenas, Kominfo, dan BPS. Program ini berupaya mengintegrasikan data sektoral dari berbagai instansi agar dapat digunakan secara lintas lembaga. Namun, meskipun konsepnya sudah jelas, implementasi di lapangan masih menemui banyak kendala, seperti perbedaan standar data, minimnya kualitas metadata, serta keterbatasan sumber daya manusia yang mampu mengelola data dengan prinsip terbuka dan kolaboratif (Nugraha & Hidayat, 2020).

Transformasi digital juga menghadirkan tantangan baru dalam bidang tata kelola keamanan dan privasi data publik. Integrasi sistem antar lembaga meningkatkan risiko terhadap kebocoran data dan penyalahgunaan informasi, sehingga sinergi antar lembaga harus diimbangi dengan kebijakan perlindungan data yang kuat. Meijer (2019) menyatakan bahwa kepercayaan publik terhadap e-Government sangat bergantung pada sejauh mana pemerintah mampu menjamin keamanan informasi dan transparansi dalam pengelolaannya. Dalam konteks SPBE, hal ini berarti bahwa kolaborasi antar lembaga tidak boleh hanya fokus pada integrasi sistem, tetapi juga harus memastikan tata kelola keamanan yang selaras dan terstandar di setiap level pemerintahan.

Dari sisi sumber daya manusia, birokrasi digital menuntut kapasitas baru yang berbeda dengan model birokrasi tradisional. Aparatur Sipil Negara (ASN) tidak lagi hanya dituntut untuk memahami prosedur administrasi, tetapi juga harus memiliki kemampuan analitik, manajemen proyek digital, dan pemahaman lintas disiplin. Penelitian oleh Mergel, Edelman, dan Haug (2019) menunjukkan bahwa kompetensi kolaboratif menjadi faktor kunci dalam keberhasilan transformasi digital sektor publik. Di Indonesia, kesenjangan kompetensi ini masih menjadi hambatan utama karena tidak semua lembaga memiliki tenaga profesional digital yang memadai. Program pelatihan SPBE yang ada saat ini masih cenderung menekankan aspek teknis tanpa menyentuh aspek kepemimpinan kolaboratif dan desain kebijakan berbasis data.

Dari perspektif strategis, kolaborasi antar lembaga melalui e-Government bukan hanya persoalan koordinasi administratif, tetapi juga persoalan tata kelola nilai publik (*public value governance*). Osborne (2020) menjelaskan bahwa dalam paradigma baru tata kelola publik, pemerintah tidak lagi menjadi aktor tunggal dalam menciptakan nilai, melainkan bagian dari jaringan kolaboratif yang melibatkan banyak aktor, baik dari sektor publik maupun swasta. Dalam konteks Indonesia, hal ini berarti pemerintah harus mampu membangun ekosistem digital yang memungkinkan pertukaran data dan inovasi lintas batas kelembagaan. Sinergi antar lembaga menjadi titik kunci untuk menciptakan sistem pemerintahan yang tidak hanya digital secara teknologi, tetapi juga terintegrasi secara institusional dan berkelanjutan secara sosial.

Oleh karena itu, penelitian ini berangkat dari kesadaran bahwa implementasi e-Government tidak dapat dipisahkan dari upaya membangun sinergi antar lembaga pemerintah. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana e-Government, melalui kerangka SPBE, dapat memperkuat kolaborasi kelembagaan, serta mengidentifikasi berbagai tantangan yang menghambat proses tersebut. Fokus utama penelitian ini adalah memahami bagaimana sinergi antar lembaga dapat diwujudkan melalui integrasi sistem, data, dan kebijakan yang berorientasi pada nilai publik, sekaligus merumuskan strategi kolaboratif yang dapat mendukung keberlanjutan transformasi digital pemerintahan Indonesia di masa depan.

2. KAJIAN TEORITIS

Paradigma e-Government kontemporer menempatkan teknologi sebagai enabler bagi perubahan kelembagaan. Heeks (2018) menggarisbawahi pentingnya keselarasan antara sistem informasi, proses organisasi, dan konteks kelembagaan agar transformasi menghasilkan nilai publik yang terukur, bukan sekadar otomasi. Arus literatur 2015–2025 memperkaya diskursus dengan temuan bahwa nilai e-Government tumbuh ketika organisasi mengorkestrasi kolaborasi lintas batas, mempraktikkan keterbukaan data, dan mendesain ulang perjalanan layanan (*service journeys*) daripada memperbanyak aplikasi (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019; Bannister & Connolly, 2020).

Gagasan *collaborative governance* menegaskan bahwa keputusan publik yang kompleks membutuhkan dialog berkelanjutan, pembangunan kepercayaan, dan mekanisme akuntabilitas bersama (Ansell & Gash, 2017). Dalam transformasi digital, kolaborasi bukan sekadar koordinasi administratif melainkan praktik berbagi keputusan atas standar, prioritas investasi, serta tata kelola data. Literatur digital governance menunjukkan bahwa kolaborasi bermakna ketika ada kejelasan peran (*steward*, pemilik data, pengelola platform), forum penyelarasan rutin, serta indikator kinerja yang menghargai kontribusi lintas unit (Janssen & van der Voort, 2016; Cordella & Paletti, 2019).

Dari sisi kematangan digital, organisasi publik bergerak dari fase eksperimentasi menuju integrasi, optimasi, dan transformasi. Integrasi—titik temu sistem, data, dan proses—adalah fase paling menantang karena menuntut standardisasi, *refactoring* sistem lama, serta pengendalian portofolio aplikasi (Brown, Fishenden, & Thompson, 2017; Osborne, 2020). Pada fase ini, kebijakan interoperabilitas, arsitektur enterprise pemerintah, dan model tata kelola data menjadi pengungkit utama.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan dua teknik utama: analisis kebijakan dan telaah literatur 2015–2025. Analisis kebijakan meninjau kerangka SPBE, inisiatif integrasi data lintas kementerian/lembaga, serta pengaturan keamanan siber dan perlindungan data. Telaah literatur menyeleksi artikel bereputasi tentang collaborative governance, interoperabilitas, open data, agile governance, dan transformasi digital sektor publik. Data dikodekan secara tematik ke dalam tiga rumpun: enabler sinergi, hambatan kolaboratif, dan mekanisme penguatan. Validitas ditopang triangulasi sumber dan konsistensi argumen lintas kajian.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Arsitektur dan Arah Sinergi dalam Implementasi SPBE Nasional

Implementasi e-Government di Indonesia melalui SPBE telah memberikan arah baru dalam hubungan antar lembaga pemerintah. Namun, sinergi yang diharapkan belum sepenuhnya terwujud karena transformasi digital tidak hanya persoalan teknologi, tetapi juga persoalan koordinasi antar aktor institusional yang memiliki kepentingan dan otoritas berbeda. Dalam kerangka *governance-as-a-platform*, setiap lembaga pemerintah perlu melepaskan sebagian kontrol terhadap sistemnya untuk mencapai interoperabilitas dan integrasi yang lebih luas (Cordella & Paletti, 2019).

Arsitektur SPBE nasional yang dikembangkan pemerintah memiliki tiga lapisan utama: kebijakan dan regulasi, arsitektur data dan aplikasi, serta kapabilitas operasional. Lapisan pertama, yaitu kebijakan dan regulasi, menentukan sejauh mana koordinasi dan pembagian tanggung jawab antar lembaga dapat berjalan efektif. KemenPAN-RB memiliki peran strategis dalam menetapkan standar tata kelola, sementara Kominfo berperan sebagai penyedia infrastruktur dan keamanan informasi. Di sisi lain, Bappenas berperan dalam memastikan bahwa kebijakan digital sejalan dengan rencana pembangunan nasional. Namun, dalam praktiknya, sinergi antar lembaga ini masih menghadapi kesenjangan koordinasi vertikal dan horizontal yang cukup besar.

Lapisan kedua adalah arsitektur data dan aplikasi. Berdasarkan Digital Government Review of Indonesia oleh OECD (2019), salah satu kelemahan utama Indonesia adalah belum terbangunnya National Interoperability Framework yang memungkinkan sistem dari berbagai lembaga untuk berkomunikasi secara efektif. Banyak sistem yang masih dibangun dalam konteks proyek jangka pendek tanpa mempertimbangkan kompatibilitas jangka panjang. Akibatnya, walaupun ada ratusan aplikasi digital pemerintah, sebagian besar berdiri sendiri dan tidak berbagi data satu sama lain.

Lapisan ketiga adalah kapabilitas operasional, yaitu kemampuan manusia dan organisasi untuk menggunakan, memelihara, dan mengembangkan sistem digital secara kolaboratif. Menurut Brown, Fishenden, dan Thompson (2017), digitalisasi hanya akan efektif jika organisasi publik mengembangkan *institutional agility*—kemampuan untuk belajar, menyesuaikan, dan memperbaiki proses melalui iterasi yang cepat. Dalam konteks SPBE, ini berarti setiap lembaga harus memiliki unit digital yang mampu bekerja lintas sektor dan berorientasi pada hasil bersama, bukan sekadar output internal.

Secara umum, arah sinergi SPBE saat ini masih lebih bersifat koordinatif daripada kolaboratif. Kementerian dan lembaga cenderung menjalankan inisiatif digital berdasarkan mandat sektoral masing-masing, sementara kolaborasi lintas sektor baru terbentuk ketika ada tekanan dari pemerintah pusat. Kondisi ini menunjukkan bahwa sinergi masih bersifat struktural, belum kultural. Untuk mencapai sinergi sejati, diperlukan transformasi budaya birokrasi yang menempatkan kerja sama sebagai nilai inti (Osborne, 2020).

Interoperabilitas dan Tata Kelola Data: Fondasi Sinergi Digital

Interoperabilitas menjadi fondasi bagi kolaborasi antar lembaga karena tanpa data yang saling terhubung, keputusan kebijakan akan terus terfragmentasi. Di Indonesia, konsep interoperabilitas dituangkan dalam Satu Data Indonesia yang diinisiasi oleh Bappenas, BPS, dan Kominfo. Namun, tantangan utamanya terletak pada konsistensi implementasi dan kejelasan kepemilikan data (Nugraha & Hidayat, 2020). Banyak lembaga masih menganggap data sebagai aset eksklusif, bukan sumber daya publik bersama.

Gil-Garcia, Dawes, dan Pardo (2018) menekankan bahwa interoperabilitas sejati memerlukan *institutional alignment*, bukan sekadar koneksi teknis. Setiap lembaga harus menyepakati struktur metadata, terminologi, serta standar klasifikasi yang sama. Tanpa kesepakatan itu, data akan tetap bersifat lokal dan sulit dipadukan secara nasional. Di Indonesia, misalnya, perbedaan definisi tentang “penduduk aktif” antara Kementerian Dalam Negeri dan BPJS Kesehatan sering menimbulkan inkonsistensi dalam perencanaan kebijakan sosial.

Tata kelola data yang baik juga mensyaratkan adanya kejelasan tentang peran dan tanggung jawab. OECD (2019) mengidentifikasi bahwa negara-negara dengan tata kelola digital yang matang seperti Korea Selatan dan Estonia memiliki lembaga pengelola data nasional yang bertanggung jawab atas interoperabilitas lintas sektor. Indonesia sejauh ini baru memiliki koordinasi berbasis peraturan, belum berbasis lembaga yang kuat.

Dari perspektif nilai publik, interoperabilitas menciptakan efisiensi dan keadilan. Dengan data yang terintegrasi, pelayanan publik dapat diberikan secara proaktif tanpa warga harus mengulang proses administrasi yang sama di lembaga berbeda. Selain itu, data yang terbuka dan interoperabel meningkatkan akuntabilitas karena masyarakat dan lembaga pengawas dapat menilai konsistensi kebijakan secara langsung. Bannister dan Connolly (2020) mengingatkan bahwa *transparency by design* dalam arsitektur digital adalah kunci untuk membangun kepercayaan publik yang berkelanjutan.

Dinamika Organisasi dan Tantangan Kolaboratif

Salah satu temuan paling penting dari penelitian ini adalah bahwa resistensi terhadap kolaborasi bukan semata-mata disebabkan oleh ego sektoral, tetapi oleh insentif kelembagaan yang belum mendukung kolaborasi. Di banyak lembaga, keberhasilan digitalisasi masih diukur berdasarkan jumlah aplikasi atau sistem yang dikembangkan, bukan pada keberhasilan integrasi antar lembaga. Akibatnya, inovasi yang bersifat kolaboratif sering kali tidak mendapatkan apresiasi yang memadai.

Menurut Ansell dan Gash (2017), kolaborasi yang berhasil membutuhkan tiga hal: kejelasan tujuan bersama, proses komunikasi yang transparan, dan pembagian manfaat yang adil. Dalam konteks SPBE, kejelasan tujuan sering kali kabur karena setiap lembaga memiliki agenda digitalnya masing-masing. Komunikasi lintas lembaga pun terbatas pada forum formal, sehingga ide-ide inovatif sering berhenti di tingkat teknis tanpa dukungan politik yang kuat.

Heeks (2018) menjelaskan bahwa *digital governance failures* umumnya terjadi karena ketidakseimbangan antara harapan politis yang terlalu tinggi dan kapasitas organisasi yang belum siap. Hal ini terlihat di banyak proyek SPBE yang ambisius tetapi tidak diikuti dengan perubahan struktur kerja dan budaya organisasi. Banyak ASN yang masih melihat digitalisasi sebagai tugas tambahan, bukan bagian dari kerja inti mereka.

Dalam konteks budaya kerja, birokrasi Indonesia masih cenderung hierarkis dan berorientasi pada kepatuhan formal. Model kerja seperti ini tidak cocok dengan prinsip kolaboratif yang menuntut fleksibilitas dan partisipasi horizontal. Untuk itu, transformasi digital harus disertai dengan reformasi manajemen kinerja ASN, di mana kolaborasi dan inovasi lintas lembaga menjadi bagian dari indikator penilaian. Tanpa itu, sinergi antar lembaga akan berhenti sebagai jargon administratif tanpa makna substantif.

Kapabilitas Manusia dan Kesiapan Organisasi

Kapasitas sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan e-Government. Dalam banyak studi, kesenjangan literasi digital menjadi penyebab utama lambatnya adaptasi terhadap teknologi baru. Mergel, Edelman, dan Haug (2019) menemukan bahwa organisasi publik yang berhasil bertransformasi secara digital selalu memiliki kombinasi tiga kompetensi: kemampuan teknis, pemahaman kebijakan, dan kemampuan berkolaborasi lintas disiplin. Di Indonesia, pembagian fungsi antara teknokrat TI dan pembuat kebijakan sering kali terlalu tegas, sehingga komunikasi lintas bidang menjadi kaku dan lambat.

Program pelatihan SPBE yang dilakukan oleh KemenPAN-RB dan LAN memang sudah berjalan, tetapi sebagian besar masih bersifat teoretis dan belum berbasis proyek lintas lembaga. Padahal, pembelajaran paling efektif terjadi ketika ASN dihadapkan pada situasi nyata di mana keberhasilan mereka bergantung pada kolaborasi dengan instansi lain. Brown et al. (2017) menyarankan model pelatihan berbasis proyek dengan pendekatan *learn by doing* yang melibatkan tim dari beberapa lembaga secara bersamaan.

Selain itu, Wibowo dan Prasetyo (2023) menekankan pentingnya penerapan *agile governance* di sektor publik untuk mengatasi rigiditas birokrasi. Dengan pendekatan ini, pengambilan keputusan dilakukan secara iteratif berdasarkan umpan balik cepat dari pengguna layanan. Model ini memungkinkan pemerintah untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi tanpa harus menunggu siklus perencanaan tahunan. Namun, penerapan *agile* di sektor publik membutuhkan dukungan manajemen puncak karena menuntut fleksibilitas dalam alokasi sumber daya dan waktu.

Keterbatasan lain yang perlu dicatat adalah minimnya spesialis keamanan siber dan manajemen data di sektor publik. OECD (2019) melaporkan bahwa sebagian besar lembaga pemerintah Indonesia masih bergantung pada vendor eksternal untuk pengelolaan data dan infrastruktur digital. Ketergantungan ini menimbulkan risiko keberlanjutan, karena keahlian strategis tidak berkembang di dalam lembaga. Oleh karena itu, penguatan kompetensi internal harus menjadi prioritas dalam strategi sinergi kelembagaan.

Keamanan Siber dan Kepercayaan Publik dalam Integrasi Digital

Keamanan siber menjadi prasyarat mutlak bagi kolaborasi digital antar lembaga. Ketika data terhubung lintas sistem, risiko kebocoran, penyalahgunaan, atau serangan meningkat. Dalam beberapa kasus, serangan siber terhadap lembaga publik menyebabkan hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap keamanan data pemerintah. OECD (2019) menegaskan bahwa negara-negara dengan tingkat kepercayaan publik tinggi terhadap layanan digital selalu memiliki tata kelola keamanan yang transparan, terukur, dan dapat diaudit secara publik.

Indonesia sudah memiliki Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN) sebagai otoritas keamanan, tetapi koordinasinya dengan lembaga lain belum optimal. Meijer (2019) menyatakan bahwa kepercayaan publik tidak hanya dibangun melalui proteksi, tetapi juga melalui transparansi dalam menghadapi risiko. Ketika terjadi pelanggaran keamanan, publik lebih menghargai lembaga yang memberikan penjelasan terbuka dan solusi konkret daripada yang menutup-nutupi insiden.

Dalam konteks SPBE, kepercayaan publik dapat ditingkatkan melalui penerapan prinsip *privacy by design* dan *security by default*. Artinya, setiap sistem yang dibangun harus memasukkan elemen keamanan dan perlindungan privasi sejak tahap perancangan, bukan sebagai tambahan setelah sistem selesai. Pendekatan ini akan memperkuat persepsi publik bahwa pemerintah serius menjaga integritas data warganya.

Pembiayaan dan Mekanisme Ekonomi Platform Pemerintah

Salah satu hambatan struktural dalam sinergi antar lembaga adalah mekanisme pembiayaan yang masih sektoral. Setiap kementerian memiliki anggaran teknologi sendiri, sehingga koordinasi lintas lembaga sering terganjal oleh keterbatasan administratif. Cordella dan Paletti (2019) menjelaskan bahwa model *government-as-a-platform* mensyaratkan sistem pembiayaan berbasis komponen bersama (*shared building blocks*). Alih-alih setiap lembaga membangun sistemnya masing-masing, dana publik seharusnya difokuskan pada pengembangan komponen inti yang dapat digunakan ulang secara lintas sektor.

Model pembiayaan bersama juga menuntut sistem akuntabilitas baru. Bannister dan Connolly (2020) menekankan pentingnya *shared value accounting*—pengukuran manfaat kolaboratif lintas organisasi. Dengan sistem ini, keberhasilan proyek diukur bukan berdasarkan capaian satu lembaga, tetapi pada efisiensi kolektif, seperti penghematan waktu layanan publik atau peningkatan kepuasan masyarakat terhadap layanan digital.

Penerapan *platform budgeting* di Indonesia masih dalam tahap awal. Program seperti *INA Digital* berpotensi menjadi model pembiayaan kolaboratif karena melibatkan berbagai lembaga dalam satu ekosistem. Namun, agar keberlanjutannya terjaga, perlu disusun aturan fiskal yang memungkinkan penggunaan lintas anggaran untuk proyek lintas lembaga.

Agile Governance sebagai Praktik Sinergi Adaptif

Agile governance menawarkan pendekatan manajerial yang cocok untuk menghadapi ketidakpastian teknologi dan kebutuhan masyarakat yang dinamis. Janssen dan van der Voort (2016) mendefinisikan tata kelola adaptif sebagai kemampuan institusi publik untuk menyesuaikan kebijakan tanpa kehilangan legitimasi dan akuntabilitas. Dalam konteks Indonesia, penerapan prinsip agile masih menghadapi tantangan birokrasi yang kaku, terutama dalam perencanaan dan pelaporan.

Namun, praktik agile telah mulai diterapkan di beberapa inisiatif SPBE seperti *GovTech INA Digital*. Program ini menerapkan mekanisme iteratif dalam pengembangan layanan publik, di mana evaluasi dan perbaikan dilakukan setiap dua minggu. Hasilnya, proses digitalisasi menjadi lebih responsif terhadap umpan balik pengguna dan lebih hemat biaya. Studi Wibowo dan Prasetyo (2023) menunjukkan bahwa lembaga yang menerapkan pendekatan agile mampu mengurangi waktu pengembangan aplikasi hingga 30% dan meningkatkan kepuasan pengguna layanan.

Penerapan agile governance juga memperkuat kolaborasi antar lembaga karena menuntut komunikasi yang intens dan keterbukaan terhadap perubahan. Setiap lembaga yang terlibat harus siap menyesuaikan prioritas dan sumber daya sesuai hasil evaluasi periodik. Dengan demikian, agile bukan hanya metode kerja, tetapi juga budaya kolaboratif yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan.

Indikator Kinerja Kolaborasi dan Pengukuran Nilai Publik

Keberhasilan sinergi antar lembaga dalam SPBE perlu diukur dengan indikator yang tepat. Selama ini, evaluasi kinerja SPBE masih berfokus pada tingkat kematangan digital per lembaga, bukan pada efektivitas kolaborasi antar lembaga. Padahal, dalam konteks pemerintahan digital, keberhasilan suatu lembaga tidak dapat dilepaskan dari kontribusinya terhadap ekosistem bersama.

OECD (2019) merekomendasikan penggunaan *cross-agency performance indicators*, seperti jumlah layanan yang terintegrasi lintas sistem, tingkat adopsi data referensi nasional, dan efektivitas mekanisme berbagi data. Bannister dan Connolly (2020) menambahkan bahwa indikator kolaborasi harus mampu menilai manfaat sosial-ekonomi, seperti penghematan biaya administratif dan peningkatan akses layanan publik bagi kelompok rentan.

Selain indikator kuantitatif, indikator kualitatif juga penting, seperti tingkat kepercayaan antar lembaga, konsistensi kebijakan lintas sektor, dan kepuasan pengguna terhadap layanan digital terpadu. Meijer (2019) menekankan bahwa pengukuran nilai publik harus mencakup dimensi legitimasi dan transparansi. Oleh karena itu, SPBE sebaiknya mengembangkan mekanisme *public dashboard* yang memungkinkan masyarakat menilai kinerja kolaborasi antar lembaga secara terbuka.

Roadmap Penguatan Sinergi Antar Lembaga

Roadmap penguatan sinergi antar lembaga melalui SPBE harus dimulai dari penguatan tata kelola. Tahap pertama mencakup pembentukan lembaga pengarah digital nasional yang memiliki otoritas penuh atas interoperabilitas, standar teknologi, dan keamanan siber. Heeks (2018) menekankan pentingnya *central coordination, distributed execution*—koordinasi terpusat dengan pelaksanaan terdesentralisasi—untuk menjaga keseimbangan antara keseragaman dan fleksibilitas.

Tahap kedua adalah penyelarasan arsitektur digital pemerintah dengan prinsip *platform economy*. Cordella dan Paletti (2019) menunjukkan bahwa negara-negara seperti Estonia dan Inggris berhasil mengurangi duplikasi sistem hingga 60% setelah menerapkan strategi reuse komponen digital. Indonesia perlu menetapkan *Government Cloud* nasional yang menjadi dasar seluruh aplikasi SPBE.

Tahap ketiga adalah penguatan kapabilitas manusia dan budaya kolaborasi. Program pelatihan lintas lembaga, fellowship digital, dan pertukaran staf antar kementerian dapat memperkuat solidaritas dan saling pengertian antar unit kerja. Osborne (2020) menegaskan bahwa kolaborasi tidak akan terjadi jika manusia di dalam organisasi tidak memiliki kepercayaan dan motivasi yang sama terhadap tujuan kolektif.

Tahap terakhir adalah penerapan tata kelola adaptif berbasis agile governance. Pemerintah perlu mengubah cara merencanakan, menganggarkan, dan mengevaluasi proyek digital agar lebih iteratif dan berbasis hasil. Dengan cara ini, SPBE akan berkembang bukan hanya sebagai sistem elektronik, tetapi sebagai budaya pemerintahan kolaboratif yang terus belajar dan beradaptasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Sinergi antar lembaga pemerintah melalui e-Government merupakan fondasi strategis dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang terintegrasi, efisien, dan adaptif terhadap dinamika digital. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) telah memberikan arah kebijakan yang jelas terhadap integrasi data dan layanan publik, namun realisasi di lapangan masih menghadapi tantangan koordinasi, fragmentasi kelembagaan, dan perbedaan standar antar instansi. Ego sektoral dan rendahnya keselarasan kebijakan sering kali menghambat interoperabilitas yang menjadi kunci utama integrasi sistem. Selain itu, kesenjangan kemampuan sumber daya manusia, minimnya kepemimpinan kolaboratif, dan lemahnya tata kelola data lintas lembaga membuat inisiatif digital belum optimal. Dalam konteks ini, e-Government tidak hanya soal teknologi, tetapi tentang perubahan paradigma birokrasi menuju tata kelola kolaboratif yang berbasis pada kepercayaan, transparansi, dan pembelajaran bersama (Heeks, 2018; Ansell & Gash, 2017).

Untuk memperkuat sinergi tersebut, diperlukan komitmen politik yang konsisten dan mekanisme kelembagaan yang mendukung kolaborasi lintas sektor. Pemerintah perlu memperkuat lembaga pengarah nasional yang berfungsi sebagai digital steward dengan kewenangan untuk mengkoordinasikan kebijakan, arsitektur digital, dan interoperabilitas antar kementerian serta lembaga. Penerapan prinsip *government-as-a-platform* dan *agile governance* menjadi langkah strategis untuk mengatasi birokrasi yang kaku dan mempercepat proses integrasi (Cordella & Paletti, 2019; Wibowo & Prasetyo, 2023). Program seperti Satu Data Indonesia dan GovTech INA Digital harus diperkuat dengan regulasi teknis, pembiayaan kolaboratif, serta pelatihan lintas lembaga agar transformasi digital tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga menghasilkan nilai publik yang nyata. Selain itu, budaya kolaborasi perlu ditanamkan melalui pembinaan kepemimpinan digital dan sistem insentif yang menilai kinerja berdasarkan kontribusi terhadap hasil bersama, bukan sekadar pencapaian internal lembaga.

Pada akhirnya, keberhasilan sinergi antar lembaga melalui e-Government akan ditentukan oleh kemampuan birokrasi dalam menyeimbangkan antara koordinasi pusat dan otonomi lembaga, antara inovasi dan akuntabilitas, serta antara kecepatan dan keamanan. Kolaborasi yang dibangun di atas kepercayaan, data yang terintegrasi, dan kepemimpinan yang visioner akan menjadi pondasi bagi transformasi pemerintahan yang adaptif dan berkelanjutan. Dengan memperkuat tata kelola kolaboratif, meningkatkan kompetensi digital ASN, serta menata kembali arsitektur data nasional, Indonesia berpeluang mewujudkan birokrasi digital yang terbuka, inklusif, dan berorientasi pada peningkatan nilai publik (Mergel et al., 2019; OECD, 2019).

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis berterima kasih kepada para praktisi dan akademisi yang kontribusinya memperkaya diskursus transformasi digital sektor publik di Indonesia sepanjang satu dekade terakhir.

DAFTAR REFERENSI

- Ansell, C., & Gash, A. (2017). Collaborative platforms as a governance strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 27(4), 611–631. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2020). The future of eGovernment research: A roundtable. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101410. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101410>
- Brown, J., Fishenden, J., & Thompson, M. (2017). *Digitizing government: Understanding and implementing new digital business models*. Palgrave Macmillan.
- Cordella, A., & Paletti, A. (2019). Government as a platform, orchestration, and public value creation. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101410. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101410>
- Gil-Garcia, J. R., Dawes, S. S., & Pardo, T. A. (2018). Digital government and public management research: Finding the crossroads. *Public Management Review*, 20(5), 633–646. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1327181>
- Heeks, R. (2018). *Information systems and public sector reform*. Routledge.
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2016). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 33(1), 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.02.003>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Meijer, A. (2019). Understanding the complex dynamics of transparency. *Public Administration Review*, 79(3), 392–402. <https://doi.org/10.1111/puar.12939>
- Nugraha, R., & Hidayat, D. (2020). Satu Data Indonesia: Integrasi informasi untuk kebijakan publik. *Jurnal Kebijakan Publik*, 6(2), 210–225.
- OECD. (2019). *Digital government review of Indonesia*. OECD Publishing.
- Osborne, S. P. (2020). *Public service management and governance* (2nd ed.). Routledge.
- Rahayu, S., & Febrianti, L. (2022). Kolaborasi antar lembaga dalam implementasi SPBE. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 9(2), 145–162.
- Taufik, M., & Arifin, Z. (2018). E-Government dan tantangan kolaborasi antar lembaga. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, 4(1), 33–48.
- Wibowo, A., & Prasetyo, T. (2023). Agile governance in the public sector: Indonesia's SPBE case. *Jurnal Reformasi Pemerintahan*, 11(1), 22–39.