ISIHUMOR
Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora
http://www.putrapublisher.org/ojs/index.php/isihumor Publisher: putrapublisher.org

ISIHUMOR: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora
Vol. 5, No.1, Januari 2027 Hlm. 211-225

BUDAYA BERBAGI PENGETAHUAN DALAM TRANSFORMASI DIGITAL UNTUK PENINGKATAN KOLABORASI ANTAR ASN di PEMERINTAHAN PROVINSI JAKARTA

Aulia Tour Rahmi[1],Mohamad Sifa Rahayu[2], Muhamad Rizki Syaban[3], Muhammad Fahrezi Syamil Aulia Fachrul[4], Lina Miftahul Jannah[5]

[1]Universitas Indonesia, Depok, Indonesia; aulia.tour@ui.ac.id
[2]Universitas Indonesia, Depok, Indonesia; mohamad.sifa@ui.ac.id
[3]Universitas Indonesia, Depok, Indonesia; muhamad.rizki43@ui.ac.id
[4]Universitas Indonesia, Depok, Indonesia; muhammad.fahrezi41@ui.ac.id
[5]Universitas Indonesia, Depok, Indonesia; miftahul@ui.ac.id
*Corresponding Author : mohamad.sifa@ui.ac.id

INFO ARTIKEL

Diterima: 10 Oktober 2026
Direvisi: 25 Oktober 2026
Disetujui: 29 Oktober 2026
Tersedia Daring: 28 November 2026

Kata Kunci:
Aparatur Sipil Negara; Budaya berbagi pengetahuan; Kolaborasi digital; Transformasi digital

ABSTRAK

Transformasi digital birokrasi tidak hanya membutuhkan infrastruktur dan aplikasi, tetapi juga pola kerja yang memungkinkan Aparatur Sipil Negara (ASN) bertukar informasi serta kolaborasi lintas unit. Pemerintahan Provinsi DKI Jakarta memperoleh indeks Sistem pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebesar 4,46 dari skala 5,00 pada evaluasi tahun 2024. Namun, kematangan sistem pada tingkat organisasi belum menjamin terbentuknya budaya berbagi pengetahuan dalam pekerjaan sehari-hari. Penelitian ini bertujuan menganalisis kesiapan kolaborasi digital ASN sebagai praktik yang mendukung berbagi pengetahuan di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penelitian menggunakan desain deskriptif *cross-sectional* dengan pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam paradigma post-positivisme. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan secara luring dan daring dengan teknik *quota sampling*, wawancara mendalam terhadap tujuh kategori narasumber, observasi, serta studi dokumen. Data kuantitatif dianalisis menggunakan statistik deskriptif, sedangkan data kualitatif dianalisis melalui pengodean dan pengelompokan tema. Hasil penelitian menunjukkan bahwa indikator kolaborasi lintas divisi dan pengelolaan identitas digital memperoleh skor rata-rata 3,41, lebih rendah daripada kelompok penggunaan platform komunikasi, kepatuhan, dan etika digital yang mencapai 3,59. Proporsi jawaban tidak setuju dan sangat tidak setuju pada kelompok kolaborasi mencapai 12,4%, sedangkan kelompok pembanding sebesar 4,1%. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dan kepatuhan terhadap norma digital belum sepenuhnya diikuti keterbukaan untuk berbagi informasi serta berkolaborasi lintas unit. Penelitian menyimpulkan bahwa penguatan budaya berbagi pengetahuan perlu didukung kepercayaan antarpegawai, koordinasi organisasi, dan mekanisme kolaborasi digital yang jelas. Implikasinya, pemerintah daerah perlu memperkuat tata kelola pertukaran data, pendokumentasian pengetahuan, serta dukungan kepemimpinan agar sarana digital tidak berhenti sebagai alat komunikasi administratif.

Keywords:
Civil servants; Digital collaboration; Digital transformation; Knowledge-sharing culture.

ABSTRACT

Bureaucratic digital transformation requires not only infrastructure and applications but also work practices that enable civil servants (ASN) to exchange information and collaborate across organizational units. In the 2024 evaluation, the Jakarta Provincial Government achieved an Electronic-Based Government System (SPBE) index of 4.46 out of 5.00. However, organizational digital maturity does not automatically establish a knowledge-sharing culture in daily work. This study aims to analyze civil servants' readiness for digital collaboration as a practice

supporting knowledge sharing in the Jakarta Provincial Government. It employs a descriptive cross-sectional design, combining quantitative and qualitative approaches within a post-positivist paradigm. Data were collected through questionnaires distributed both offline and online using quota sampling, in-depth interviews with informants from seven categories, observation, and document analysis. Quantitative data were analyzed descriptively, while qualitative data were examined through coding and thematic categorization. The findings show that the indicator group for cross-divisional collaboration and digital identity management scored 3.41, below the group concerning communication platforms, compliance, and digital ethics (3.59). The proportion of respondents who disagreed or strongly disagreed with the collaboration indicators reached 12.4%, compared with 4.1% in the comparison group. These findings indicate that technology use and compliance with digital norms are not yet fully accompanied by openness to sharing information and collaborating across organizational units. The study concludes that strengthening a knowledge-sharing culture requires mutual trust among employees, organizational coordination, and clear digital collaboration mechanisms. Local governments therefore need to strengthen data-sharing governance, knowledge documentation, and leadership support so that digital platforms go beyond administrative communication tools.

© 2026
This is an open access article under CC-BY license

1. Pendahuluan

Transformasi digital dalam sektor publik menjadi salah satu upaya Penting untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Transformasi tidak hanya tentang penggunaaan teknologi informasi dan pengembangan sistem pelayanan digital, tetapi juga menuntut adanya perubahan dalam pola kerja, koordinasi, serta pengelolaan pengetahuan di lingkungan birokrasi, hal ini sejalan dengan Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 208 mengenai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Dalam konteks Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, upaya transformasi digital menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Berdasarkan keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 663 Tahun 2024 tentang Hasil Evaluasi SPBE, Pemerintah Provinsi DKI memperoleh indeks yang hampir mencapai skala 5,00 sebesar 4,46. Capaian tersebut menunjukan tingkat kematangan digital yang baik. Namun, tingginya capaian digitalisasi pada tingkat organisasi belum menjamin terbentuknya pola kerja kolaboratif di antara Aparatur Sipil Negara (ASN). Pemanfaatan teknologi masih perlu diikuti dengan kemampuan ASN untuk saling bertukar informasi, membagikan pengalaman, serta mengintegrasikan pengetahuan dalam penyelesaian pekerjaan lintas divisi maupun instansi.

Budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing)* menjadi salah satu aspek penting yang digunakan dalam mendukung proses pembentukan pola kerja yang kolaboratif.Budaya berbagi pengetahuan merupakan kebiasaan individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk saling bertukar informasi, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Pengetahuan yang dibagikan dapat berupa pengetahuan eksplisit (*explicit knowledge),* seperti

dokumen, laporan, dan data pekerjaan, selain itu juga dapat berupa pengetahuan tacit (*tacit knowledge)* yang berasal dari pengalaman, keterampilan, serta praktik kerja sehari-hari. Dalam organisasi publik, pertukaran pengetahuan sangatlah penting, karena setiap unit kerja memiliki informasi dan keahlian yang dapat dimanfaatkan oleh unit lainnya. Tanpa adanya mekanisme berbagi pengetahuan yang baik, informasi berpotensi terfragmentasi, koordinasi menjadi kurang optimal, dan penyelesaian permasalahan cenderung bergantung pada kapasitas masing-masing unit.

Pentingnya berbagi pengetahuan dalam organisasi publik juga dijelaskan melalui sejumlah penelitian terdahulu. Willem dan Buelens (2007), melalui penelitian mengenai pertukaran pengetahuan antardepartemen pada lebih dari 90 organisasi sektor publik, menunjukkan bahwa koordinasi horizontal dan kepercayaan antarpegawai memiliki peran penting dalam mendukung proses berbagi pengetahuan. Fauzan et al. (2022) dalam penelitian terhadap 252 ASN di Kementerian Keuangan menemukan bahwa perilaku berbagi pengetahuan tidak selalu muncul secara sukarela, kecuali ketika terdapat kebutuhan untuk menyelesaikan tugas pelayanan publik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa praktik berbagi pengetahuan memerlukan dukungan lingkungan kerja dan mekanisme organisasi yang mendorong aparatur untuk saling berbagi informasi. Sejalan dengan hal tersebut, Nguyen dan Doan (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasi digital, budaya digital, dan berbagi pengetahuan memiliki keterkaitan dengan proses transformasi digital pada organisasi publik. Penelitian tersebut memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh budaya dan perilaku organisasi.

Dalam memahami praktik kolaborasi digital, penelitian ini juga menggunakan kerangka Digital Competence Framework (DigComp) 3.0 yang dikembangkan oleh Cosgrove dan Cachia (2025). Kerangka tersebut menempatkan komunikasi dan kolaborasi sebagai salah satu area penting dalam kompetensi digital individu. Kompetensi tersebut tidak hanya mencakup kemampuan berkomunikasi melalui teknologi, tetapi juga kemampuan bekerja sama, berbagi informasi, dan berpartisipasi dalam aktivitas digital secara bertanggung jawab. Selain itu, pendekatan Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) dari Venkatesh et al. (2003) digunakan untuk memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan penerimaan dan pemanfaatan teknologi. Kedua kerangka tersebut memberikan landasan untuk memahami hubungan antara penggunaan teknologi digital, kesiapan aparatur, dan praktik kolaborasi dalam organisasi pemerintahan. Meskipun sejumlah penelitian telah membahas faktor-faktor yang memengaruhi perilaku berbagi pengetahuan, karakteristik organisasi, serta peran kolaborasi dalam transformasi digital, masih terdapat ruang untuk mengkaji bagaimana praktik tersebut berlangsung dalam aktivitas kerja sehari-hari pada lingkungan pemerintah daerah.

Kebaruan penelitian terletak pada pengkajian praktik kolaborasi digital antar-ASN sebagai sarana pendukung budaya berbagi pengetahuan dalam konteks transformasi digital birokrasi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Penelitian ini tidak hanya melihat penggunaan teknologi sebagai bentuk adopsi sistem digital, tetapi juga mengamati bagaimana teknologi dimanfaatkan untuk mendukung pertukaran pengetahuan melalui

tiga praktik, yaitu penggunaan media penyimpanan awan bersama tim lintas divisi, partisipasi dalam forum kerja digital internal untuk pemecahan masalah, serta pemanfaatan platform komunikasi digital antarinstansi. Selain itu, penelitian ini membandingkan capaian praktik kolaborasi dengan kelompok kompetensi penggunaan platform komunikasi, kepatuhan, dan etika digital untuk mengidentifikasi perbedaan kesiapan dalam penggunaan teknologi dan penerapannya pada aktivitas kerja kolaboratif. Sehingga, penelitian bertujuan untuk menganalisis tingkat kesiapan kolaborasi digital ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta, mengidentifikasi praktik berbagi pengetahuan melalui pemanfaatan teknologi digital, serta mengkaji faktor-faktor yang mendorong dan menghambat kolaborasi lintas divisi maupun instansi. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi secara akademis dalam memperkaya kajian administrasi publik, khususnya mengenai hubungan antara kompetensi digital, budaya berbagi pengetahuan, dan kolaborasi dalam transformasi digital birokrasi. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam memperkuat pengelolaan pengetahuan, meningkatkan koordinasi antarunit kerja, serta membangun budaya kerja digital yang lebih terbuka, terintegrasi, dan kolaboratif.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan *mixed methods* yang berlandaskan paradigma post-positivisme (Creswell & Creswell, 2018). Pendekatan ini menggabungkan data kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kesiapan kolaborasi digital ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan utama untuk menggambarkan tingkat kesiapan kolaborasi melalui pengukuran jawaban responden, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan sebagai data pendukung untuk memperdalam interpretasi hasil pengukuran melalui informasi mengenai pengalaman, praktik, serta faktor yang memengaruhi kolaborasi digital ASN. Penelitian menggunakan desain deskriptif *cross-sectional*, yaitu pengumpulan data yang dilakukan pada satu periode pengamatan, yakni tahun 2026 (Babbie, 2014). Artikel ini secara khusus memfokuskan analisis pada variabel kolaborasi lintas divisi atau instansi yang termasuk dalam dimensi *Communication and Collaboration*

Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner kesiapan kompetensi digital ASN. Populasi penelitian adalah 67.250 ASN Pemerintah Provinsi DKI Jakarta berdasarkan data Badan Kepegawaian Daerah per April 2026 (Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta, 2026). Pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan quota sampling berdasarkan status kepegawaian, dengan ukuran sampel yang dirancang sebanyak 400 responden menurut rumus Slovin pada margin of error 5%. Analisis dibatasi pada 370 responden dengan data valid, yang terdiri atas 221 PNS (59,7%), 90 PPPK (24,3%), dan 59 CPNS (15,9%). Unit analisis adalah jawaban responden pada tiga pernyataan tertutup yang mengukur kolaborasi lintas divisi atau instansi, sebagaimana disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Indikator Penelitian pada Variabel Kolaborasi Lintas Divisi atau

Instansi

Indikator	Jenis Pertanyaan	Pertanyaan
Penyimpanan berkas bersama	Tertutup	Penggunaan media penyimpanan awan bersama tim lintas divisi untuk mengelola berkas kerja
Forum kerja digital lintas divisi	Tertutup	Partisipasi dalam forum kerja digital internal lintas divisi untuk pemecahan masalah kerja
Komunikasi digital antarinstansi	Tertutup	Pemanfaatan platform komunikasi digital antarinstansi untuk memproduksi informasi publik yang akurat

Sumber: Hasil Olah data primer PPAP Kelompok Negara 1 (2026)

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumen. Kuesioner disebarkan secara daring dan luring untuk mengukur kecenderungan jawaban ASN terhadap indikator kolaborasi lintas divisi atau instansi. Instrumen penelitian menggunakan pernyataan tertutup yang disusun berdasarkan kerangka *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003) dan *Digital Competence Framework* (DigComp 3.0) (Cosgrove & Cachia, 2025), dengan empat kategori jawaban, yaitu Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Setuju, dan Sangat Setuju. Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh penjelasan lebih lanjut mengenai praktik pertukaran informasi, koordinasi antar unit, serta kondisi organisasi yang memengaruhi kolaborasi digital ASN. Observasi digunakan untuk memperoleh gambaran kontekstual mengenai praktik pemanfaatan teknologi dalam lingkungan kerja, sedangkan studi dokumen dilakukan terhadap dokumen kebijakan dan informasi kelembagaan yang berkaitan dengan transformasi digital pemerintahan.

Data diolah dan dianalisis menggunakan SPSS dengan statistik deskriptif melalui analisis univariat. Jawaban responden dikodekan secara numerik, kemudian setiap pernyataan dianalisis dengan distribusi frekuensi dan persentase pada setiap kategori jawaban. Skor rata-rata (*mean*) dihitung untuk setiap kelompok pernyataan guna membandingkan capaian antarkelompok, sedangkan proporsi responden yang menjawab “tidak setuju” atau “sangat tidak setuju” pada sekurang-kurangnya satu pernyataan dalam suatu kelompok dihitung untuk melihat sebaran jawaban yang kurang setuju. Interpretasi hasil dibatasi pada informasi yang diperoleh melalui kuesioner dan dikaitkan dengan kompetensi kolaborasi pada dimensi *Communication and Collaboration* dalam kerangka DigComp 3.0 (Cosgrove & Cachia, 2025).

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Orientasi Analitis dan Pemetaan Kolaborasi Digital Birokrasi

Transformasi digital di sektor publik tidak lagi sekadar berpusat pada pengadaan infrastruktur teknologi informasi atau modernisasi portal pelayanan masyarakat. Keberhasilan keberlanjutan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sangat ditentukan oleh kapasitas adaptif Aparatur Sipil Negara (ASN) dalam membangun budaya berbagi pengetahuan (*knowledge-sharing culture*) dan kolaborasi kerja lintas divisi. Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) Nomor 663 Tahun 2024 tentang Hasil Evaluasi SPBE, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta mencatatkan skor kematangan sebesar 4,46 dari skala 5,00 yang merupakan capaian tertinggi secara nasional di level pemerintah daerah. Capaian ini mencerminkan ketersediaan infrastruktur dan tata kelola digital (*supply-side*) yang sangat solid.

Namun demikian, kematangan infrastruktur digital pada level organisasi tersebut berhadapan dengan dinamika kesiapan kapasitas aparatur di lapangan. Sebagaimana terekam dalam data Indeks Masyarakat Digital Indonesia (IMDI) tahun 2024 yang dirilis Kementerian Komunikasi dan Digital, pilar infrastruktur dan ekosistem serta literasi digital DKI Jakarta berada pada angka 50,5. Angka ini mengindikasikan adanya kesenjangan (*gap*) antara kesiapan sistem pada level kelembagaan dengan adopsi kompetensi digital pada level individu aparatur (*demand-side*). Dengan jumlah penduduk DKI Jakarta yang mencapai 10,67 juta jiwa (Badan Pusat Statistik, 2023), kompleksitas pelayanan publik menuntut 64.827 pegawai ASN Pemprov DKI Jakarta (Badan Kepegawaian Daerah, 2024) untuk tidak sekadar bertindak sebagai operator aplikasi, melainkan mengembangkan pola kerja kolaboratif yang responsif dan adaptif.

Secara analitis, pembahasan dalam bagian ini membedakan secara tegas dua lapisan konseptual yang saling berkaitan, yakni kesiapan kolaborasi digital (*digital collaboration readiness*) dan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge-sharing culture*). Kesiapan kolaborasi digital merujuk pada kapabilitas operasional-instrumental aparatur dalam memanfaatkan perangkat teknologi untuk berkoordinasi, mengelola dokumen bersama, dan berkomunikasi lintas unit, sedangkan budaya berbagi pengetahuan mencakup dimensi nilai, norma sosial, kepercayaan antar pegawai, serta kebiasaan yang terinternalisasi dalam organisasi. Dalam konteks empiris Pemprov DKI Jakarta, pemetaan ini difokuskan pada bagaimana ASN memanfaatkan ekosistem digital seperti portal layanan publik terpadu JAKI (Jakarta Kini), sistem kependudukan Alpukat Betawi, hingga e-Katalog Lokal Versi 6.0 sebagai medium kerja sama lintas satuan kerja perangkat daerah (SKPD).

3.2 Evaluasi Empirisme Praktik Kolaborasi Lintas Divisi Antar-ASN

Berdasarkan data primer penelitian kuesioner kelas Pengantar Metode Penelitian Administrasi (PMPA 2026), keterlibatan ASN Pemprov DKI Jakarta dalam ekosistem kerja digital menunjukkan tingkat adopsi operasional yang secara umum sangat positif, namun memperlihatkan variasi ketahanan pada dimensi kolaborasi lintas divisi.

Tabel 2. Distribusi Respons ASN pada Variabel Kolaborasi Lintas Divisi dan Instansi

Indikator Kolaborasi Digital	Kategorisasi Jawaban				
	Sangat Tidak Setuju (STS)	***Tidak Setuju (TS)***	***Setuju (S)***	***Sangat Setuju (SS)***	***Kecenderungan Utama***
Penggunaan Media Penyimpanan Awan bersama Tim Lintas Divisi	0	12	151	207	Dominan Sangat Setuju (55,9%)
Partisipasi Forum Kerja Digital Internal Lintas Divisi untuk Pemecahan Masalah	1	12	205	162	Dominan Setuju (53,8%)
Pemanfaatan Platform Komunikasi Digital Antar-Instansi untuk Informasi Publik	1	7	198	164	Dominan Setuju (53,5%)

Data empiris pada Tabel 2 menunjukkan bahwa pada indikator penggunaan media penyimpanan awan (*cloud storage*) bersama tim lintas divisi untuk mengelola berkas kerja, sebanyak 207 responden menyatakan Sangat Setuju dan 151 responden menyatakan Setuju, sementara hanya 12 responden yang menyatakan Tidak Setuju. Kebutuhan koordinasi dalam penyelesaian tugas-tugas lintas sektoral telah mendorong ASN untuk memanfaatkan forum digital sebagai media diskusi interaktif.

Tabel 3. Komparasi Skor Rata-rata Indikator Kompetensi Digital ASN

Kelompok Indikator Kompetensi	*Skor Rata-rata (Skala 1-4)*	*Proporsi Responden Resistif (TS/STS)*	*Karakteristik Praktik Birokrasi*
Penggunaan Platform Komunikasi, Kepatuhan Etika & Norma Digital	3,59	4,1% (15 Responden)	Kepatuhan tinggi terhadap aturan formal, kesesuaian norma naskah dinas, dan kewaspadaan etika profesional.
Kolaborasi Lintas Divisi & Pengelolaan	3,41	12,4% (46 Responden)	Adanya hambatan sekat sektoral (*silo mentality*), keraguan

Kelompok Indikator Kompetensi	***Skor Rata-rata (Skala 1-4)***	***Proporsi Responden Resistif (TS/STS)***	***Karakteristik Praktik Birokrasi***
Identitas Digital			berbagi data inter-SKPD, dan proteksi identitas kerja.

Meskipun seluruh instrumen berada pada kategori baik (di atas skor 3,00), analisis komparatif terhadap skor rata-rata pada Tabel 3 mengungkapkan adanya diferensiasi kapasitas yang bermakna. Skor tertinggi dicapai oleh kelompok indikator penggunaan platform komunikasi, kepatuhan terhadap ketentuan, dan etika bermedia digital dengan nilai rata-rata 3,59. Sebaliknya, indikator kolaborasi lintas divisi atau antar-instansi serta pengelolaan identitas digital mencatatkan skor rata-rata yang lebih rendah, yaitu 3,41.

Proporsi responden yang memberikan penolakan pada kelompok kolaborasi lintas divisi mencapai 12,4% (46 responden), atau tiga kali lipat lebih tinggi dibandingkan kelompok kepatuhan etika (4,1%). Temuan ini mempertegas bahwa tantangan utama transformasi digital di Pemprov DKI Jakarta bukan terletak pada kesadaran etika atau kemampuan mengoperasikan aplikasi, melainkan pada kebiasaan melakukan integrasi kerja dan berbagi pengetahuan secara inklusif lintas batas struktur organisasi (*silo breakdown*).

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa sarana kolaborasi digital sebenarnya telah memfasilitasi pertukaran pengetahuan eksplisit melalui komputasi awan dan pengetahuan tasit melalui forum kerja. Hal ini sejalan dengan Hardiyanto dan Lestari (2026) bahwa ruang kolaborasi digital menjembatani pembelajaran organisasi secara kontekstual. Namun, tingginya penggunaan teknologi di Pemprov DKI Jakarta belum mencerminkan internalisasi budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Hal ini dibuktikan dengan skor indikator kolaborasi lintas divisi (3,41) yang lebih rendah dibandingkan kepatuhan etika dan penggunaan platform digital (3,59). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa aksesibilitas dan kepatuhan digital yang baik belum berbanding lurus dengan keterbukaan berbagi informasi antarunit kerja.

Kondisi tersebut menegaskan bahwa budaya *knowledge sharing* menuntut lebih dari sekadar ketersediaan infrastruktur. Sesuai dengan temuan Farhana et al. (2026) dan Hardiyanto dan Lestari (2026), keberhasilan berbagi pengetahuan sangat bergantung pada integrasi faktor organisasi (budaya terbuka, kepemimpinan) dan individu (kepercayaan, efikasi diri). Penguatan budaya berbagi ini krusial, sebab kapasitas inovasi yang lahir dari kolaborasi lintas sektoral merupakan fondasi bagi efisiensi penciptaan nilai publik dan peningkatan kinerja pemerintahan (Hafiz & Frinaldi, 2023). Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian Yosep et al. (2024) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja ASN. Penelitian tersebut menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendorong kerja sama tim dan saling mendukung dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Temuan ini memperkuat argumen bahwa faktor organisasi turut menentukan perilaku dan kinerja

aparatur. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi yang terbuka dan mendukung kolaborasi menjadi salah satu faktor penting dalam membangun kebiasaan berbagi pengetahuan secara digital di lingkungan birokrasi. Keberhasilan transformasi digital birokrasi bertumpu pada adopsi teknologi dan kapasitas adaptif aparatur dalam membangun kebiasaan saling berbagi dan memanfaatkan pengetahuan bersama.

Perlu dipahami bahwa indikator penggunaan media penyimpanan awan bersama, partisipasi dalam forum kerja digital lintas divisi, serta pemanfaatan platform komunikasi antarinstansi dalam penelitian ini lebih banyak menggambarkan praktik pemanfaatan teknologi dan kesiapan kolaborasi digital ASN. Indikator tersebut belum sepenuhnya mengukur budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing culture*), yang juga mencakup aspek keterbukaan, kepercayaan, kesediaan berbagi pengalaman, serta kebiasaan memanfaatkan pengetahuan bersama dalam lingkungan organisasi. Meskipun demikian, praktik kolaborasi digital tersebut dapat menjadi salah satu kondisi pendukung terbentuknya budaya berbagi pengetahuan. Perbedaan skor rata-rata antara indikator penggunaan platform komunikasi, kepatuhan etika digital (3,59) dan kolaborasi lintas divisi serta pengelolaan identitas digital (3,41) menunjukkan bahwa kesiapan ASN dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung koordinasi belum sepenuhnya diikuti oleh kemampuan kolaborasi lintas unit yang setara. Temuan ini mengindikasikan adanya ruang penguatan pada praktik kolaborasi digital, khususnya dalam keterbukaan pertukaran informasi dan pengetahuan antarunit kerja. Kondisi tersebut menjadi relevan untuk dibahas karena ketersediaan sarana digital perlu didukung oleh lingkungan organisasi yang mendorong kepercayaan, keterbukaan, dan kebiasaan berbagi pengetahuan.

3.3 Analisis Teoretis Integratif: DigComp 3.0 dan Model UTAUT

Merujuk pada *Digital Competence Framework* (DigComp 3.0) yang dikembangkan oleh Cosgrove dan Cachia (2025), kompetensi digital mencakup lima dimensi utama. Hasil temuan survei Pemprov DKI Jakarta menunjukkan bahwa ASN cenderung mahir berkomunikasi secara vertikal, namun masih terhambat saat melakukan kolaborasi horizontal lintas SKPD (*Collaborating through Digital Technologies*) karena ketiadaan protokol kerangka kerja bersama. Dalam aspek pemecahan masalah, sebagaimana ditegaskan dalam kerangka Molla dan Licker (2005) mengenai *e-readiness*, ASN masih memiliki ketergantungan tinggi pada unit teknis IT, sehingga tingkat kemandirian *troubleshooting* belum merata.

Selanjutnya, operasionalisasi model *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT) (Venkatesh et al., 2003) pada ASN Pemprov DKI Jakarta didorong oleh empat determinan utama:

a. Ekspektasi Kinerja (*Performance Expectancy*): Adopsi platform digital terdorong oleh percepatan penyelesaian tugas. Sebagaimana ditegaskan Sarjito dan Djati (2025), kompetensi digital mampu memangkas waktu layanan administratif hingga 40%.
b. Ekspektasi Usaha (*Effort Expectancy*): Antarmuka aplikasi yang intuitif menurunkan hambatan adopsi, namun verifikasi berjenjang lintas instansi sering memicu penurunan motivasi kolaborasi.

c. Pengaruh Sosial (*Social Influence*): Rajagukguk et al. (2025) menggarisbawahi bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mendorong keterlibatan pegawai.
d. Kondisi Fasilitas (*Facilitating Conditions*): Hambatan integrasi data antar-aplikasi (*interoperability*) masih sering menjadi keluhan meskipun ketersediaan jaringan internet sudah sangat baik.

3.4 Kesenjangan Digital Lapis Kedua (*Second-Level Digital Divide*) dan Demografi ASN

Penyebab keterbatasan kolaborasi lintas divisi ini berkelindan erat dengan fenomena kesenjangan digital lapis kedua. Silitonga (2023) serta Setyawan et al. (2025) menjelaskan bahwa kesenjangan digital modern telah bergeser dari masalah akses fisik menjadi ketimpangan literasi dan efikasi diri. Berdasarkan data BKD Provinsi DKI Jakarta per 2024/2026, populasi ASN didominasi oleh kelompok usia senior (≥51 tahun) sebanyak lebih dari 22.000 pegawai.

Dominasi kelompok *digital immigrants* ini menciptakan jurang adaptasi kognitif jika dibandingkan dengan *digital natives*. Keterbatasan ini mempertegas temuan Tombili, Kambolong, dan Yusuf (2024) bahwa resistensi adaptasi teknologi pada pegawai senior berpotensi menghambat responsivitas pelayanan publik jika tidak diimbangi dengan strategi pendampingan dari ASN muda. Selain itu, ketiadaan insentif formal bagi ASN yang membagikan pengetahuannya membuat praktik kolaborasi lintas divisi masih bersifat insidental.

3.5 Landasan Hukum dan Harmonisasi Kebijakan Transformasi Digital

Penguatan budaya berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) dan kolaborasi digital ASN di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta memiliki landasan normatif yang saling berkaitan, baik pada tingkat nasional maupun daerah. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara, khususnya Pasal 49, mewajibkan setiap pegawai ASN mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan melalui sistem pembelajaran terintegrasi yang terhubung dengan pekerjaan dan melibatkan ASN lintas instansi pemerintah. Amanat tersebut diperkuat oleh Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), yang menetapkan prinsip keterpaduan, akuntabilitas, interoperabilitas, dan keamanan sebagai dasar penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik. Dalam aspek pengelolaan data, Peraturan Presiden Nomor 39 Tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia juga mengatur bahwa data pemerintah harus memenuhi standar data, memiliki metadata, dan dapat dipertukarkan melalui interoperabilitas agar dapat diakses serta dimanfaatkan antarinstansi. Pada tingkat daerah, Keputusan Menteri PANRB Nomor 663 Tahun 2024 mencatat indeks SPBE Pemerintah Provinsi DKI Jakarta sebesar 4,46, yang menunjukkan capaian kematangan penyelenggaraan pemerintahan digital dan sekaligus menjadi dasar bagi pemerintah daerah untuk memperkuat kualitas pemanfaatan teknologi pada tingkat aparatur. Arah tersebut selaras dengan Peraturan Daerah Provinsi DKI Jakarta Nomor 2 Tahun 2025 tentang RPJMD Tahun 2025–2029, yang menjadi pedoman pembangunan

daerah dalam memperkuat tata kelola pemerintahan dan mendukung transformasi Jakarta menuju kota global. Relevansi penguatan regulasi dalam transformasi digital juga terlihat dalam kajian Musdalipa et al. (2026), yang menunjukkan bahwa perkembangan komunikasi digital dan kecerdasan buatan dalam penegakan hukum masih menghadapi kesenjangan regulasi sehingga membutuhkan kerangka hukum yang adaptif, peningkatan kapasitas sumber daya manusia, literasi digital, pengawasan manusia, serta standar transparansi dan akuntabilitas. Meskipun penelitian tersebut berfokus pada penegakan hukum berbasis kecerdasan buatan, temuan tersebut memberikan penguatan konseptual bahwa transformasi digital perlu mengandalkan ketersediaan teknologi dan didukung oleh regulasi yang mampu mengarahkan penggunaan teknologi secara bertanggung jawab. Harmonisasi kebijakan transformasi digital di Pemprov DKI Jakarta perlu diarahkan pada keterpaduan antara pengembangan kompetensi ASN, tata kelola dan pertukaran data, keamanan informasi, dan pembentukan budaya kolaborasi lintas divisi agar teknologi digital mampu meningkatkan efisiensi administratif dan mendorong pembelajaran organisasi serta pemanfaatan pengetahuan secara bersama.

4. Kesimpulan

Transformasi digital di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta telah mencapai kematangan infrastruktur dan tata kelola sistem (*supply-side*) yang sangat solid, sebagaimana tercermin dari capaian Indeks SPBE sebesar 4,46, namun masih menyisakan kesenjangan kapasitas pemanfaatan di tingkat aparatur (*demand-side*) dengan skor IMDI sebesar 50,5. Evaluasi empiris menunjukkan bahwa ASN telah memiliki kesiapan kolaborasi digital yang tinggi pada tataran operasional dan kepatuhan normatif, dibuktikan oleh skor kelompok indikator penggunaan platform komunikasi dan etika digital sebesar 3,59 (dengan tingkat resistensi hanya 4,1% atau 15 responden) serta tingginya adopsi media penyimpanan awan bersama lintas divisi yang mencapai 55,9% kategori Sangat Setuju (207 responden). Sebaliknya, pada kelompok indikator kolaborasi lintas divisi dan pengelolaan identitas digital, skor rata-rata menurun menjadi 3,41 dengan proporsi responden resistif melonjak tiga kali lipat menjadi 12,4% (46 responden), disertai intensitas persetujuan penuh yang lebih moderat pada partisipasi forum kerja digital lintas divisi (53,8% Setuju) maupun komunikasi digital antarinstansi (53,5% Setuju). Temuan ini menegaskan bahwa kesiapan teknis dalam menggunakan perangkat kolaborasi digital belum sepenuhnya terinternalisasi menjadi budaya berbagi pengetahuan (*knowledge-sharing culture*) akibat masih kuatnya sekat sektoral (*silo mentality*) dan keraguan dalam mempertukarkan data antar-SKPD.

Berdasarkan analisis integratif DigComp 3.0 dan UTAUT, tertahannya transisi dari kesiapan teknis menuju budaya berbagi pengetahuan dipengaruhi oleh pola komunikasi birokrasi yang masih dominan vertikal, ketiadaan protokol kerangka kerja kolaborasi horizontal lintas SKPD, hambatan verifikasi berjenjang (*effort expectancy*), serta keterbatasan interoperabilitas data antaraplikasi (*facilitating conditions*). Kondisi tersebut diperkuat oleh fenomena kesenjangan digital lapis kedua (*second-level digital divide*) yang berkelindan dengan struktur demografi ASN Pemprov DKI Jakarta, di mana lebih dari 22.000 pegawai berada pada kelompok usia senior (≥ 51 tahun atau *digital*

immigrants). Perbedaan adaptasi kognitif dan efikasi diri membuat pemanfaatan platform digital pada sebagian aparatur senior masih terbatas pada pemenuhan kepatuhan administratif dan bergantung pada unit teknis TI, sementara ketiadaan insentif formal menyebabkan praktik pertukaran pengetahuan lintas unit berlangsung secara insidental.

Bertolak dari temuan empiris spesifik tersebut, penguatan mekanisme kolaborasi dan pengelolaan pengetahuan di lingkungan Pemerintah Provinsi DKI Jakarta perlu diarahkan pada tiga langkah terukur yang langsung menjawab titik lemah di lapangan:
1. Penyederhanaan Protokol Pertukaran Data dan Pengelolaan Identitas Digital Lintas SKPD

Untuk menekan angka resistensi sebesar 12,4% (46 responden) pada dimensi kolaborasi lintas divisi dan pengelolaan identitas digital (skor 3,41) serta mengatasi hambatan verifikasi berjenjang dan interoperabilitas, pemerintah daerah perlu menetapkan standar protokol akses data dan otorisasi identitas kerja bersama lintas unit. Langkah ini memastikan pemanfaatan penyimpanan awan bersama (yang telah diadopsi sangat baik oleh 55,9% responden) terintegrasi dengan alur kerja layanan digital seperti JAKI, Alpukat Betawi, dan e-Katalog Lokal Versi 6.0 sebagai ruang produksi pengetahuan kolektif, bukan sekadar repositori berkas pasif.

2. Kelembagaan Skema *Reverse Mentoring* Berbasis Profil Demografi ASN

Guna menjembatani kesenjangan literasi fungsional dan mengurangi ketergantungan pada unit teknis TI di tengah dominasi lebih dari 22.000 ASN berusia ≥ 51 tahun, BKD dan masing-masing SKPD perlu merancang pendampingan kerja berpasangan lintas generasi antara ASN muda (*digital natives*) dan ASN senior. Pendampingan praktis berbasis tugas harian ini ditujukan untuk meningkatkan efikasi diri aparatur senior dalam memanfaatkan forum diskusi digital sebagai medium pertukaran pengetahuan tasit.

3. Integrasi Partisipasi Forum Kolaborasi dan Dokumentasi Pengetahuan ke dalam Penilaian Kinerja. Untuk menjembatani kesenjangan antara tingginya kepatuhan aturan formal (skor 3,59) dan belum melembaganya kebiasaan berbagi pengetahuan lintas divisi (53,8% Setuju), pimpinan SKPD perlu mengaitkan kontribusi aktif dalam forum kerja digital lintas divisi serta pendokumentasian pengetahuan kerja ke dalam indikator kinerja individu maupun skema apresiasi non-finansial. Dengan demikian, transformasi digital birokrasi di DKI Jakarta tidak berhenti pada modernisasi infrastruktur, melainkan bertumbuh menjadi ekosistem pembelajaran organisasi yang kolaboratif dan berkelanjutan.

5. Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kania Falahiatika, S.I.A. dan Fitria Ariyanti, S.I.A. selaku asisten dosen mata kuliah Praktik Penelitian Administrasi Publik Kelompok Negara 1 yang telah memberikan arahan, pendampingan, serta dukungan selama pelaksanaan penelitian. Ucapan apresiasi turut disampaikan kepada seluruh mahasiswa Praktik Penelitian Administrasi Publik Kelompok Negara 1 atas partisipasi dan kontribusinya dalam proses penelitian, terutama dalam kegiatan pengumpulan data

yang menjadi landasan penyusunan artikel ini. Penyusunan artikel ini juga merupakan bentuk pemanfaatan data hasil penelitian kolektif yang dihimpun melalui kegiatan pembelajaran mata kuliah Praktik Penelitian Administrasi Publik Kelompok Negara 1.

6. Daftar Pustaka

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia. (2024). *Survei penetrasi internet Indonesia 2024*. APJII. https://apjii.or.id/download_survei/1b5d0968-ccc7-4f21-bed5-ac9962cb17f1

Arifin, A. L., Solihin, D., & Murni, S. (2024). Aparatur sipil negara sebagai pelayan publik: Cepat tanggap, andal, dan adaptif terhadap teknologi digital. *MONAS: Jurnal Inovasi Aparatur*, 6(2), 87–98. https://doi.org/10.54849/monas.v6i2.237

Babbie, E. R. (2014). *The basics of social research* (6th ed.). Wadsworth, Cengage Learning.

Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DKI Jakarta. (2026). *Statistik kepegawaian berdasarkan status pegawai*. BKD Provinsi DKI Jakarta.

Cosgrove, J., & Cachia, R. (2025). *DigComp 3.0: European Digital Competence Framework – Fifth Edition* (JRC Research Report No. JRC144121). Publications Office of the European Union. https://data.europa.eu/doi/10.2760/0001149

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.

Farhana, B., Fadilah, G. A., Fardan, M., & Muttaqin, R. (2026). Faktor-faktor yang memengaruhi knowledge sharing dalam perilaku organisasi: Tinjauan literatur sistematis. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis, 3*(6), 851–855. https://doi.org/10.62017/jemb

Fauzan, D. N., Triono, R. A., & Dalimunthe, Z. (2022). How does public service motivation explain knowledge sharing behavior among Indonesian civil servants? *Jurnal Bina Praja, 14*(1), 71–82. https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.71-82

Hafiz, M., & Frinaldi, A. (2023). The role of knowledge sharing and innovation in improving public sector performance: A literature review. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara, 15*(1), 161–173. https://doi.org/10.15575/jpan.v15i1.23020

Hardiyanto, & Lestari, I. (2026). Penguatan kapasitas pengelola kepegawaian melalui pendekatan participatory knowledge sharing dalam pengelolaan ASN lintas generasi. *Jurnal Pelayanan Masyarakat, 3*(2), 120–133. https://doi.org/10.62951/jpm.v3i2.3447

Horrigan, J. B. (2016). *Digital readiness gaps: Americans fall along a spectrum of preparedness when it comes to using tech tools to pursue learning online*. Pew Research Center. https://www.pewresearch.org/internet/2016/09/20/digital-readiness-gaps/

Indeks Masyarakat Digital Indonesia. (2024). *Data Indeks Masyarakat Digital Indonesia (IMDI) tingkat kabupaten/kota 2024*. Kementerian Komunikasi dan Digital RI. https://imdi.sdmdigital.id/unduh-data

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2024). *Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi*

Nomor 663 Tahun 2024 tentang hasil evaluasi sistem pemerintahan berbasis elektronik pada instansi pusat dan pemerintah daerah tahun 2024. https://jdih.menpan.go.id/dokumen-hukum/keputusan-menteri-pendayagunaan-aparatur-negara-dan-reformasi-birokrasi-nomor-663-tahun-2024-tentang-1972

Matvejciuk, L. O., & Polovyi, P. V. (2025). Digital competence of public servants in the context of developing a digital service-oriented state. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2025(3), 221–227. https://doi.org/10.33271/nvngu/2025-3/221

Molla, A., & Licker, P. S. (2005). Perceived e-readiness of developing countries. Dalam *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems (ECIS 2005)*. Regensburg, Germany.https://www.researchgate.net/publication/262249082_Perceived_E-Readiness_Factors_in_E-Commerce_Adoption_An_Empirical_Investigation_in_a_Developing_Country

Musdalipa, R., Juangsah, & Jalil, B. (2026). Digital communication, artificial intelligence, and the transformation of law enforcement in Indonesia: Challenges and regulatory response. *ISIHUMOR: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 4*(3), 480–495. https://doi.org/10.58540/isihumor.v4i3.1967

Nadjib, A., Azhar, A., Prabujaya, S. P., Malek, J. A., & Khairunnas, K. (2025). Mapping civil servants' digital literacy: A readiness model for Indonesia's e-government transformation. *Jurnal Public Policy*, 11(4), 450–465. https://doi.org/10.35308/jpp.v11i4.10023

Nguyen, D. V., & Doan, T. T. (2025). Digital transformation in the public sector – The role of digital transformation leadership, digital culture, and knowledge sharing. *The Journal of Social, Political and Economic Studies, 50*(3), 297–306. https://doi.org/10.65767/0278-839X.2025.50.24

Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches* (7th ed.). Pearson Education Limited

Pemerintah Indonesia. (2018). *Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. https://peraturan.bpk.go.id/Details/96913/perpres-no-95-tahun-2018

Pulkkinen, J., Suhonen, M., & Leinonen, J. (2025). Support factors and mechanisms for civil servants' digitalization readiness. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 28(1), 15–32. https://doi.org/10.58235/sjpa.2024.24130

Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. (2025). *Laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah Provinsi DKI Jakarta tahun 2024*. https://www.jakarta.go.id/storage/files/shares/Laporan%20LPPD/LPPD%20Pemprov%20DKI%20Jakarta%202024.pdf

Rajagukguk, H. O., Zulaikha, S., Mayasari, L. I., Takdir, M., & Syam, A. R. (2025). Strategi pengembangan kompetensi ASN: Kepemimpinan dan kebijakan transformasi digital. *Proceeding of Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Jakarta*, 3(1), 70–80. https://journal.unj.ac.id/unj/index.php/semnas-ps/article/view/63507

Sarjito, A., & Djati, S. P. (2025). Implikasi kompetensi digital aparatur sipil negara milenial terhadap reformasi birokrasi digital di era transformasi pemerintahan. *Jurnal Administrasi Publik*, 21(1), 87–109. http://makassar.lan.go.id/jap/index.php/jap/article/view/610

Setyawan, Y. F., Gumilar, A., Apriliani, I., & Bhaskoro, F. (2025). Nexus between digital competency level and performance level of state civil apparatus. *Journal La Sociale*, 6(2), 293–308. https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v6i2.1832

Silitonga, M. S. (2023). The public sector's digital skills gap in Indonesia: The challenges and opportunities. *Jurnal Good Governance*, 19(1), 70–81. https://stialan.ac.id/jurnal/index.php/gg

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara. (2023). Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 141. Sekretariat Negara Republik Indonesia. https://peraturan.bpk.go.id/Details/269470/uu-no-20-tahun-2023

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540

Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens: With new examples of knowledge, skills and attitudes*. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2760/115376

Willem, A., & Buelens, M. (2007). Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing. *Journal of Public Administration Research and Theory, 17*(4), 581–606. https://doi.org/10.1093/jopart/mul021

Yosep, Mikial, & Sakarina, S. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja ASN Biro Perekonomian Setda Provinsi Sumatera Selatan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *ISIHUMOR: Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora, 2*(3), 115–133. https://doi.org/10.58540/isihumor.v2i3.828

Yuliana, Harinie, L. T., Syamsudin, A., & Sintani, L. (2026). Kompetensi fasilitator ASN dalam meningkatkan kinerja penyuluh keluarga berencana. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik, 13*(3), 1342. https://doi.org/10.37606/publik.v13i3.2374

Zhang, B., Luo, J., & Li, J. (2024). Moving beyond Likert and traditional forced-choice scales: A comprehensive investigation of the graded forced-choice format. *Multivariate Behavioral Research, 59*(3), 434-460.