

Tata Kelola Sosio-Teknologi dalam Mempromosikan Transparansi Informasi Publik di Pemerintahan Daerah

Socio-Technological Governance in Promoting Public Information Transparency in Local Government

✉ **Diana Hertati, Indira Arundinasari, Asif Faroqi, Vidya Imanuari Pertiwi**
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Indonesia

ARTICLE INFO

*Socio-Technological,
Keterbukaan Informasi,
Governance.*

Article History:

Received : Sept 27, 2025

Accepted : Dec 29, 2025

Publish : Dec 30, 2025

ABSTRAK:

Penelitian ini menganalisis urgensi integrasi elemen sosio-teknologi dalam tata kelola pemerintahan untuk menjembatani kesenjangan antara tingginya adopsi infrastruktur digital dengan kualitas keterbukaan informasi publik di Jawa Timur. Menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus di Kabupaten Bondowoso, Nganjuk, dan Sidoarjo. Penelitian ini mengevaluasi hambatan budaya birokrasi dan literasi digital dalam penerapan e-government. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun Indeks SPBE meningkat menjadi 3,93 dan capaian ETPD sebesar 99,8 persen pada tahun 2024, kepatuhan badan publik terhadap keterbukaan informasi masih rendah akibat resistensi birokrasi dan disparitas peran Kelompok Informasi Masyarakat (KIM). Studi ini menyimpulkan bahwa optimalisasi keterbukaan informasi memerlukan keseimbangan antara aspek teknis dan penguatan aspek sosial melalui revitalisasi peran KIM serta transformasi budaya organisasi, guna memastikan digitalisasi menghasilkan transparansi yang substantif dan inklusif bagi masyarakat.

ABSTRACT:

This study analyses the urgency of integrating socio-technological elements into governance to bridge the gap between high digital infrastructure adoption and the quality of public information disclosure in East Java. It uses a descriptive qualitative method with a case study approach in Bondowoso, Nganjuk, and Sidoarjo districts. This study evaluates bureaucratic cultural barriers and digital literacy in the implementation of e-government. The results show that although the SPBE Index increased to 3.93 and the ETPD achievement was 99.8 per cent in 2024, public agencies' compliance with information disclosure remains low due to bureaucratic resistance and disparities in the role of Community Information Groups (KIM). This study concludes that optimising information disclosure requires a balance between technical aspects and strengthening social aspects through revitalising the role of KIM and transforming organisational culture to ensure that digitalisation results in substantive and inclusive transparency for the community.

How to Cite:

Hertati, D., Arundinasari, I., Faroqi, a., Pertiwi, V. I. (2025). Tata Kelola Sosio-Teknologi dalam Mempromosikan Transparansi Informasi Publik di Pemerintahan Daerah. *Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan*, 19(2), 201-215. <https://doi.org/10.32781/cakrawala.v19i2.889>.

✉ Corresponding author :

Address : Jl. Rungkut Madya, Gn. Anyar, Kec. Gn. Anyar,
Surabaya, Jawa Timur 60294

Email : indira.arun.adneg@upnjatim.ac.id

Cakrawala: Jurnal Litbang Kebijakan is licensed under a
Creative Commons Attribution 4.0 International License



Hal. 201-215

PENDAHULUAN

Keterbukaan Informasi Publik (KIP) merupakan pilar fundamental demokrasi partisipatif yang dijamin oleh Konstitusi Republik Indonesia melalui Pasal 28E ayat (2). Dalam konteks pemerintahan daerah, KIP bukan hanya sekadar kewajiban hukum namun menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan akuntabilitas, memperkuat partisipasi masyarakat, dan mencegah korupsi. Namun, implementasinya masih dihadapi berbagai kendala praktis, termasuk ketidakseragaman interpretasi regulasi, kapasitas SDM yang terbatas, dan kurangnya integrasi teknologi informasi (Rumengan dkk., 2019). Studi empiris menunjukkan bahwa daerah yang berhasil menerapkan KIP cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik lebih tinggi dan efisiensi birokrasi yang lebih baik. Fenomena ini semakin mendesak perlunya penelitian komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas KIP di tingkat kabupaten/kota (Setiawan dkk., 2013). Regulasi nasional telah memberikan landasan hukum yang kuat bagi KIP melalui Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dan Peraturan Presiden Nomor 61 Tahun 2010 tentang Standar Layanan Minimum KIP. Di Provinsi Jawa Timur, gubernur telah menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2019 tentang Pelaksanaan KIP yang mensyaratkan setiap instansi pemerintah daerah wajib memiliki unit pelaksana KIP dan sistem manajemen informasi publik (Sjoraida, 2015). Kabupaten Bondowoso, Sidoarjo, dan Nganjuk masing-masing telah mengeluarkan Perda serupa, namun tingkat implementasinya bervariasi signifikan. Data Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) tahun 2023 menunjukkan bahwa hanya 62% instansi daerah di Jawa Timur yang memiliki fasilitas elektronik untuk pengajuan informasi publik, menandakan adanya celah antara regulasi dan praktek lapangan, hal ini menjadi salah satu

kesenjangan dalam aspek dampak sosial kerangka kerja *e-government* dalam keterbukaan informasi.

Keterbukaan informasi adalah pilar utama *good governance* untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan menjamin hak publik atas data pemerintah melalui tiga aspek: penyampaian informasi kebijakan secara proaktif, transparansi lewat platform inklusif, dan pengelolaan informasi yang efisien (Sjoraida, 2015). Hal ini mendorong pemahaman dan partisipasi masyarakat dalam pengawasan serta pembangunan (Rumengan dkk., 2019). Di era digital, *e-government* menjadi strategi utama untuk mencapai keterbukaan informasi yang efektif dan efisien (Setiawan dkk., 2013). Penerapan *e-government* di Jawa Timur menunjukkan kemajuan signifikan, dengan skor SPBE nasional naik dari 11 menjadi 7 pada 2023 (Estevez & Janowski, 2013). Sebanyak 38 Kabupaten/Kota menggunakan minimal tiga aplikasi yang 67,8% terintegrasi dengan sistem provinsi, mencakup 86 layanan daring dan tingkat kepuasan publik 73,6%. Namun, pengumpulan informasi masih menghadapi kendala teknis, organisasional, dan sosial budaya. Untuk menjawab disparitas keterbukaan informasi, penelitian ini mengusulkan pengembangan kerangka kerja *e-government* berbasis pendekatan sosio-teknologi yang mengintegrasikan aspek teknologi, organisasi, dan budaya lokal (Romanus, 2021). Inovasi ini menekankan efektivitas sistem digital melalui harmoni aspek teknis dan sosial, sesuai dengan Teori Sistem Sosio-Teknis *Trist* dan *Bamforth* (Sulaeman, 2025). Teknologi informasi dipahami bukan sekadar alat, tetapi bagian dari sistem yang berinteraksi dengan struktur sosial, kepemimpinan daerah, dan kapasitas SDM (Susilawati dkk., 2023). Pendekatan teoritis yang digunakan mencakup: Difusi Inovasi Rogers (memahami adopsi teknologi) (Lee, 2024), Model Sistem Informasi

DeLone & McLean (evaluasi keberhasilan implementasi) (Mclean, 2004), serta Teori Konkuren (perencanaan strategis berbasis kondisi lokal dan organisasi) (Mclean, 2004). Implementasi dilakukan melalui integrasi teknologi informasi, pelayanan publik, dan standarisasi e government (Alim, 2022). Urgensi ilmiah dari penelitian ini terletak pada kebutuhan mendesak untuk menjembatani kesenjangan antara tingginya adopsi infrastruktur digital di Provinsi Jawa Timur yang tercermin dari capaian Indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dengan kualitas substantif keterbukaan informasi publik yang seringkali masih terkendala oleh hambatan kultural dan kelembagaan. Pemilihan perspektif *Socio-Technological Governance* menjadi sangat krusial karena pendekatan konvensional yang hanya berfokus pada aspek teknis (*technological determinism*) terbukti belum efektif mengatasi resistensi birokrasi dan rendahnya literasi digital masyarakat dalam mengakses hak informasinya seperti belum optimalnya peran Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) yang pada awalnya dibentuk dikhususkan sebagai jembatan informasi dari OPD terkait dengan masyarakat komprehensif yang ada di daerah masing-masing kota/kabupaten di Jawa Timur, namun lambat laun ada pergeseran tupoksi terkait dengan aspek integrasi sosio teknologi dan faktor penghambat maupun pendorong pada keterbukaan informasi, yakni KIM hanya di khususnya sebagai ‘penggugur’ kewajiban kegiatan desa/kelurahan untuk kuantitas SDM yang dihadirkan, bukan pada kualitas output informasinya. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan teoretis dengan menempatkan teknologi bukan sekadar sebagai alat bantu, melainkan sebagai entitas yang berinteraksi dinamis dengan struktur sosial, sehingga penting untuk merumuskan model tata kelola yang memastikan bahwa digitalisasi

di Jawa Timur benar-benar berimplikasi pada transparansi yang inklusif dan akuntabel, bukan sekadar digitalisasi prosedural. Kontribusi teoritis diwujudkan melalui model konseptual digital governance berbasis sosio-teknological dan transformasi kelembagaan berbasis teknologi. Portal kolaboratif menyediakan kanal pengaduan dan masukan interaktif sebagai sistem monitoring dan evaluasi terpadu. Tujuannya adalah meningkatkan keterbukaan informasi, partisipasi publik, dan pemerataan kualitas layanan di Jawa Timur Rumusan masalah penelitian: Bagaimana cara terbaik mengoptimalkan integrasi elemen sosio-teknologis pengembangan kerangka kerja e-government yang relevan dengan konteks Jawa Timur untuk mendukung keterbukaan informasi publik?. Mempertimbangkan faktor penghambat dan pendukung mekanisme interaksi antara elemen teknologi dan dinamika sosial masyarakat yang meningkatkan partisipasi publik dalam pemanfaatan informasi yang diharapkan memperoleh wawasan mengenai pendekatan sosio-teknologi dalam penerapan sistem *e-government* serta memberikan rekomendasi peta jalan adaptif, model *e government* kolaboratif, dan strategi pengoptimalan platform e-government, mengurangi kesenjangan layanan, dan mengevaluasi dampak teknologi dan sosial. Tujuan penelitian ini juga dituangkan dalam *State of the Art* penelitian sebagai pemecahan masalah, dimana menawarkan pengembangan model kerangka kerja *egovernment* untuk meningkatkan keterbukaan informasi dengan pendekatan socio-technological terintegrasi aspek teknologi dan sosial konteks Pemerintahan Daerah Jawa Timur dengan optimalisasi kembali Kelompok Informasi Masyarakat sesuai dengan *public needs* sehingga kebermanfaatannya keterbukaan informasi dapat menjangkau lebih luas dan komprehensif dengan

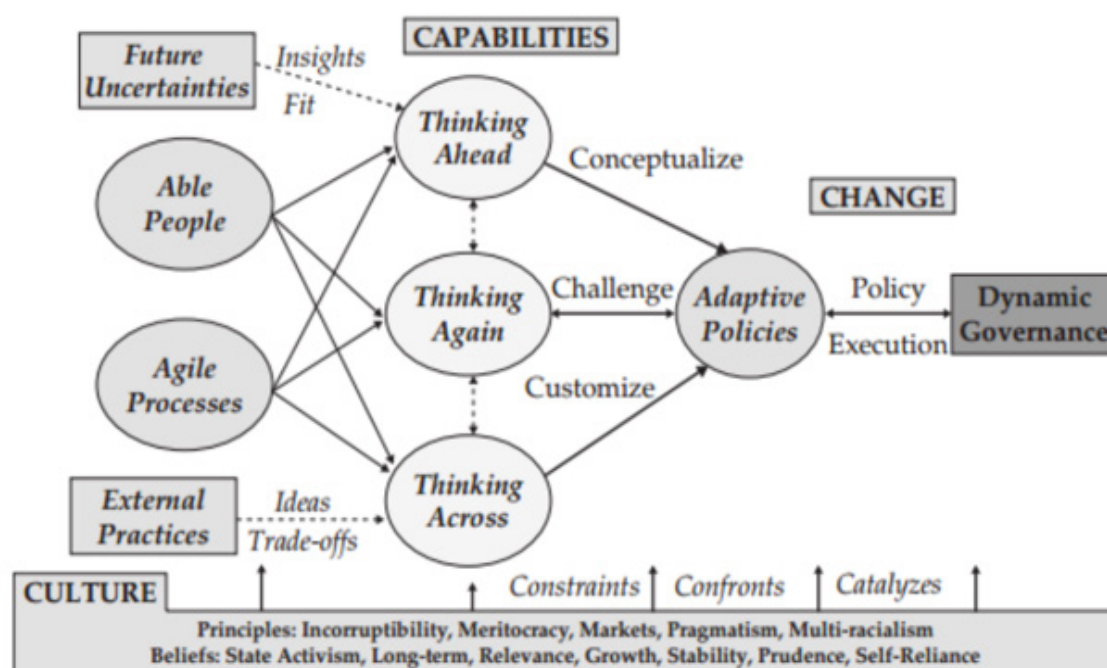
pendekatan *Socio-Technological* (Faroqi & Suryanto, 2020). Inovasi ini, diharapkan berkontribusi pada pengembangan teori e-government di Indonesia dan memberikan solusi praktis bagi Pemda Jawa Timur untuk meningkatkan transparansi informasi yang menjawab kekosongan dari empirical yang ada di penelitian sebelumnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Dynamic Governance System

Menurut Boon Siong Neo, *Dynamic Governance* pada dasarnya berfokus pada dua faktor kunci, yakni kapabilitas dan kultur. Dua faktor inilah yang akan menggerakkan SDM dan proses menuju perubahan kebijakan yang adaptif atau yang dicita-citakan sebagai *Dynamic Governance* (Rahmatunnisa, 2019). Neo dan Chen mendiskusikan dan mengkonseptualisasikan tiga kemampuan suatu pemerintahan. Pertama, *think ahead* - kemampuan menganalisa kondisi di masa depan yang penuh dengan ketidakpastian dari lingkungan eksternal dengan melihat

peluang-peluang baru dan potensi ancaman yang ada. Kemampuan ini membuat sebuah institusi dapat memprediksikan perkembangan di masa depan. Hal ini akan berdampak pada pencapaian tujuan dari institusi pemerintah untuk mengatur negaranya. Kedua, *think again* - kemampuan mengevaluasi dan mengidentifikasi perubahan kebijakan yang telah ditetapkan agar memperoleh hasil dan kualitas yang lebih baik. Sehingga intitusi dapat mengemukakan permasalahan dan isu yang dihadapi, dan melihat bagaimana cara untuk meningkatkan performa institusi tersebut. Hal ini membutuhkan efisiensi dan efektifitas kebijakan yang telah dibuat dan juga ketepatan dalam penjapaian tujuan dan penetapan strategi. Ketiga, *think across* - kemampuan melintasi batas-batas tradisional untuk “berpikir diluar batas”, juga untuk “belajar dari orang lain” apabila terdapat ide-ide bagus yang dapat diadopsi dan diadaptasi sebagai inovasi baru dalam pembuatan kebijakan (Boon & Chen,



Sumber: Boon & Chen, 2007

Gambar 1
Dynamic Governance System

2007). Secara skematik kerangka kerja sistem *Dynamic Governance* dapat dilihat pada gambar 1 (Boon & Chen, 2007).

Kerangka berpikir dalam sistem *Dynamic Governance* yang ada pada gambar 3 (satu) diatas yakni menjelaskan dimana fondasi *Dynamic Governance* adalah budaya yang diinstitutionalisasi. Ada dua pengaruh utama yaitu *able people* dan *agile processes*. untuk mengembangkan 3 (tiga) kemampuan *Dynamic Governance* (*Think ahead, think again dan think across*) lalu diimplementasikan sebagai kebijakan yang adaptif (Hassan, 2022). Pada kemampuan *Think ahead*, menganalisis terkait rancangan roadmap dan mitigasi kesenjangan literasi yang ada, pada kemampuan *Think Again* menganalisis optimalisasi kembali peran Kelompok Informasi Masyarakat terkait dengan literasi dan kualitas keterbukaan informasi, dan kemampuan *Think Across* guna menganalisis pengadopsian pendekatan *socio-technical system* untuk diterapkan dalam konteks pemerintah lokal serta aspek sosial budaya masyarakat setempat (Djatkiko dkk., 2025).

Socio-Technological Governance

Terdapat dua prinsip utama teori *socio-tekhnis*, yang pertama yakni tentang bagaimana interaksi antara komponen sosial dan teknis mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu sistem. Prinsip kedua berkaitan dengan “kesesuaian” antara faktor sosial dan teknis dalam suatu organisasi (Trist, 1981). Secara formal dikenal sebagai “optimasi bersama”, istilah ini pada dasarnya mengacu pada pertimbangan yang sama antara elemen manusia dan teknis selama proses desain atau perancangan ulang sistem sosioteknis (Emery, 2000). Dalam pendekatan *socio-tekhnis*, terdapat gagasan bahwa pencapaian kondisi optimum dalam satu dimensi tertentu tidak selalu menghasilkan kondisi optimum untuk sistem secara keseluruhan. Optimisasi bersama berarti

proses mencapai keadaan optimum demi kepentingan sistem secara keseluruhan, bukan mengoptimalkan satu subsistem. Jika struktur dimensi yang berbeda tidak konsisten, gangguan akan terjadi, menyebabkan keadaan ketidakseimbangan, dan pencapaian tujuan keseluruhan akan terancam dan pada akhirnya tidak mungkin. Keadaan yang kurang optimal untuk setiap dimensi secara keseluruhan cenderung diperlukan untuk optimalisasi keseluruhan (Trist, 1981). Optimasi bersama tidak boleh dianggap sebagai upaya statis untuk mencegah “keterbelakangan organisasi” dan organisasi harus mampu menyesuaikan diri dengan variasi lingkungannya seperti integrasi keterbukaan informasi untuk partisipasi masyarakat yang komprehensif, kolaborasi antar aktor dalam proses keterbukaan informasi, faktor yang mempengaruhi serta dampak lingkungan (Pasmore dkk., 1982).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam artikel ini adalah penelitian kualitatif deskriptif (Duncan & Duncan, 2020). Metode penelitian kualitatif adalah metode untuk mempelajari makna yang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan oleh individu atau kelompok tertentu. Pada saat yang sama, desain penelitian ini menggunakan Studi kasus. Studi kasus sebagai metode analisis data kualitatif menekankan pada kasus-kasus spesifik yang terjadi dalam objek analisis (Bryman, 2017) khususnya mengenai kualitas keterbukaan informasi yang di Jawa Timur dengan melibatkan Kelompok Informasi Masyarakat, Diskomfo, dan BAPPEDA kabupaten Bondowone, Nganjuk, dan Sidoarjo sebagai informan. Lokus penelitian berada pada 3 wilayah di Jawa Timur, yakni Kabupaten Bondowoso, Nganjuk dan Sidoarjo. Untuk menganalisis kebijakan penulis menggunakan tinjauan literatur terhadap

beberapa kebijakan investasi khususnya *Socio-Technological Governance* Dalam Mendorong Keterbukaan Informasi Publik Di Pemerintahan Daerah (Bryman, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Integrasi Sosio-Teknologi Kerangka Kerja *E-Government* Untuk Mendukung Keterbukaan Informasi Publik

Integrasi sosio-teknologi dalam kerangka kerja e-government di Jawa Timur merupakan pendekatan strategis yang memadukan teknologi informasi dengan aspek sosial untuk mendukung keterbukaan informasi publik. Pemerintah Provinsi menempatkan pembangunan TIK sebagai fondasi utama melalui pengoperasian pusat data terintegrasi yang menjamin keamanan, ketersediaan, dan stabilitas data seluruh SKPD. Interoperabilitas data ini mendukung pelaksanaan open data sekaligus keterbukaan informasi, yang diperkuat dengan pengembangan SDM kompeten seperti analis sistem, programmer, CIO hingga CSO guna menjaga keamanan siber. Selain itu, SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) menjadi kerangka penting dalam mewujudkan pemerintahan bersih, efektif, transparan, dan akuntabel, dengan teknologi yang responsif terhadap kebutuhan sosial dan budaya masyarakat.

Faktor Teknologi-Organisasi-Lingkungan (*TOE Framework*) Studi *Modelling E-Government Maturity Determinants at the Local Level in Indonesia* menemukan bahwa kematangan e-government dipengaruhi signifikan oleh faktor teknologi (infrastruktur TIK, jaringan listrik), faktor organisasi (kapasitas SDM, keuangan, inovasi), dan faktor lingkungan (human capital, kesejahteraan masyarakat). Journal Universitas Gadjah Mada Ini mendukung pentingnya pusat data yang stabil, interoperabilitas antar SKPD, dan pengembangan SDM TI di Jawa Timur sebagai elemen teknologi & organisasi agar sistem dapat berjalan baik dan

transparan (Yeremias dkk., 2024). Literatur seperti *Information Security Factors and Strategies in Enhancing E-Government Adoption* menunjukkan bahwa faktor keamanan, regulasi, manajemen risiko, dan persepsi publik atas keamanan data sangat mempengaruhi adopsi e-government (Febrianty dkk., 2024). IJCS Sebagai tambahan, studi *Measuring Factors of Trust in the Use of E-Government: A Multi-Factor Analysis* menegaskan bahwa kepercayaan terhadap sistem e-government (dipengaruhi oleh faktor teknis dan risiko) berkorelasi dengan niat dan kepuasan penggunaan. Jurnal IAI Untuk Jawa Timur, ini berarti bahwa selain infrastrukturnya, aspek keamanan siber dan transparansi mekanisme penggunaan data sangat penting agar masyarakat percaya dan mau menggunakan layanan digital (Qiyamullaily, 2024).

Aspek sosial juga tampak dalam partisipasi masyarakat terhadap layanan digital, pengelolaan keuangan melalui sistem transaksi keuangan digital (ETPD), serta pengawasan oleh publik dan DPRD. Implementasi ini tidak hanya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, tetapi juga mendorong kesadaran digital masyarakat agar kesenjangan akses dapat diminimalkan. Tantangan yang dihadapi meliputi kebutuhan peningkatan kapasitas SDM TI yang semakin kompleks serta ancaman keamanan siber yang terus berkembang. Oleh karena itu, strategi keamanan digital dan manajemen risiko menjadi prioritas. Jika dijalankan konsisten, integrasi sosio-teknologi ini dapat menjadi model *e-government* yang berhasil karena memadukan tata kelola berbasis teknologi dengan keterlibatan masyarakat dan pengawasan legislatif secara berkelanjutan.

Dari data tabel 1 diketahui tren kenaikan Indeks SPBE Jawa Timur dari 3,62 pada tahun 2023 menjadi ~3,93 pada tahun 2024 menunjukkan percepatan

kematangan tata kelola digital. Kenaikan angka ini bukan sekadar statistik, melainkan indikasi bahwa integrasi proses bisnis pemerintah dan manajemen data di tingkat provinsi telah semakin padu. Hal ini sejalan dengan teori *Dynamic Governance* pada aspek *Think Again*, di mana pemerintah daerah terus mengevaluasi sistem yang ada untuk mencapai efisiensi yang lebih tinggi. Selanjutnya Antara News Jawa Timur+1, ETPD hampir mencapai penuh ($\approx 99,8\%$) pada semester I 2024, artinya sebagian besar transaksi pemerintah daerah sudah berbasis elektronik. Pada aspek partisipasi dan keterbukaan informasi, meskipun jumlah peserta badan publik dalam Monitoring & Evaluasi KIP sedikit menurun tahun 2025 dibanding 2024, kualitasnya meningkat: lebih banyak

badan publik memperoleh nilai SAQ > 80 . ETPD yang hampir mencapai 100% menandakan bahwa “urat nadi” transaksi keuangan pemerintah (pendapatan dan belanja) sudah terdigitalisasi penuh. Ini menjadi tulang punggung (backbone) yang mendongkrak skor SPBE, karena salah satu domain penilaian SPBE adalah layanan administrasi pemerintahan yang terintegrasi. Tren kenaikan ini menegaskan bahwa Pemerintah Daerah di Jawa Timur sedang berada dalam fase transformasi digital yang terakselerasi. Kenaikan Indeks SPBE bukan faktor tunggal, melainkan agregasi dari kesuksesan digitalisasi transaksi (ETPD), penguatan infrastruktur fisik (seperti di Bondowoso), dan peningkatan kualitas kepatuhan terhadap keterbukaan informasi publik.

Tabel 1. Tren Kenaikan Indeks SPBE Kabupaten Bondowoso, Nganjuk dan Sidoarjo

Indikator	2023	2024	2025
Indeks SPBE Jawa Timur	3,62 pada 2023 (Antara News Jawa Timur)	meningkat ke $\sim 3,93$ pada 2024 (Satu Data Indonesia)	—
Jumlah badan publik peserta Monev KIP	2023: 142 badan publik ikut (BPK Jatim)	2024: 146 badan publik ikut (BPK Jatim)	2025: 142 badan publik ikut, tetapi banyak yang lolos SAQ > 80 , jumlah badan publik dengan nilai tinggi naik menjadi 70 (BPK Jatim)
Indeks Elektronifikasi Transaksi Pemerintah Daerah (ETPD)	Semester II 2023: $\sim 96,5\%$ (aksennews.com)	Semester I 2024: $99,8\%$ (aksennews.com)	—
Cakupan infrastruktur SPBE / titik koneksi di Bondowoso (jaringan intra pemerintah ke OPD, kelurahan, kecamatan, puskesmas)	—	—	Hingga 2025, Bondowoso: 93 titik sudah terkoneksi, terdiri dari 35 OPD, 10 kelurahan, 23 kecamatan, dan 25 puskesmas; 87 titik via fiber optik; 6 via metronet; bandwidth 1,5 Gbps (BPK Jatim)

Sumber: Data Diolah, 2025

Faktor-Faktor yang Mendorong atau Menghambat Keterbukaan Informasi dalam Konteks Pemerintahan Daerah Jawa Timur

Penelitian ini menemukan faktor pendorong keterbukaan informasi publik di Jawa Timur, antara lain komitmen pimpinan daerah yang pro-transparansi, dukungan regulasi seperti UU No. 14 Tahun 2008 dan peraturan daerah, pemanfaatan teknologi digital melalui portal informasi dan e-government, serta meningkatnya partisipasi masyarakat, LSM, dan media. Selain itu, pengawasan eksternal dari Komisi Informasi, Ombudsman, dan lembaga pengawas lain turut memperkuat kepatuhan pemerintah daerah terhadap prinsip keterbukaan informasi. Faktor-faktor ini membentuk ekosistem yang mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam tata kelola pemerintahan.

Studi *Modelling E-Government Maturity Determinants at the Local Level in Indonesia* menemukan bahwa kematangan e-government dipengaruhi signifikan oleh faktor teknologi (infrastruktur TIK, jaringan listrik), faktor organisasi (kapasitas SDM, keuangan, inovasi), dan faktor lingkungan (human capital, kesejahteraan masyarakat) (Yeremias dkk., 2024). Literatur seperti *Information Security Factors and Strategies in Enhancing E-Government Adoption* menunjukkan bahwa faktor keamanan, regulasi, manajemen risiko, dan persepsi publik atas keamanan data sangat mempengaruhi adopsi e-government. IJCS Sebagai tambahan, studi *Measuring Factors of Trust in the Use of E-Government: A Multi-Factor Analysis* menegaskan bahwa kepercayaan terhadap sistem e-government (dipengaruhi oleh faktor teknis dan risiko) berkorelasi dengan niat dan kepuasan penggunaan. Jurnal IAII Untuk Jawa Timur, ini berarti bahwa selain infrastrukturnya, aspek keamanan siber dan transparansi mekanisme penggunaan data sangat penting agar masyarakat percaya

dan mau menggunakan layanan digital (Qiyamullaily, 2024). Artikel *Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services* membahas hambatan partisipasi warga, terutama di komunitas marjinal, dan menekankan perlunya program literasi digital, kemitraan publik-swasta, serta kebijakan yang responsif terhadap konteks lokal. MDPI Bagi Jawa Timur, strategi capacity building, pelatihan, dan komunikasi publik menjadi elemen kunci agar teknologi tidak hanya hadir tetapi digunakan dan dimanfaatkan oleh seluruh lapisan masyarakat (Djarmiko dkk., 2025). Komitmen Kepemimpinan transformasional yang pro-transparansi memperkuat implementasi kebijakan keterbukaan. Hal ini sejalan dengan teori *Transformational Leadership* yang menekankan peran visioner pemimpin dalam mendorong perubahan budaya organisasi (Bass & Riggio, 2019). Kehadiran UU No. 14/2008 dan Perda terkait keterbukaan informasi menciptakan *institutional isomorphism*, yakni keseragaman praktik karena regulasi yang memaksa (Powell & DiMaggio, 2023). Sesuai dengan teori *Socio-Technical Systems*, integrasi teknologi informasi dengan proses sosial mempermudah transparansi dan meningkatkan akuntabilitas (Szedmák dkk., 2025). Partisipasi dan Tuntutan Masyarakat: Berdasarkan *Public Sphere Theory* (Habermas), meningkatnya kesadaran masyarakat sipil dan media mendorong diskursus publik yang lebih transparan (Nashrullah dkk., 2025). Keberadaan lembaga pengawas (Komisi Informasi, Ombudsman) memperkuat *prinsip checks and balances* dalam *good governance* (Djarmiko dkk., 2025). Namun, penelitian juga mengidentifikasi sejumlah penghambat, seperti budaya birokrasi hierarkis yang masih menekankan kerahasiaan, keterbatasan kapasitas SDM PPID, serta kendala infrastruktur

digital di beberapa wilayah seperti yang dikemukakan menurut teori *Bureaucratic Politics* menjelaskan bahwa struktur birokrasi yang kaku dapat menciptakan resistensi terhadap keterbukaan (Allison & Janus, 1971). Kekhawatiran penyalahgunaan informasi dan minimnya sosialisasi kepada masyarakat turut memperlambat implementasi keterbukaan. Kesenjangan kapasitas PPID menunjukkan lemahnya *absorptive capacity* birokrasi dalam mengelola regulasi dan teknologi

Tabel 2. Transformasi Budaya Birokrasi dan Penguatan SDM Provinsi Jawa Timur

Indikator / Variabel	Tahun	Nilai / Kondisi	Keterangan Relevan
Indeks Keterbukaan Informasi Publik (IKIP) Provinsi-Jawa Timur / Nasional	2023	75,40 poin (Indonesia secara nasional) (Antara News Jawa Timur)	Meskipun ini untuk nasional, IKIP 2023 menunjukkan secara umum bahwa keterbukaan informasi meningkat, yang ikut mencerminkan kondisi di provinsi termasuk Jatim.
Tingkat Kepatuhan Badan Publik terhadap Keterbukaan Informasi di Jatim	2023	Rata-rata 59,7% kepatuhan (Antara News Jawa Timur)	Dengan detail: OPD Pemprov Jatim 71,8%; Pemkab/pemkot 89,5%; Instansi vertikal 20,7%; BUMD 7,14%; Pemdes mandiri 85,2%. (Antara News Jawa Timur)
Jumlah badan publik di Jatim yang menyusun LLIP (Laporan Layanan Informasi Publik)	2024	110 badan publik (BPK Jatim)	Dari 64 OPD Provinsi, baru 27 OPD yang menyampaikan; dari 38 Pemkab/pemkot, baru 22 menyampaikan laporan ke KI Jatim. (BPK Jatim)
Penghargaan KI Awards – Informasi Publik Terbuka / Informasi Terbaik	2024	Ponorogo masuk 10 besar dengan skor 93,75 sebagai salah satu kabupaten dengan keterbukaan informasi publik terbaik (koinfo.ponorogo.go.id)	Menunjukkan bahwa ada daerah yang berhasil melampaui hambatan dan menunjukkan performa baik.
Inisiatif regulasi lokal untuk memperkuat keterbukaan informasi	2025	Rencana penyusunan Raperda Keterbukaan Informasi Publik oleh DPRD + Pemprov Jatim (ANTARA News)	Bisa menjadi respons terhadap penghambat regulasi yang lemah, dan sebagai upaya memperkuat payung hukum lokal.
Sosialisasi, dan kampanye keterbukaan informasi	2025	KI Jatim bersama Pemkab Sidoarjo mengadakan kampanye di ruang publik dalam rangka HAKIN, termasuk stan pelayanan, dialog publik, sosialisasi platform pengaduan publik (Antara News Jawa Timur)	Menjawab hambatan kesadaran masyarakat dan akses informasi publik, sebagai upaya meningkatkan partisipasi masyarakat.

Sumber: Data Diolah, 2025

baru (Sjoraida, 2015). Temuan ini menunjukkan bahwa keterbukaan informasi tidak hanya persoalan teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi faktor sosial, budaya, dan politik. Faktor ini sejalan dengan *Institutional Trust Theory* dimana rendahnya kepercayaan pada mekanisme pengelolaan data menyebabkan resistensi dari pejabat publik (Mayer, 2024). Oleh karena itu, transformasi budaya birokrasi dan penguatan SDM menjadi prasyarat agar keterbukaan informasi benar-benar substantif, bukan sekadar formalitas.

Nilai kepatuhan 59,7% pada tahun 2023 menunjukkan bahwa meskipun ada regulasi dan komitmen pimpinan, implementasi operasional masih belum optimal mendukung temuan bahwa SDM, budaya birokrasi, dan partisipasi publik masih menjadi hambatan. Data bahwa hanya 110 badan publik di Jatim yang telah menyusun LLIP tahun 2024 juga memperlihatkan bahwa sebagian badan publik belum sepenuhnya memenuhi kewajiban regulasi, selaras dengan hambatan regulasi pendukung dan budaya birokrasi konservatif. Penghargaan seperti yang diperoleh Ponorogo (skor tinggi) menunjukkan bahwa di sejumlah daerah faktor pendorong seperti komitmen pimpinan, pengelolaan PPID, digitalisasi telah bekerja efektif, yang dapat dijadikan contoh praktik terbaik. Inisiatif regulasi lokal (Raperda) dan kampanye publik di tahun 2025 mengindikasikan bahwa ada usaha nyata mengatasi hambatan seperti regulasi yang belum cukup kuat dan minimnya sosialisasi masyarakat. Integrasi faktor pendorong dan penghambat menunjukkan bahwa keberhasilan keterbukaan informasi publik di Jawa Timur membutuhkan pendekatan socio-technical governance, yakni sinergi antara regulasi, teknologi, kapasitas SDM, dan transformasi budaya birokrasi. Tanpa pergeseran paradigma birokrasi dari “kerahasiaan” ke “transparansi”, keterbukaan informasi

berpotensi hanya menjadi formalitas administratif.

Peran Lembaga dan Kolaborasi Multi Sektor dalam Kerangka Kerja E-Government untuk Keterbukaan Informasi Melalui Pendekatan Socio-Techological

Indonesia menjamin hak masyarakat atas informasi publik melalui UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (UU KIP) yang mewajibkan badan publik membuka akses informasi serta membentuk Komisi Informasi sebagai penyelesaian sengketa. Untuk tata kelola elektronik, Perpres No. 95 Tahun 2018 tentang SPBE menjadi instrumen utama yang mengatur integrasi layanan, arsitektur, keamanan, hingga anggaran. Kedua regulasi ini menjadi dasar bagi Jawa Timur dalam merancang kebijakan *e-government* yang transparan sekaligus aman. Implementasinya menuntut *collaborative governance* antara pemerintah, swasta, LSM, dan akademisi melalui forum multi-stakeholder, perjanjian layanan dengan vendor, serta mekanisme pengaduan publik bersama. Strategi ini sejalan dengan model Ansell & Gash yang menekankan kepemimpinan, dialog tatap muka, dan kepercayaan untuk menyeimbangkan transparansi publik dengan kepentingan komersial maupun privasi.

Analisis dengan pendekatan teori Difusi Inovasi Rogers menunjukkan bahwa adopsi *e-government* di Jawa Timur dipengaruhi oleh tingkat kemanfaatan, kemudahan penggunaan, serta dukungan pemimpin daerah sebagai opinion leader dalam mendorong partisipasi masyarakat (Lee, 2024). Model Sistem Informasi DeLone & McLean memperkuat pemahaman bahwa keberhasilan implementasi diukur dari kualitas sistem (stabilitas pusat data, keamanan siber), kualitas informasi (aksesibilitas open data), dan kepuasan pengguna (pemanfaatan

layanan publik digital) (Mclean, 2004). Integrasi sosio-teknologi melalui SPBE mencerminkan keterpaduan teknologi dan aspek sosial, yang memastikan masyarakat dapat mengakses layanan publik secara transparan sekaligus meningkatkan akuntabilitas pemerintah.

Pendekatan sosio-teknologi menuntut optimalisasi gabungan subsistem sosial (organisasi, SDM, budaya, aturan) dan teknis (platform, data, keamanan). Di Jawa Timur, strategi SPBE mencakup pengadaan portal keterbukaan, *redesign* proses bisnis OPD, *capacity building* pegawai, serta transformasi budaya birokrasi menuju proaktif. Namun, integrasi antar-OPD masih menghadapi kendala koordinasi. Dalam konteks ini, Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) menjadi aktor penting yang berfungsi sebagai jembatan komunikasi pemerintah-warga, penyebar informasi publik, dan pendukung literasi digital. Praktik di Sidoarjo menunjukkan KIM aktif mempromosikan potensi desa melalui media sosial dan berperan sebagai *citizen journalist*, sedangkan di Bondowoso dan Nganjuk perannya masih terbatas karena kurang pembinaan dan anggaran. Revitalisasi KIM diperlukan agar strategi keterbukaan informasi dalam kerangka *e-government* benar-benar berjalan inklusif dan berkelanjutan. Hal ini dijelaskan pada tabel 3.

Dari tabel 3 mengenai peran Kelompok Informasi Masyarakat (KIM) melalui lensa *Dynamic Governance* menunjukkan adanya disparitas kapabilitas *Thinking*

Across (berpikir lintas batas) dan *Thinking Again* (berpikir ulang) antarwilayah, di mana Sidoarjo menunjukkan adaptabilitas tinggi dengan memfungsikan KIM sebagai mitra dialog dan mitigator hoaks, sebuah manifestasi dari proses yang tangkas (*agile processes*) dalam merespons ketidakpastian informasi publik. Sebaliknya, kemunduran peran KIM di Bondowoso dari aktif menjadi pasif menandakan lemahnya kemampuan pemerintah daerah dalam melakukan evaluasi (*Thinking Again*) terhadap dukungan sumber daya, yang mengakibatkan hilangnya fungsi adaptif lembaga tersebut. Kondisi ini menegaskan bahwa dalam kerangka *Dynamic Governance*, keberhasilan KIM sebagai jembatan informasi sangat bergantung pada budaya organisasi (*culture*) pemerintah daerah untuk terus membina “*able people*” dan melakukan inovasi kebijakan yang relevan dengan kebutuhan literasi digital masyarakat, bukan sekadar menjadikannya alat dokumentasi administratif semata (Melaku, 2023).

Dampak Sosial, Teknis dan Operasional Kerangka Kerja *E-Government* untuk Keterbukaan Informasi

Rendahnya minat masyarakat dalam memanfaatkan aplikasi keterbukaan informasi disebabkan oleh keterbatasan literasi teknologi dan sikap apatis terhadap informasi pemerintah. Di banyak desa, keterbukaan masih sebatas papan pengumuman, sementara secara teknis infrastruktur *e-government* seperti

Tabel 3. Aktifitas dan Peran KIM Kabupaten Bondowoso, Nganjuk dan Sidoarjo

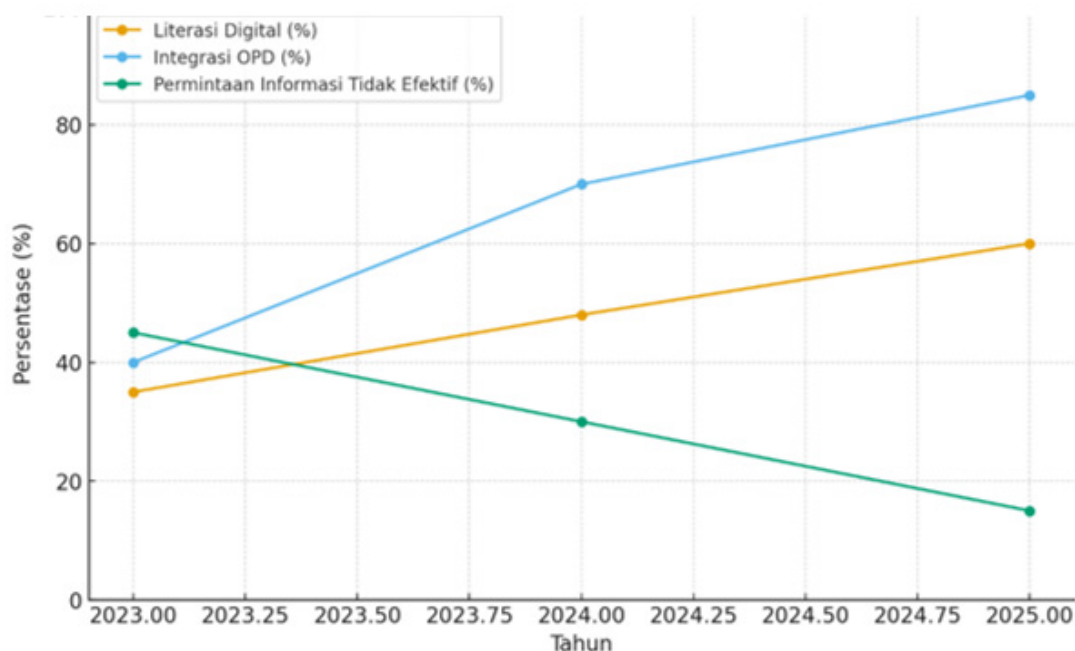
Kabupaten	Aktifitas & Peran KIM Utama
Sidoarjo	Pembinaan rutin, ekspos potensi desa melalui media digital, mitigasi hoaks, mitra dialog pemerintah, literasi digital.
Bondowoso	Awalnya aktif, kini lebih pasif. terkadang hanya publikasi dan dokumentasi, aktifitas menurun karena minim dukungan.
Nganjuk	Sebagai mitra diseminasi informasi dan penguatan literasi.

Sumber: Data Diolah, 2025

di Bondowoso sudah cukup memadai tetapi terkendala SDM terbatas, beban kerja operator berlapis, dan sistem tanpa notifikasi otomatis sehingga layanan lambat dan menurunkan kepercayaan publik. Dampaknya, masyarakat kesulitan menggunakan portal, permintaan informasi tidak efektif, serta potensi ketidakpuasan meningkat. Mitigasi yang diperlukan mencakup literasi digital bertarget (desa, UMKM, komunitas difabel), panduan sederhana dengan bahasa lokal, serta layanan bantuan melalui *call center*, chatbot, atau tatap muka di kecamatan. Selain itu, hambatan lain mencakup kultur birokrasi konservatif yang enggan transparan, infrastruktur digital yang belum merata, serta fragmentasi sistem data yang tidak konsisten. Kultur “fear of exposure” membuat OPD lambat mempublikasikan data sehingga portal terlihat usang, sementara ketidakmerataan jaringan broadband dan kualitas data center daerah memperburuk aksesibilitas.

Fragmentasi sistem tanpa standar metadata juga menyulitkan integrasi dan penyusunan katalog open data. Mitigasinya meliputi reformasi insentif dengan KPI keterbukaan, proteksi bagi pejabat pro-transparansi, kampanye internal, investasi backbone jaringan pusat-provinsi, penerapan model hybrid cloud, serta penetapan arsitektur SPBE provinsi yang mewajibkan standar metadata untuk memastikan konsistensi dan interoperabilitas data.

Analisis terhadap kerangka kerja *e-government* di Jawa Timur menunjukkan bahwa keterbukaan informasi publik dipengaruhi oleh interaksi aspek sosial, teknis, dan operasional. Pendekatan ini relevan dengan Teori *Socio-Technical Systems* (STS) yang menekankan keseimbangan antara subsistem sosial (SDM, budaya, partisipasi masyarakat) dan subsistem teknis (infrastruktur, aplikasi, standar data) agar sistem dapat berfungsi optimal (Chen dkk., 2023).



Sumber: Data Diolah, 2025

Gambar 2
Tren Dampak Sosial, Teknis, dan Operasional *E-Government* di Kabupaten Bondowoso Tahun 2023 - 2025

Dampak Sosial

Rendahnya minat masyarakat untuk memanfaatkan aplikasi keterbukaan informasi disebabkan oleh keterbatasan literasi digital (*digital literacy gap*) dan apatisme terhadap informasi pemerintah. Hal ini sejalan dengan Teori *Digital Divide* (Norris, 2001), yang menjelaskan bahwa kesenjangan pengetahuan dan keterampilan digital membatasi akses serta partisipasi publik, sehingga berdampak pada layanan informasi tidak digunakan secara optimal, permintaan informasi sering salah format, dan menurunnya kepuasan publik. Mitigasi yang dilakukan untuk mengatasi hal tersebut yakni dengan literasi digital bertarget (desa, UMKM, komunitas difabel), panduan sederhana berbasis bahasa lokal, serta penyediaan layanan pendukung (call center/chatbot/tatap muka).

Dampak Birokrasi dan Budaya Organisasi

Budaya birokrasi yang konservatif dengan “*fear of exposure*” menghambat publikasi data. Berdasarkan *Institutional Theory*, resistensi ini muncul karena pejabat merasa keterbukaan dapat menimbulkan risiko politik/administratif (Powell & DiMaggio, 2023), sehingga berdampak pada data non-proaktif, portal informasi usang, dan keterlambatan publikasi. Mitigasi yang dilakukan terkait permasalahan tersebut yakni dengan reformasi insentif melalui KPI keterbukaan, proteksi bagi pelapor/pejabat pro-transparansi, serta kampanye internal tentang manfaat reputasi dan nilai investasi dari keterbukaan.

Dampak Teknis Infrastruktur

Keterbatasan infrastruktur digital (akses broadband tidak merata, kapasitas data center bervariasi) menghambat integrasi sistem. Hal ini konsisten dengan Teori Infrastruktur Publik Digital yang menekankan bahwa keberhasilan *e-government* ditentukan oleh keandalan jaringan dan pusat data

(Elsa Estevez; Janowski, 2013), sehingga memiliki dampak seperti akses layanan digital tidak merata antar kabupaten/kota, keterlambatan layanan publik kritikal. Mitigasi yang dilakukan untuk hal tersebut yakni dengan investasi backbone jaringan regional, penerapan hybrid cloud + edge caching, serta prioritas peningkatan infrastruktur di OPD strategis (perizinan, keuangan).

Dampak Operasional dan Standarisasi Data

Fragmentasi sistem dan standar metadata yang tidak konsisten menyebabkan sulitnya integrasi antar OPD. Menurut Enterprise Architecture Theory, standar metadata adalah kunci interoperabilitas dalam SPBE (Reyez & Garcia, 2022), sehingga dampak yang ditimbulkan antara lain adanya duplikasi data, sulit menyusun katalog open data yang komprehensif, dan mengurangi transparansi. Mitigasi yang dilakukan yakni dengan kebijakan arsitektur SPBE tingkat provinsi yang mewajibkan standar metadata untuk semua OPD.

Dampak sosial, teknis, dan operasional menunjukkan bahwa *e-government* tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi juga pada kapasitas sosial dan manajerial. Keterbukaan informasi hanya akan efektif bila ada harmonisasi sosio-teknologi: literasi digital masyarakat, budaya birokrasi yang transparan, infrastruktur digital yang merata, serta standarisasi data yang konsisten.

SIMPULAN

Prinsip integrasi sosio-teknologi dalam kerangka kerja *e-government* di Jawa Timur menegaskan bahwa keberhasilan keterbukaan informasi publik tidak cukup hanya mengandalkan kecanggihan infrastruktur TIK dan interoperabilitas data melalui SPBE, melainkan harus dipadukan secara strategis dengan penguatan aspek sosial yang mencakup kapasitas SDM,

keamanan siber, dan transformasi budaya organisasi; dinamika ini dipengaruhi oleh faktor pendorong utama seperti komitmen kepemimpinan transformasional dan regulasi yang kuat, namun berhadapan dengan faktor penghambat berupa budaya birokrasi hierarkis yang masih memegang prinsip kerahasiaan (*fear of exposure*) serta kesenjangan infrastruktur digital antar wilayah. Untuk menjembatani kesenjangan tersebut, peran lembaga dan kolaborasi multi-sektor menjadi krusial melalui pendekatan collaborative governance, dimana revitalisasi Kelompok Informasi Masyarakat sebagai jembatan komunikasi menuntut kemampuan pemerintah daerah untuk melakukan evaluasi adaptif (*Thinking Again*) agar partisipasi publik tidak bersifat pasif atau administratif semata, seperti perbedaan kinerja yang terlihat antara Kabupaten Sidoarjo dan Bondowoso. Secara keseluruhan, implementasi ini menimbulkan dampak multidimensi yang saling terkait, yaitu dampak sosial berupa tantangan literasi digital masyarakat yang menyebabkan inefektivitas permintaan informasi, dampak teknis akibat ketidakmerataan akses broadband, serta dampak operasional berupa fragmentasi sistem akibat ketiadaan standar metadata yang konsisten, sehingga diperlukan harmonisasi antara subsistem sosial dan teknis melalui literasi bertarget, reformasi insentif birokrasi, dan standarisasi arsitektur data demi mewujudkan tata kelola yang inklusif dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Alim, B. N. (2022). Upaya Mewujudkan *Dynamic Governance* pada Pelayanan Publik di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Sidoarjo. *Dialogue : Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(2), 343–361. <https://doi.org/10.14710/dialogue.v4i2.14645>.
- Bryman, A. (2017). *Quantitative and Qualitative Research: Further Reflections on Their Integration. In Mixing Methods: Qualitative and Quantitative Research*. Routledge.
- Djarmiko, G. H., Sinaga, O., & Pawirosumarto, S. (2025). Digital Transformation and Social Inclusion in Public Services: A Qualitative Analysis of E-Government Adoption for Marginalized Communities in Sustainable Governance. *Sustainability (Switzerland)*, 17(7), 1–28. <https://doi.org/10.3390/su17072908>.
- Duncan, J. D. I. (2020). *Methodological Approaches Ethnography and History. In Researching Protest Literacies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429353550-3>.
- Estevez, E., Janowski, T. (2013). Electronic Governance for Sustainable Development Conceptual Framework and State of Research. *Government Information Quarterly*, 30(1), 94–109. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2012.11.001>.
- Emery, M. (2000). The Current Version of Emery ' s Open Systems Theory. *Systemic Practice and Action Research*, 13(5), 623–643.
- Faroqi, A., Suryanto, T. L. M., & Safitri, E. M. (2020). The Determinant of E-Government Services Adoption among Citizen in Indonesia. *Conference: 2020 6th Information Technology International Seminar (ITIS)*. 130–134.
- Hassan, A. S. (2022). Does Country Risk Influence Foreign Direct Investment Inflows? A Case of the Visegrád Four. *Economies*, 10(9), 1–22. <https://doi.org/10.3390/economies10090221>.

- Lee, J. W. (2024). *Diffusion of innovations. In Encyclopedia of Sport Management, Second Edition.* Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035317189.ch157>.
- Delone, W. H., & Mclean, E. R. &. (2003). The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update. *Journal of Management Information System*, 19(4), 9-30.
- Melaku, H. M. (2023). A Dynamic and Adaptive Cybersecurity Governance Framework. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, 3(3), 327–350. <https://doi.org/10.3390/jcp3030017>.
- Pasmore, W., Francis, C., Haldeman, J., & Shani, A. (1982). Sociotechnical Systems: A North American Reflection on Empirical Studies of the Seventies. *Human Relations*, 35(12), 1179-1204. <https://doi.org/10.1177/001872678203501207>.
- Rahmatunnisa, M. (2019). Dialektika Konsep Dynamic Governance. *ACADEMIA PRAJA: Jurnal Ilmu Politik, Pemerintahan, dan Administrasi Publik*, 2(2), 1–13.
- Lendong, R. N. (2021). Executive Summary Survei Indeks Keterbukaan Informasi Publik 2021. *Jurnal Keterbukaan Informasi Publik*, 1(3), 5-17.
- Rumengan, E. J., Posumah, J. H., & Dengo, S. (2019). Pengaruh Perencanaan Partisipatif Terhadap Partisipasi Masyarakat dalam Pembangunan Desa Toundanouw Satu Kecamatan Touluaan Kabupaten Minahasa Tenggara. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(84), 17–25.
- Setiaman, A., Sugiana, D., & Mahameruaji, J. N. (2013). Implementasi Kebijakan Keterbukaan Informasi Publik. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 1(2), 196–205. <https://doi.org/10.24198/jkk.vol1n2.9>.
- Neo, B. S., Chen, G. (2007). *Dynamic Governance - Embedding Culture, Capabilities and Change in Singapore.* World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd.
- Sjoraida, D. F. (2015). Implementasi Kebijakan Keterbukaan Informasi Publik Pada Pemerintah Provinsi Jawa Barat. *Sosiohumaniora*, 17(3), 204-212. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v17i3.8338>.
- Sulaeman, M. M. (2025). Peran Strategi Integratif Optimalisasi Sistem Informasi Bisnis berbasis Teknologi Digital untuk Meningkatkan Produktivitas Karyawan melalui Pendekatan Manajemen Personalia Berkelanjutan. *Jurnal Minfo Polgan*, 14(1), 553–562. <https://doi.org/10.33395/jmp.v14i1.14783>.
- Susilawati, F. E., Yanti, R., & Erni, E. (2023). Transformasi Digital Pemerintah (Studi Kasus: Implementasi e-Government dan Hambatannya). *Journal Social Society*, 3(2), 80–94. <https://doi.org/10.54065/jss.3.2.2023.338>.
- Trist, E. L. (1981). *The Evolution of Socio-technical Systems: A Conceptual Framework and an Action Research Program.* Ontario Quality of Working Life Centre.