Ranah Research
Journal of Multidisciplinary Research and Development
E-ISSN: 2655-0865
DINASTI RESEARCH
082170743613 ranahresearch@gmail.com https://jurnal.ranahresearch.com

DOI: https://doi.org/10.38035/rrj.v9i1.2346
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 26 Oktober 2026 | **Revised:** 11 November 2026 | **Accepted:** 24 November 2026

Satu Layanan, Banyak Tangan: Rekonfigurasi Pelayanan Kesejahteraan Sosial melalui Laskar Emas di Kabupaten Pasuruan

Mar'atus Ratna Kurnia[1], Bintoro Wardiyanto[2], Retna Dea Mustika[3]
[1]Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia,
maratus.ratna.kurnia-2025@pasca.unair.ac.id
[2]Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia,
bintoro.wardiyanto@fisip.unair.ac.id
[3]Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia,
retna.dea.mustika-2025@pasca.unair.ac.id

Corresponding Author: maratus.ratna.kurnia-2025@pasca.unair.ac.id[1]

Abstract: *Digital transformation can connect public service actors without necessarily altering the distribution of formal authority. Laskar Emas in Pasuruan Regency, initially known as Laskar Maslahat, serves as a case study for examining these dynamics within social welfare services. This study analyses the reconfiguration of services through networks of actors, coordination mechanisms and digital processes. The study employs a descriptive qualitative approach, utilising document analysis of five written documents published between 2023 and 2024, as well as the application's technical guidelines. The analysis draws on the New Public Governance perspective, particularly the dimensions of networking and coordination. Previous research has addressed digital integration and collaborative governance, but has not extensively explained how local social service platforms integrate cross-organisational networks whilst maintaining existing bureaucratic hierarchies. The research findings indicate that the platform connects applicants, village/sub-district governments, sub-districts, the Social Affairs Department, and relevant agencies through document submission, tiered verification, electronic approval, and service tracking. However, the Social Affairs Department retains a central role in verification and validation, whilst each actor operates within their formal remit. This study offers a conceptual contribution in the form of an understanding of Laskar Emas as a hybrid governance model—that is, a combination of digital networking and coordination with hierarchical administrative control.*

Keyword: *'Laskar Emas', public service innovation, networking, coordination, New Public Governance, social welfare services.*

Abstrak: Transformasi digital dapat menghubungkan aktor pelayanan publik tanpa selalu mengubah distribusi kewenangan formal. Laskar Emas di Kabupaten Pasuruan, yang pada tahap awal bernama Laskar Maslahat, menjadi kasus untuk mengkaji dinamika tersebut dalam pelayanan kesejahteraan sosial. Penelitian ini menganalisis rekonfigurasi pelayanan melalui

jaringan aktor, mekanisme koordinasi, dan proses digital. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan analisis dokumen terhadap lima dokumen tertulis terbitan 2023–2024 serta pedoman teknis aplikasi. Analisis menggunakan perspektif *New Public Governance*, terutama dimensi *networking* dan *coordination*. Penelitian terdahulu telah membahas integrasi digital dan tata kelola kolaboratif, tetapi belum banyak menjelaskan bagaimana platform pelayanan sosial daerah memadukan jaringan lintas organisasi dengan hierarki birokrasi yang tetap berjalan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa platform menghubungkan pemohon, pemerintah desa/kelurahan, kecamatan, Dinas Sosial, dan instansi terkait melalui pengajuan dokumen, verifikasi berjenjang, persetujuan elektronik, dan pelacakan layanan. Namun, Dinas Sosial tetap memegang fungsi sentral dalam verifikasi dan validasi, sedangkan setiap aktor bekerja sesuai kewenangan formalnya. Penelitian ini mengajukan kontribusi konseptual berupa pemahaman Laskar Emas sebagai *hybrid governance*, yakni perpaduan *networking* dan koordinasi digital dengan pengendalian administratif hierarkis.

Kata Kunci: Laskar Emas, *hybrid governance*, *networking, coordination, New Public Governance,* pelayanan digital.

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi salah satu arah utama perubahan penyelenggaraan pelayanan publik. Pemerintah daerah tidak lagi hanya dituntut menyediakan pelayanan yang mudah diakses, tetapi juga membangun sistem pelayanan yang mampu mengintegrasikan informasi, proses kerja, dan aktor yang sebelumnya bekerja dalam batas organisasi masing-masing. Perubahan tersebut membuat digitalisasi pelayanan publik tidak cukup dipahami sebagai proses mengganti dokumen kertas menjadi dokumen elektronik. Digitalisasi juga dapat mengubah cara organisasi pemerintah berinteraksi, berbagi informasi, mengoordinasikan pekerjaan, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Perubahan tersebut semakin penting pada pelayanan kesejahteraan sosial karena kebutuhan masyarakat sering kali tidak dapat diselesaikan oleh satu organisasi. Persoalan kemiskinan, akses kesehatan, jaminan sosial, bantuan sosial, administrasi kependudukan, dan perlindungan kelompok rentan memiliki keterkaitan antarbidang dan melibatkan kewenangan beberapa institusi. Dalam kondisi demikian, pelayanan yang sepenuhnya bertumpu pada satu organisasi berpotensi menghasilkan fragmentasi pelayanan, pengulangan proses administrasi, serta beban tambahan bagi masyarakat. Karena itu, integrasi pelayanan membutuhkan mekanisme yang mampu menghubungkan organisasi dan kewenangan yang berbeda.

Persoalan publik yang saling berkaitan juga menuntut kapasitas tata kelola yang tangguh, terutama ketika pemerintah harus mengoordinasikan respons lintas sektor terhadap kebutuhan yang berubah (Ansell et al., 2021). Dalam konteks pelayanan digital, portal pemerintah dapat berfungsi sebagai pintu masuk informasi dan layanan, tetapi desain portal tetap membentuk cara institusi mengatur akses serta hubungan dengan warga (Henman et al., 2021).

Literatur tentang layanan publik digital menunjukkan bahwa integrasi layanan lintas organisasi bukan hanya persoalan membangun portal, tetapi juga menyelaraskan peran, strategi adopsi, akses informasi, dan mekanisme koordinasi (Tangi et al., 2021; Wouters et al., 2023). Penelitian mengenai kolaborasi antarinstansi juga menempatkan teknologi sebagai salah satu unsur yang perlu dibaca bersama kepemimpinan, tata kelola, dan kapasitas kolaboratif (Gasco-Hernandez et al., 2022).

Wouters et al. (2023) menjelaskan bahwa integrasi pelayanan publik digital semakin bergantung pada jaringan kolaborasi antarorganisasi. Integrasi tidak hanya membutuhkan teknologi, tetapi juga penyelarasan tujuan, keterlibatan aktor, serta koordinasi tindakan antarorganisasi. Dengan demikian, keberhasilan digitalisasi pelayanan tidak semata-mata

ditentukan oleh kualitas aplikasi, tetapi juga oleh kemampuan pemerintah mengelola hubungan antaraktor yang berada di dalam proses pelayanan.

Perspektif tersebut memiliki keterkaitan dengan perkembangan New Public Governance (NPG). NPG menempatkan hubungan antarorganisasi, jaringan, kolaborasi, dan koordinasi sebagai bagian penting dalam penyelenggaraan urusan publik. Berbeda dari pendekatan birokrasi tradisional yang menekankan hierarki dan kewenangan formal, NPG melihat bahwa penyelesaian persoalan publik semakin membutuhkan keterhubungan berbagai aktor. Hagedorn Krogh dan Triantafillou (2024) menjelaskan bahwa NPG berkembang sebagai model reformasi manajemen publik yang memberikan perhatian besar terhadap hubungan lintas organisasi dan bentuk kolaborasi dalam penyelenggaraan urusan publik.

Namun demikian, hubungan antara digitalisasi dan NPG tidak bersifat otomatis. Digitalisasi tidak selalu menghasilkan governance yang lebih kolaboratif. Hammerschmid et al. (2024) menunjukkan bahwa strategi digitalisasi pemerintahan dapat berjalan bersamaan dengan struktur administrasi tradisional. Dengan kata lain, penggunaan teknologi digital dapat memperkuat hubungan antarorganisasi, tetapi pada saat yang sama tetap mempertahankan hierarki, kewenangan formal, dan mekanisme pengendalian birokrasi. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya melihat digitalisasi secara lebih kritis, terutama ketika sebuah inovasi mengklaim atau dikategorikan memiliki karakteristik pemerintahan berbasis jaringan.

Studi tentang transformasi pemerintahan digital menekankan adanya tantangan dan paradoks dalam perubahan digital, sedangkan kajian tentang hambatan digital government menunjukkan bahwa faktor struktural dan budaya organisasi ikut menentukan proses transformasi (Eom & Lee, 2022; Wilson & Mergel, 2022). Dengan demikian, keberadaan teknologi perlu dibedakan dari perubahan tata kelola yang benar-benar terjadi.

Konteks tersebut terlihat pada Laskar Emas di Kabupaten Pasuruan. Laskar Emas merupakan inovasi pelayanan publik digital yang dikembangkan untuk mendekatkan layanan kesejahteraan sosial kepada PPKS hingga tingkat desa/kelurahan. Sistem ini menyediakan mekanisme pengajuan, pengunggahan dokumen, verifikasi berjenjang, persetujuan, penandatanganan elektronik, serta pelacakan status pelayanan. Portal layanan juga menyediakan informasi mengenai persyaratan dan berbagai layanan kesejahteraan sosial.

Dokumen historis pemerintah daerah menggunakan nama Laskar Maslahat, sedangkan portal layanan yang digunakan saat ini menggunakan nama Laskar Emas. Laporan Inovasi Daerah Kabupaten Pasuruan tahun 2024 masih mencatat nama Laskar Maslahat, sementara portal resmi menampilkan nama Laskar Emas. Penelitian ini memperlakukan kedua nomenklatur tersebut sebagai kesinambungan objek layanan yang sama berdasarkan keterangan peneliti dan kesesuaian konteks dokumen. Penelitian tidak menyimpulkan bahwa perubahan nama dengan sendirinya menunjukkan perubahan substansi sistem.

Karakteristik Laskar Emas menjadi menarik karena pelayanan tidak lagi hanya berlangsung antara masyarakat dan Dinas Sosial. Proses pelayanan melibatkan pemerintah desa/kelurahan sebagai titik awal pengajuan, kecamatan sebagai bagian dari proses verifikasi dan persetujuan, Dinas Sosial sebagai aktor verifikasi dan validasi, serta instansi lain seperti Dinas Kesehatan, BPJS Kesehatan, dan Sekretariat Daerah sesuai dengan jenis layanan.

Dokumen pemetaan inovasi Pemerintah Kabupaten Pasuruan juga menempatkan Laskar Emas sebagai salah satu inovasi yang memiliki karakteristik governance berbasis jaringan. Inovasi tersebut digambarkan sebagai layanan kesejahteraan sosial berbasis daring yang menghubungkan masyarakat atau PPKS, desa/kelurahan, kecamatan, Dinas Sosial, RSUD, dan BPJS dalam satu proses pelayanan. Cakupannya meliputi 24 kecamatan dan 365 desa/kelurahan.

Karakteristik tersebut memunculkan persoalan akademik yang menarik. Apakah keterhubungan banyak aktor dalam satu aplikasi benar-benar menunjukkan perubahan menuju governance berbasis jaringan, atau hanya mendigitalisasi tahapan birokrasi yang sebelumnya telah berjalan secara hierarkis? Pertanyaan tersebut penting karena keberadaan banyak aktor

dalam satu layanan tidak selalu berarti bahwa aktor tersebut memiliki hubungan yang setara, berbagi kewenangan, atau bersama-sama menghasilkan keputusan.

Penelitian mengenai inovasi sektor publik juga menunjukkan bahwa kolaborasi tidak selalu berarti hilangnya peran pemerintah sebagai aktor utama. Cinar et al. (2023) menemukan bahwa inovasi sektor publik kolaboratif masih banyak berlangsung dalam struktur birokrasi dan pemerintah tetap dapat berperan sebagai organisasi pengarah. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa jaringan dan hierarki tidak selalu bersifat mutually exclusive. Keduanya dapat muncul secara bersamaan dalam suatu konfigurasi governance.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana Laskar Emas merekonfigurasi pelayanan kesejahteraan sosial melalui keterhubungan aktor, mekanisme koordinasi, dan pemanfaatan teknologi digital di Kabupaten Pasuruan. Penelitian memusatkan perhatian pada networking dan coordination karena kedua dimensi tersebut paling jelas tercermin dalam dokumen yang tersedia. Kesenjangan penelitian terletak pada terbatasnya penjelasan empiris mengenai bagaimana platform pelayanan sosial di tingkat pemerintah daerah menghubungkan aktor lintas organisasi sekaligus mempertahankan mekanisme kewenangan birokratis. Kebaruan penelitian ini terletak pada pembacaan Laskar Emas sebagai konfigurasi hybrid governance, yaitu integrasi jaringan dan koordinasi digital yang beroperasi bersama hierarki administratif, bukan sebagai pergeseran penuh menuju kolaborasi yang setara. Penelitian tidak menguji co-production atau co-creation karena dokumen yang tersedia belum menunjukkan keterlibatan masyarakat dalam perancangan layanan atau pengambilan keputusan.

Inovasi pelayanan publik merujuk pada penerapan gagasan, proses, teknologi, atau pendekatan baru yang menghasilkan perubahan terhadap cara pemerintah menyediakan pelayanan kepada masyarakat. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penciptaan teknologi baru, tetapi juga dapat berupa perubahan proses, organisasi, maupun hubungan antaraktor.

Dalam konteks pemerintahan daerah, inovasi dapat muncul sebagai respons terhadap persoalan pelayanan yang tidak dapat diselesaikan secara efektif melalui mekanisme konvensional. Sudrajat dan Andhika (2021) menunjukkan bahwa inovasi governance dalam pelayanan publik dapat menjadi instrumen untuk meningkatkan kapasitas pemerintah dalam merespons kebutuhan masyarakat. Namun, inovasi tidak selalu menghasilkan perubahan substantif. Beberapa inovasi dapat berhenti pada pemenuhan tuntutan formal dan belum menghasilkan perubahan optimal dalam praktik pelayanan.

Mahpudin (2022) juga menunjukkan bahwa inovasi pelayanan publik perlu dilihat dari proses dan dampaknya, bukan hanya dari keberadaan inovasi secara administratif. Oleh karena itu, penelitian mengenai inovasi perlu memperhatikan bagaimana inovasi tersebut mengubah proses pelayanan, hubungan antaraktor, serta pengalaman masyarakat sebagai penerima layanan.

Dalam Laskar Emas, perubahan tersebut terlihat dari pergeseran pelayanan konvensional menuju pelayanan digital. Laporan inovasi menyebutkan bahwa sistem mengubah pola pelayanan menjadi digital dan mendekatkan titik pelayanan ke desa/kelurahan sehingga pemohon tidak selalu harus datang ke Dinas Sosial untuk proses administrasi awal. Digitalisasi juga mendukung pengiriman data, pencarian informasi, pelacakan layanan, dan pengurangan kebutuhan kunjungan langsung ke Dinas Sosial.

Dengan demikian, inovasi Laskar Emas dapat dipahami bukan hanya sebagai inovasi teknologi, tetapi sebagai perubahan terhadap konfigurasi penyelenggaraan pelayanan. Perubahan tersebut menjadi semakin relevan ketika proses pelayanan melibatkan beberapa organisasi dengan kewenangan berbeda.

New Public Governance berkembang sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan administrasi publik yang terlalu menekankan hierarki maupun pendekatan New Public Management yang kuat dengan orientasi pasar dan efisiensi. NPG memberikan perhatian pada

hubungan antarorganisasi, jaringan, kolaborasi, serta keterlibatan berbagai aktor dalam menghasilkan nilai publik.

Hagedorn Krogh dan Triantafillou (2024) menjelaskan bahwa NPG dapat dipahami sebagai model reformasi manajemen publik yang menekankan hubungan lintas organisasi dan kolaborasi sebagai bagian dari proses penyelenggaraan pemerintahan. Dalam kerangka tersebut, pemerintah tidak selalu menjadi satu-satunya aktor yang memproduksi pelayanan, tetapi berperan dalam mengatur, memfasilitasi, dan mengoordinasikan jaringan aktor.

Lima karakteristik yang sering digunakan untuk membaca NPG adalah *collaboration, networking, co-production, co-coordination,* dan *co-creation*. Namun, penggunaan kelima karakteristik tersebut tidak harus dilakukan secara bersamaan. Penelitian ini memusatkan perhatian pada *networking* dan *coordination* karena keduanya paling relevan dengan karakteristik Laskar Emas.

Networking menunjukkan keterhubungan aktor yang memiliki sumber daya, fungsi, dan kewenangan berbeda dalam mencapai tujuan pelayanan. Sementara itu, *coordination* mengacu pada mekanisme yang membuat aktivitas berbagai aktor dapat berjalan dalam satu arah pelayanan. Dalam konteks digital government, kedua aspek tersebut menjadi semakin penting karena platform digital dapat menjadi ruang yang mempertemukan informasi dan proses kerja berbagai organisasi.

Gong dan Li (2023) menunjukkan bahwa platform digital pemerintah dapat berfungsi sebagai *boundary resource* yang membuka batas organisasi dan mendukung inovasi pelayanan kolaboratif. Akan tetapi, keterbukaan tersebut tetap membutuhkan pengaturan mengenai akses, informasi, kewenangan, dan kontrol. Dengan demikian, teknologi digital dapat memperkuat jaringan tanpa secara otomatis menghilangkan struktur organisasi.

Kajian mengenai kolaborasi data juga menekankan bahwa pertukaran informasi lintas organisasi memerlukan pengaturan tata kelola, kejelasan peran, dan kesepakatan penggunaan data, bukan sekadar ketersediaan teknologi (Ruijer, 2021; Reggi & Dawes, 2022). Karena itu, keterhubungan digital dalam penelitian ini dibaca sebagai infrastruktur yang memungkinkan koordinasi, bukan sebagai bukti otomatis terjadinya kolaborasi setara.

Digitalisasi pemerintahan menciptakan peluang untuk mengintegrasikan proses pelayanan yang sebelumnya terfragmentasi. Platform digital memungkinkan data dikirim secara lebih cepat, status pelayanan dilacak, serta informasi dibagikan antarunit kerja.

Wouters et al. (2023) menunjukkan bahwa integrasi layanan publik digital membutuhkan jaringan kolaborasi antarorganisasi. Strategi integrasi tidak cukup hanya dengan membangun teknologi, tetapi membutuhkan penyelarasan tujuan, keterlibatan aktor, dan pengaturan hubungan antarorganisasi.

Namun, digitalisasi juga dapat mempertahankan atau bahkan memperkuat struktur hierarkis. Hammerschmid et al. (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi pemerintahan tidak secara otomatis menghasilkan pergeseran paradigma menuju collaborative public administration. Struktur Weberian, mekanisme administratif, dan governance kolaboratif dapat hidup berdampingan.

Perspektif tersebut penting untuk menganalisis Laskar Emas. Aplikasi memang menghubungkan banyak aktor, tetapi setiap aktor tetap menjalankan fungsi berdasarkan kewenangan formal. Karena itu, penelitian ini tidak menggunakan keberadaan banyak aktor sebagai bukti otomatis bahwa Laskar Emas telah menerapkan NPG secara penuh.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi analisis dokumen untuk menggambarkan dan menginterpretasikan penyelenggaraan Laskar Emas sebagai inovasi pelayanan kesejahteraan sosial di Kabupaten Pasuruan. Peneliti mengumpulkan dan menelaah dokumen pada September - Oktober 2026. Strategi ini sesuai dengan tujuan penelitian karena fokus analisis terletak pada desain kelembagaan, pembagian peran, alur

pelayanan, serta mekanisme koordinasi yang tercatat secara formal, bukan pada pengukuran dampak atau pengalaman subjektif pengguna.

Objek penelitian adalah Laskar Emas, yaitu inovasi pelayanan publik digital yang pada dokumen awal menggunakan nama Laskar Maslahat. Penelitian memperlakukan kedua nama tersebut sebagai nomenklatur dari objek layanan yang sama, dengan tetap mempertahankan nama yang tercantum pada setiap dokumen ketika menjelaskan sumber bukti. Sistem menghubungkan PPKS, pemerintah desa/kelurahan, kecamatan, Dinas Sosial, serta instansi terkait dalam satu rangkaian pelayanan yang mencakup pengajuan, pengunggahan dokumen, verifikasi berjenjang, persetujuan, penandatanganan elektronik, dan pelacakan status layanan.

Peneliti menganalisis lima dokumen tertulis utama. Pertama, Laporan Inovasi Daerah Kabupaten Pasuruan tahun 2024 dengan nomor registrasi 35.14-144425-2024, yang memuat profil, rancang bangun, alur, tujuan, manfaat, dan cakupan inovasi. Kedua, Keputusan Bupati Pasuruan Nomor 500.9.15.2/1443/HK/424.013/2024 tentang Penerapan Inovasi Daerah Kabupaten Pasuruan Tahun 2024. Ketiga, SOP Nomor 000.8.3.3/002.17/424.077/2024 tentang alur layanan penerbitan rekomendasi Surat Keterangan Miskin melalui aplikasi Laskar Maslahat, yang ditetapkan pada 2 Januari 2024. Keempat, Keputusan Kepala Dinas Sosial Kabupaten Pasuruan Nomor 100.3.6/005/424.077/2024 tentang Penetapan Tim Pengelola Data dan Informasi Kesejahteraan Sosial Tahun Anggaran 2024, yang ditetapkan pada 4 Januari 2024. Kelima, surat undangan Dinas Sosial tertanggal 31 Oktober 2023 beserta daftar hadir kegiatan implementasi dan pemantapan aplikasi pada 3–4 November 2023. Peneliti juga menelaah pedoman teknis dalam bentuk video tutorial yang ditautkan pada dokumen pendukung. Peneliti menghitung surat undangan dan daftar hadir sebagai satu paket dokumentasi kegiatan, sedangkan video tutorial diperlakukan sebagai bahan audiovisual pelengkap, bukan dokumen tertulis.

Peneliti mengumpulkan data melalui inventarisasi, pembacaan, dan pencatatan sistematis terhadap dokumen tersebut. Peneliti menggunakan lembar ekstraksi dokumen dengan kategori: identitas dan tahun dokumen; dasar kebijakan; aktor yang disebutkan; tugas dan kewenangan setiap aktor; urutan tahapan pelayanan; mekanisme pertukaran atau penerusan informasi; penggunaan fitur digital; serta bukti koordinasi dan implementasi. Peneliti mencatat informasi yang relevan beserta asal dokumen dan halaman agar setiap interpretasi dapat ditelusuri kembali ke sumbernya.

Peneliti menganalisis data melalui empat tahap. Pertama, peneliti mengidentifikasi informasi yang berkaitan dengan desain layanan dan konteks kelembagaan. Kedua, peneliti mengodekan informasi berdasarkan kategori networking, coordination, distribusi kewenangan, dan integrasi digital. Ketiga, peneliti membandingkan informasi antardokumen untuk mengidentifikasi kesesuaian maupun perbedaan antara dasar kebijakan, struktur tim, SOP, dan dokumentasi implementasi. Keempat, peneliti menginterpretasikan pola tersebut menggunakan perspektif New Public Governance. Perbandingan antardokumen berfungsi sebagai pemeriksaan konsistensi bukti dokumenter, bukan sebagai klaim triangulasi yang melibatkan wawancara atau observasi lapangan.

Analisis membedakan integrasi pelayanan, networking, coordination, dan kolaborasi substantif. Integrasi pelayanan merujuk pada keterhubungan proses dan informasi; networking merujuk pada keterlibatan aktor lintas organisasi; coordination merujuk pada pengaturan urutan kerja dan penerusan permohonan; sedangkan kolaborasi substantif memerlukan bukti mengenai perumusan tujuan atau keputusan bersama. Pembedaan ini mencegah peneliti menyamakan keterhubungan aktor dengan kesetaraan kewenangan. Lee dan Hung (2022) menunjukkan bahwa hubungan kolaboratif tidak dengan sendirinya menjamin hasil kinerja yang seragam, sehingga penelitian membatasi interpretasi pada pola yang benar-benar tercatat.

Bukti dokumenter cukup untuk memetakan desain integrasi proses, jaringan aktor, pembagian tugas formal, dan mekanisme koordinasi yang dirancang. Namun, bukti tersebut belum cukup untuk memastikan konsistensi pelaksanaan sehari-hari, tingkat kepatuhan setiap

aktor, pengalaman pengguna, maupun efektivitas layanan. Penelitian juga tidak mengukur waktu penyelesaian aktual, volume transaksi, kepuasan pengguna, atau dampak kesejahteraan sosial. Karena itu, peneliti menafsirkan temuan sebagai analisis atas konfigurasi kelembagaan dan prosedural yang terdokumentasi.

Tabel 1. Pembedaan konsep untuk membaca konfigurasi Laskar Emas

Konsep	Indikator analitis	Pembacaan terhadap Laskar Emas
Integrasi digital	Proses dan informasi terhubung melalui platform	Didukung oleh pengajuan, unggah dokumen, tracking, dan notifikasi
Networking	Aktor lintas organisasi terlibat dalam satu rangkaian layanan	Tampak pada hubungan desa/kelurahan, kecamatan, Dinas Sosial, dan instansi terkait
Coordination	Pembagian urutan kerja, verifikasi, aliran dokumen, dan status proses	Tampak pada verifikasi berjenjang dan penerusan permohonan
Kolaborasi substantif	Perumusan tujuan/keputusan bersama dan pengaruh aktor pada desain atau pelaksanaan	Belum dapat dipastikan dari dokumen yang tersedia; memerlukan bukti tambahan

Sumber: Sintesis analitis penulis berdasarkan dokumen inovasi dan kerangka New Public Governance.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Laskar Emas dan Pergeseran Titik Pelayanan

Karakteristik pertama yang menunjukkan perubahan dalam pelayanan kesejahteraan sosial adalah pergeseran titik awal pelayanan. Dalam mekanisme sebelumnya, masyarakat cenderung harus berhubungan langsung dengan organisasi pemerintah yang memiliki kewenangan layanan. Laskar Emas mengubah konfigurasi tersebut dengan menjadikan desa/kelurahan sebagai titik awal proses pelayanan.

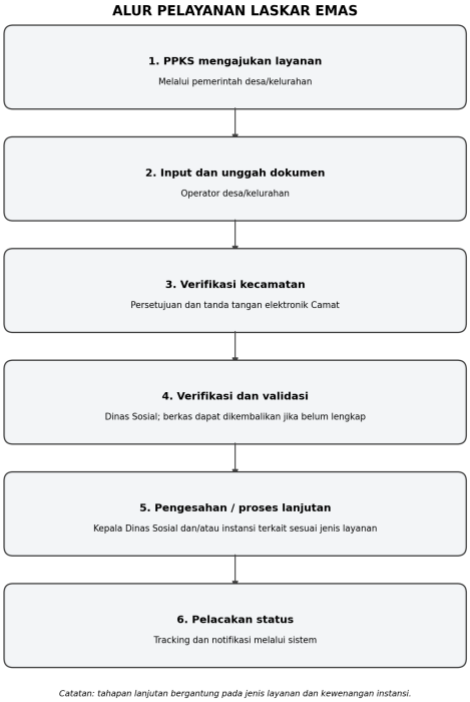
Alur pelayanan menunjukkan bahwa PPKS mengajukan layanan di desa/kelurahan dengan membawa dokumen persyaratan. Pemerintah desa/kelurahan melakukan verifikasi awal dan operator desa menginput data serta mengunggah dokumen ke dalam sistem. Setelah itu, data diteruskan kepada kecamatan untuk diverifikasi dan memperoleh persetujuan serta tanda tangan elektronik Camat. Permohonan kemudian diteruskan kepada Dinas Sosial untuk diverifikasi dan divalidasi. Untuk jenis layanan tertentu, proses berlanjut kepada Dinas Kesehatan, BPJS Kesehatan, dan/atau Sekretariat Daerah sesuai kewenangannya.

SOP penerbitan rekomendasi Surat Keterangan Miskin melalui aplikasi Laskar Maslahat, yang berlaku sejak 2 Januari 2024, memberikan bukti prosedural yang lebih terperinci untuk salah satu jenis layanan. SOP tersebut merinci sembilan tahapan dengan total waktu baku 135 menit dan menempatkan operator desa, operator kecamatan, Camat, Dinas Sosial, Dinas Kesehatan, serta Sekretaris Daerah dalam urutan pelaksana sesuai tahapan dan kewenangannya. Angka 135 menit menunjukkan standar waktu yang tercantum dalam SOP, bukan hasil pengukuran waktu penyelesaian aktual. Dengan demikian, dokumen SOP memperkuat temuan mengenai koordinasi berjenjang, tetapi tidak membuktikan bahwa seluruh jenis layanan Laskar Emas selalu mengikuti urutan yang identik.

Perubahan tersebut menunjukkan bahwa inovasi Laskar Emas tidak hanya memindahkan formulir ke dalam sistem elektronik. Inovasi juga mengubah lokasi dan konfigurasi hubungan pelayanan. Desa/kelurahan memperoleh posisi lebih penting sebagai pintu awal pelayanan, sementara kecamatan berperan dalam verifikasi dan persetujuan. Dinas Sosial tetap menjadi aktor penting dalam validasi dan pengesahan, sedangkan instansi lain masuk sesuai kebutuhan layanan.

Dengan demikian, digitalisasi menciptakan struktur pelayanan yang lebih tersebar secara spasial tetapi tetap terhubung secara sistem. Masyarakat tidak harus memulai seluruh proses di tingkat kabupaten. Laporan inovasi secara eksplisit menyebutkan bahwa perubahan

tersebut mendekatkan titik pelayanan ke desa/kelurahan dan mengurangi kebutuhan masyarakat untuk datang langsung ke Dinas Sosial.



Gambar 1. Alur pelayanan Laskar Emas berdasarkan dokumen inovasi
Sumber: Diolah penulis berdasarkan Laporan Inovasi Daerah Kabupaten Pasuruan.

Gambar 1 memperlihatkan bahwa proses layanan dimulai dari tingkat desa/kelurahan, tetapi keputusan tetap melewati verifikasi dan pengesahan sesuai kewenangan formal. Dengan demikian, kedekatan titik layanan tidak sama dengan pemindahan seluruh kewenangan kepada aktor lokal.

Temuan tersebut memperlihatkan salah satu karakteristik penting *networking*, yaitu keterhubungan aktor yang sebelumnya memiliki posisi relatif terpisah. Akan tetapi, jaringan tersebut belum berarti bahwa semua aktor memiliki kewenangan yang sama. Distribusi kewenangan tetap mengikuti struktur pemerintahan.

Banyak Aktor, Tetapi Tidak Semua Memiliki Kewenangan yang Sama

Keputusan Bupati Pasuruan Nomor 500.9.15.2/1443/HK/424.013/2024 memberikan landasan formal bagi penerapan inovasi daerah pada tahun 2024. Keputusan tersebut menugaskan perangkat daerah untuk menyusun panduan, membentuk tim pelaksana dengan melibatkan aktor terkait, berkoordinasi dengan perangkat daerah lain, serta mengaitkan penerapan inovasi dengan rencana strategis dan/atau program kegiatan. Ketentuan ini menunjukkan arah pelembagaan inovasi pada tingkat pemerintah daerah. Namun, ketentuan umum tersebut tidak dengan sendirinya membuktikan tingkat integrasi Laskar Emas ke dalam dokumen perencanaan atau realisasi anggarannya.

Laskar Emas memperlihatkan keterlibatan lebih dari satu aktor dalam pelayanan. Laporan inovasi mencatat keterlibatan lima aktor atau lebih dan indikator jejaring inovasi menunjukkan keterlibatan lima perangkat daerah atau lebih. Bukti kelembagaan juga memperlihatkan pembagian fungsi internal Dinas Sosial. SK Kepala Dinas Sosial tertanggal 4 Januari 2024 menetapkan tim pengelola data dan informasi kesejahteraan sosial yang terdiri atas 11 personel dalam tiga kelompok, yaitu Tim Administrasi, Tim IT, dan Tim Teknis. Pembagian ini menunjukkan bahwa pengelolaan layanan digital memerlukan fungsi administratif, pengelolaan sistem dan keamanan informasi, serta pengelolaan data teknis. Bukti

tersebut mendukung analisis mengenai kapasitas koordinasi internal, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan efektivitas kerja tim.

Pemetaan ini menunjukkan bahwa keterlibatan banyak aktor tidak identik dengan distribusi kewenangan yang setara. Aktor-aktor tersebut terhubung dalam satu proses, tetapi menjalankan fungsi yang berbeda dan tetap dibatasi kewenangan formal masing-masing.

Tabel 2. Aktor, peran, dan posisi kewenangan dalam pelayanan Laskar Emas

Aktor	Peran yang terdokumentasi	Posisi dalam proses
PPKS/masyarakat	Mengajukan layanan dan menyediakan dokumen persyaratan	Pemohon layanan
Pemerintah desa/kelurahan	Titik awal pengajuan; operator menginput data dan mengunggah dokumen	Akses awal dan input data
Kecamatan/Camat	Memverifikasi permohonan dan memberi persetujuan/tanda tangan elektronik pada tahapnya	Verifikasi berjenjang
Dinas Sosial	Memeriksa kelengkapan, memverifikasi, memvalidasi, dan mengesahkan sesuai kewenangan	Aktor inti pengendalian dan validasi
Instansi terkait	Memproses bagian layanan sesuai kewenangan, misalnya kesehatan, BPJS, atau Sekretariat Daerah	Proses lanjutan selektif

Sumber: Diolah penulis berdasarkan dokumen inovasi Laskar Emas.

Secara substantif, keterlibatan tersebut terlihat dalam alur pelayanan. Desa/kelurahan bertindak sebagai pintu awal dan melakukan verifikasi awal. Kecamatan melakukan verifikasi lanjutan dan persetujuan. Dinas Sosial melakukan verifikasi dan validasi. Kepala Dinas Sosial memberikan pengesahan elektronik. Pada layanan tertentu, Dinas Kesehatan, BPJS Kesehatan, dan Sekretariat Daerah melanjutkan proses sesuai kewenangan.

Konfigurasi tersebut menunjukkan adanya jaringan aktor, tetapi sekaligus memperlihatkan keberadaan hierarki kewenangan. Setiap aktor tidak berada dalam posisi yang sama. Mereka terhubung karena proses pelayanan mengharuskan informasi dan keputusan bergerak dari satu aktor ke aktor lainnya.

Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa konsep *networking* dalam Laskar Emas tidak dapat dipahami sebagai penghapusan hierarki. Jaringan bekerja di dalam struktur pemerintahan yang tetap memiliki pembagian kewenangan formal.

Kondisi tersebut sejalan dengan Cinar et al. (2023) yang menunjukkan bahwa kolaborasi dalam inovasi sektor publik tidak selalu menghilangkan peran pemerintah sebagai aktor pengarah. Dalam banyak kasus, pemerintah tetap memegang posisi penting dalam menentukan arah, mengatur proses, dan memastikan kepatuhan terhadap tujuan pelayanan.

Temuan sintesis mengenai kinerja kolaborasi juga mengingatkan bahwa hubungan kolaboratif tidak selalu menghasilkan capaian yang seragam karena hasilnya dipengaruhi karakteristik sektor dan konteks organisasi (Lee & Hung, 2022). Dengan demikian, artikel ini membatasi kesimpulan pada konfigurasi proses dan kewenangan yang dapat ditelusuri melalui dokumen.

Karena itu, istilah “banyak tangan” dalam penelitian ini tidak berarti banyak aktor bekerja dengan kewenangan yang sama. Istilah tersebut menggambarkan bahwa satu layanan dapat diselesaikan melalui kontribusi beberapa organisasi yang memiliki fungsi berbeda.

Platform Digital sebagai Infrastruktur Koordinasi

Salah satu kontribusi penting Laskar Emas terletak pada penggunaan teknologi digital sebagai infrastruktur koordinasi. Sistem tidak hanya menyediakan formulir elektronik, tetapi juga mengatur perpindahan informasi dan tahapan pelayanan. Alur pelayanan Laskar Emas

mencakup penginputan data, pengunggahan dokumen, verifikasi kecamatan, persetujuan Camat, verifikasi dan validasi Dinas Sosial, pengesahan elektronik, serta pelacakan dan notifikasi proses.

Dokumentasi kegiatan juga menunjukkan bahwa Dinas Sosial mengundang pelaksana dan pihak terkait untuk mengikuti implementasi serta pemantapan aplikasi pada 3–4 November 2023. Daftar hadir yang menyertai undangan mencatat peserta dari sejumlah instansi. Bukti ini mengonfirmasi adanya kegiatan pengenalan dan pemantapan implementasi, tetapi daftar hadir tidak dapat digunakan untuk menyimpulkan intensitas koordinasi setelah kegiatan tersebut.

Dengan struktur tersebut, aplikasi menjadi ruang yang menghubungkan aktivitas beberapa organisasi. Informasi yang diinput oleh operator desa dapat diteruskan kepada kecamatan dan Dinas Sosial. Ketika dokumen belum sesuai, permohonan dapat dikembalikan untuk diperbaiki. Ketika permohonan telah memenuhi persyaratan, proses dapat dilanjutkan ke tahap berikutnya.

Fungsi tersebut menunjukkan bahwa teknologi tidak hanya menjadi alat komunikasi, tetapi menjadi bagian dari mekanisme koordinasi. Platform membantu menentukan kapan suatu aktor harus bertindak, informasi apa yang harus tersedia, dan ke mana permohonan harus diteruskan.

Ketersediaan jejak proses digital juga berpotensi mendukung transparansi dan akuntabilitas pelayanan, tetapi manfaat tersebut bergantung pada kualitas informasi yang dapat diakses dan mekanisme pertanggungjawaban yang menyertainya (Saldanha et al., 2022). Karena penelitian ini tidak mengakses log sistem atau data transaksi, analisis hanya menilai fungsi pelacakan sebagaimana tercantum dalam dokumen, bukan tingkat transparansi aktual.

Temuan tersebut sejalan dengan Wouters et al. (2023), yang menjelaskan bahwa integrasi layanan publik digital membutuhkan mekanisme untuk menyelaraskan tindakan antarorganisasi. Gong dan Li (2023) juga menunjukkan bahwa platform digital pemerintah dapat membuka batas organisasi dan mendukung pertukaran sumber daya serta informasi antaraktor. Namun, fungsi koordinasi digital tersebut tidak berarti bahwa aplikasi menggantikan mekanisme kewenangan. Sistem hanya menjadi infrastruktur yang memungkinkan kewenangan masing-masing aktor dijalankan secara lebih terintegrasi.

Integrasi Pelayanan Tidak Otomatis Menjadi Co-Production

Laskar Emas menunjukkan integrasi yang cukup kuat dalam proses pelayanan. Masyarakat tidak perlu berhadapan dengan setiap instansi secara terpisah karena proses administratif dapat bergerak melalui satu sistem.

Laporan inovasi mencatat manfaat berupa pengurangan antrean, pengurangan kebutuhan kunjungan langsung ke Dinas Sosial, pengurangan biaya masyarakat, serta penguatan komunikasi dan koordinasi antara Dinas Sosial dengan berbagai instansi terkait.

Meskipun demikian, integrasi tersebut belum cukup untuk menyimpulkan bahwa Laskar Emas telah menerapkan *co-production*. *Co-production* menuntut keterlibatan pengguna atau masyarakat dalam proses produksi pelayanan, bukan hanya sebagai penerima atau sumber informasi.

Dalam Laskar Emas, masyarakat atau PPKS berperan sebagai pemohon dan pihak yang menyediakan data serta dokumen yang diperlukan. Pemerintah tetap menjalankan fungsi verifikasi, validasi, persetujuan, dan pengesahan. Oleh karena itu, bukti yang tersedia lebih kuat menunjukkan adanya integrasi pelayanan dan keterhubungan jaringan dibandingkan *co-production*.

Keterlibatan warga juga perlu dibedakan dari kemudahan akses. Literatur e-government menggarisbawahi bahwa desain keterlibatan warga dan aksesibilitas layanan memengaruhi posisi pengguna dalam tata kelola digital (Al Araby, 2024; Suchowerska & McCosker, 2022). Oleh sebab itu, penelitian ini tidak menyamakan peran pemohon yang menyerahkan dokumen dengan keterlibatan dalam perancangan maupun pengambilan keputusan.

Pembedaan ini penting agar analisis NPG tidak berubah menjadi sekadar pencocokan indikator. Callens (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan pengguna dapat menjadi katalis inovasi pelayanan publik kolaboratif ketika pengguna memperoleh ruang untuk memberikan pengetahuan dan memengaruhi proses pelayanan. Dalam konteks Laskar Emas, karakteristik tersebut belum terlihat secara kuat dalam informasi yang tersedia.

Dengan demikian, masyarakat telah memperoleh posisi yang lebih mudah dalam mengakses pelayanan, tetapi belum dapat dipastikan memperoleh posisi sebagai aktor yang bersama-sama memproduksi atau merancang pelayanan.

Dinas Sosial sebagai Pengarah Jaringan

Meskipun Laskar Emas menghubungkan banyak organisasi, Dinas Sosial tetap menjadi aktor sentral dalam jaringan pelayanan. Hal tersebut terlihat dari fungsi verifikasi dan validasi yang berada pada operator Dinas Sosial serta pengesahan dokumen oleh Kepala Dinas Sosial.

Posisi tersebut menunjukkan bahwa Laskar Emas tidak mengubah pemerintah menjadi salah satu aktor biasa dalam jaringan. Pemerintah tetap menjadi pengarah dan pemegang kewenangan formal. Perubahan yang terjadi lebih terletak pada cara pemerintah menghubungkan aktor lain dalam proses pelayanan.

Dalam perspektif NPG, kondisi tersebut tetap relevan. Governance berbasis jaringan tidak selalu berarti pemerintah kehilangan peran. Pemerintah dapat bertindak sebagai *network manager*, fasilitator, atau koordinator. Hagedorn Krogh dan Triantafillou (2024) menunjukkan bahwa NPG tetap memberikan tempat bagi pemerintah dalam mengatur hubungan lintas organisasi.

Laskar Emas memperlihatkan bentuk yang mendekati pola tersebut. Dinas Sosial tidak lagi menjadi satu-satunya titik interaksi dengan masyarakat, tetapi tetap menjadi pusat pengendalian dalam proses verifikasi dan validasi.

Dengan demikian, posisi Dinas Sosial dapat dipahami sebagai pengarah jaringan, bukan sebagai satu-satunya pelaksana layanan. Pemerintah desa/kelurahan, kecamatan, dan instansi terkait memperoleh fungsi dalam jaringan, tetapi tetap bekerja berdasarkan kewenangan masing-masing.

Rekonfigurasi Pelayanan sebagai *Hybrid Governance*

Temuan-temuan sebelumnya menunjukkan bahwa Laskar Emas menghasilkan perubahan dalam konfigurasi pelayanan, tetapi perubahan tersebut tidak sepenuhnya menggantikan mekanisme birokrasi.

Pada satu sisi, terdapat karakteristik yang dekat dengan NPG. Laskar Emas menghubungkan berbagai aktor, mendistribusikan proses pelayanan ke tingkat desa/kelurahan, mengintegrasikan informasi, dan menggunakan teknologi sebagai infrastruktur koordinasi. Cakupan layanan juga menunjukkan hubungan yang luas karena sistem digunakan untuk menghubungkan Dinas Sosial dengan 24 kecamatan dan 365 desa/kelurahan.

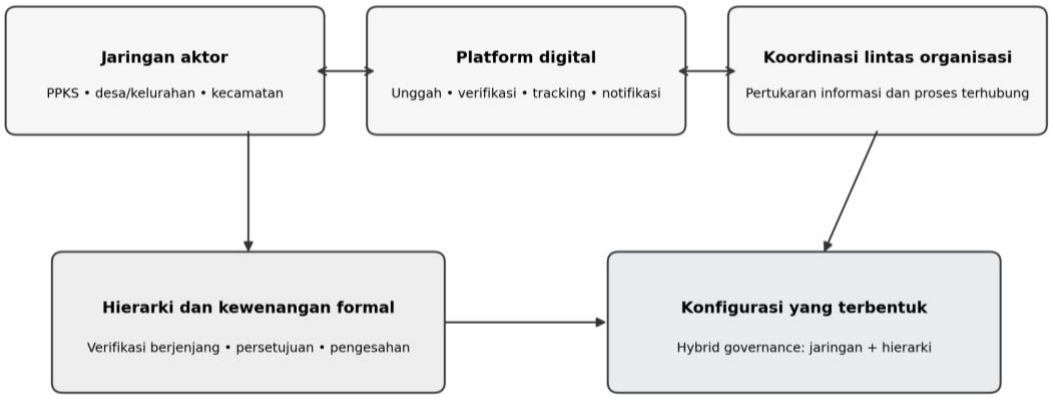
Pada sisi lain, mekanisme pelayanan masih mempertahankan hierarki. Data diverifikasi secara berjenjang. Kecamatan memberikan persetujuan pada tahap tertentu. Dinas Sosial melakukan verifikasi dan validasi. Kepala Dinas Sosial memberikan pengesahan. Instansi lain melanjutkan proses sesuai kewenangan masing-masing.

Karakteristik tersebut memperlihatkan bahwa Laskar Emas lebih tepat dipahami sebagai *hybrid governance,* yaitu konfigurasi yang menggabungkan networking dan koordinasi lintas organisasi dengan struktur kewenangan hierarkis.

Temuan tersebut mendukung argumentasi Hammerschmid et al. (2024) bahwa digitalisasi pemerintahan tidak secara otomatis menghasilkan perubahan paradigma secara menyeluruh. Struktur birokrasi dan mekanisme kolaboratif dapat berjalan secara bersamaan.

Dalam konteks ini, kontribusi utama Laskar Emas bukan terletak pada penghapusan hierarki, tetapi pada kemampuan sistem untuk mengintegrasikan aktor yang sebelumnya bekerja melalui batas organisasi ke dalam satu alur pelayanan.

Dengan demikian, "satu layanan" menunjukkan integrasi proses, sedangkan "banyak tangan" menunjukkan distribusi fungsi kepada berbagai aktor. Namun, tangan-tangan tersebut tetap bergerak dalam struktur kewenangan yang berbeda. Di sinilah letak karakter governance hibrida Laskar Emas.



Gambar 2. Kerangka analisis Laskar Emas sebagai hybrid governance
Sumber: Disusun penulis berdasarkan sintesis hasil analisis.

Kerangka ini merangkum argumentasi artikel: platform digital memungkinkan keterhubungan dan koordinasi lintas organisasi, sementara hierarki tetap hadir melalui verifikasi, persetujuan, dan pengesahan. Karena itu, istilah hybrid governance digunakan sebagai interpretasi atas konfigurasi yang terdokumentasi, bukan sebagai klaim bahwa kualitas kolaborasi telah terukur.

Secara keseluruhan, temuan penelitian memperlihatkan bahwa kebaruan Laskar Emas tidak terletak semata-mata pada penggunaan aplikasi atau banyaknya instansi yang terlibat. Kontribusi empiris penelitian terletak pada identifikasi hubungan antara tiga unsur yang berjalan bersamaan: jaringan aktor lintas organisasi, platform digital yang mengatur aliran informasi dan tahapan layanan, serta hierarki kewenangan yang tetap mengendalikan verifikasi dan pengesahan. Sintesis ini memperjelas kontribusi konseptual penelitian, yaitu bahwa digitalisasi pelayanan sosial daerah dapat menghasilkan hybrid governance ketika koordinasi berbasis jaringan beroperasi di dalam, bukan menggantikan, struktur birokrasi formal. Kesimpulan tersebut berlaku pada desain dan mekanisme yang tercatat dalam dokumen; penelitian belum mengukur kualitas kolaborasi atau dampak layanan dalam praktik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa Laskar Emas di Kabupaten Pasuruan merepresentasikan rekonfigurasi pelayanan kesejahteraan sosial melalui integrasi digital dan keterhubungan antaraktor pemerintahan. Platform ini memfasilitasi alur pengajuan, pemeriksaan, verifikasi, validasi, dan persetujuan layanan yang melibatkan pemerintah desa atau kelurahan, kecamatan, Dinas Sosial, serta perangkat daerah terkait sesuai jenis layanan. Namun, proses tersebut tetap berjalan dalam struktur kewenangan formal dan mekanisme persetujuan berjenjang. Oleh karena itu, Laskar Emas lebih tepat dipahami sebagai bentuk *hybrid governance*, yaitu perpaduan koordinasi berbasis platform digital dengan tata kelola birokrasi hierarkis, bukan sebagai bukti bahwa seluruh proses pelayanan telah menerapkan kolaborasi substantif. Temuan ini memberikan kontribusi konseptual bagi kajian administrasi publik dan inovasi pelayanan dengan menunjukkan bahwa digitalisasi pelayanan sosial perlu

dipahami tidak hanya sebagai penggunaan teknologi, tetapi juga sebagai penataan hubungan, peran, dan kewenangan antaraktor. Pengembangan selanjutnya perlu diarahkan pada penguatan integrasi proses, kejelasan tanggung jawab, dan evaluasi kinerja layanan agar manfaat Laskar Emas dapat dinilai berdasarkan bukti empiris.

Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena analisis bertumpu pada dokumen dan informasi tertulis mengenai penyelenggaraan Laskar Emas. Dengan demikian, penelitian belum dapat menggambarkan secara langsung pengalaman pengguna dan pelaksana layanan, dinamika koordinasi dalam praktik, maupun persepsi para pihak terhadap efektivitas platform. Selain itu, penelitian ini belum mengukur perubahan waktu penyelesaian layanan, tingkat pemanfaatan sistem, kepuasan pengguna, atau dampak Laskar Emas terhadap hasil pelayanan kesejahteraan sosial. Oleh sebab itu, temuan penelitian perlu dipahami sebagai analisis terhadap desain proses dan pola tata kelola yang tercermin dalam dokumen, bukan sebagai pengukuran dampak atau keberhasilan layanan secara menyeluruh.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan melengkapi analisis dokumenter dengan wawancara terhadap pengelola sistem, operator desa atau kelurahan, petugas kecamatan, perangkat daerah terkait, dan pengguna layanan untuk memahami pelaksanaan koordinasi serta pengalaman para pihak. Penelitian berikutnya juga dapat menggunakan data kuantitatif, seperti waktu pemrosesan permohonan, jumlah pengajuan yang dikembalikan untuk perbaikan, tingkat penyelesaian layanan, dan kepuasan pengguna, untuk mengevaluasi kinerja Laskar Emas secara lebih terukur. Selain itu, studi komparatif dengan platform pelayanan sosial di daerah lain dapat membantu mengidentifikasi faktor kelembagaan dan teknis yang mendukung integrasi layanan. Langkah-langkah tersebut diharapkan dapat memperdalam pemahaman mengenai kondisi yang memungkinkan integrasi digital berkembang menjadi kolaborasi antarlembaga yang lebih substantif.

Kontribusi Author

Penulis pertama (Maratus Ratna Kurnia) bertanggung jawab atas konseptualisasi penelitian, pengumpulan dan analisis data, interpretasi hasil penelitian, serta penyusunan draf awal manuskrip. Penulis kedua (Bintoro Wardiyanto) berkontribusi dalam supervisi akademik, pemberian arahan konseptual dan metodologis, penelaahan kritis terhadap substansi penelitian, serta penyempurnaan manuskrip untuk memastikan kesesuaian dengan kaidah penulisan ilmiah. Penulis ketiga (Retna Dea Mustika) berkontribusi melalui diskusi akademik, pemberian masukan terhadap interpretasi hasil penelitian, serta penyempurnaan argumentasi dan kualitas akademik manuskrip

Pernyataan Pengungkapan AI

Selama penyusunan naskah ini, penulis menggunakan DeepL dan chatgpt untuk penerjemahan abstrak dan penyuntingan tata bahasa. Penulis telah memeriksa dan menyunting kembali konten tersebut secara menyeluruh, serta bertanggung jawab penuh atas seluruh isi publikasi ini.

REFERENSI

Al Araby, M. (2024). Transforming Citizen Engagement in E-Governance Framework: A Conceptual Analysis. JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik), 10(2), 213–235. https://doi.org/10.31947/jakpp.v10i2.35497

Callens, C. (2023). User involvement as a catalyst for collaborative public service innovation. Journal of Public Administration Research and Theory, 33(2), 329–341. https://doi.org/10.1093/jopart/muac030

Cinar, E., Simms, C., & Trott, P. (2023). Collaborative public sector innovation: An analysis of Italy, Japan, and Turkey. Governance, 36(2), 379–400. https://doi.org/10.1111/gove.12673

Eom, S.-J., & Lee, J. (2022). Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. Government Information Quarterly, 39(2), 101690. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690

Gasco-Hernandez, M., Gil-Garcia, J. R., & Luna-Reyes, L. F. (2022). Unpacking the role of technology, leadership, governance and collaborative capacities in inter-agency collaborations. Government Information Quarterly, 39(3), 101710. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101710

Gong, Y., & Li, X. (2023). Designing boundary resources in digital government platforms for collaborative service innovation. Government Information Quarterly, 40(1), 101777. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101777

Hagedorn Krogh, A. H., & Triantafillou, P. (2024). Developing New Public Governance as a public management reform model. Public Management Review, 26(10), 3040–3056. https://doi.org/10.1080/14719037.2024.2313539

Hammerschmid, G., Palaric, E., Rackwitz, M., & Wegrich, K. (2024). A shift in paradigm? Collaborative public administration in the context of national digitalization strategies. Governance, 37(2), 411–430. https://doi.org/10.1111/gove.12778

Henman, P., Graham, T., & Lata, L. N. (2021). Building the 'front door' within a web ecology: Informational governance and institutional shaping of national government webportals. Government Information Quarterly, 38(2), 101575. https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101575

Lee, D., & Hung, C.-K. (2022). Meta-analysis of collaboration and performance: Moderating tests of sectoral differences in collaborative performance. Journal of Public Administration Research and Theory, 32(2), 360–379. https://doi.org/10.1093/jopart/muab038

Mahpudin. (2022). Public service innovation: An explanation from Cilegon City, Indonesia. Matra Pembaruan, 6(2), 107–117. https://doi.org/10.21787/mp.6.2.2022.107-117

nsell, C., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). The COVID-19 pandemic as a game changer for public administration and leadership? The need for robust governance responses to turbulent problems. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1820272

Reggi, L., & Dawes, S. S. (2022). Creating Open Government Data ecosystems: Network relations among governments, user communities, NGOs and the media. Government Information Quarterly, 39(2), 101675. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101675

Ruijer, E. (2021). Designing and implementing data collaboratives: A governance perspective. Government Information Quarterly, 38(4), 101612. https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101612

Saldanha, D. M. F., Dias, C. N., & Guillaumon, S. (2022). Transparency and accountability in digital public services: Learning from the Brazilian cases. Government Information Quarterly, 39(2), 101680. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101680

Suchowerska, R., & McCosker, A. (2022). Governance networks that strengthen older adults' digital inclusion: The challenges of metagovernance. Government Information Quarterly, 39(1), 101649. https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101649

Sudrajat, A., & Andhika, L. R. (2021). Empirical evidence governance innovation in public service. Jurnal Bina Praja, 13(3), 407–417. https://doi.org/10.21787/jbp.13.2021.407-417

Tangi, L., Benedetti, M., Gastaldi, L., Noci, G., & Russo, C. (2021). Mandatory provisioning of digital public services as a feasible service delivery strategy: Evidence from Italian local governments. Government Information Quarterly, 38(1), 101543. https://doi.org/10.1016/j.giq.2020.101543

Wilson, C., & Mergel, I. (2022). Overcoming barriers to digital government: Mapping the strategies of digital champions. Government Information Quarterly, 39(2), 101681. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101681

Wouters, S., Janssen, M., Lember, V., & Crompvoets, J. (2023). Strategies to advance the dream of integrated digital public service delivery in inter-organizational collaboration networks. Government Information Quarterly, 40(1), 101779. https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101779