

Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di BPSDM

Yufrizal

Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh, Jl. T. Panglima Nyak Makam No. 8, Kota Banda Aceh, 23125

yoesse65@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT / ABSTRAK

Article history

Received:

February 26, 2024

Revised:

March 19, 2024

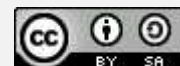
Accepted:

April 16, 2024

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi yang dapat dilakukan BPSDM Aceh dalam mengembangkan kompetensi SDM. Tujuan dari penelitian ini adalah menelusuri bagaimana strategi pengembangan kompetensi SDM dalam rangka penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di BPSDM Aceh. Pendekatan yang diterapkan pada penelitian yakni *infrastructure and e-government tools*, *human capital*, *knowledge management*, dan *change management* untuk menelusuri pemahaman SDM BPSDM Aceh terhadap implementasi layanan SPBE di BPSDM Aceh dan menganalisis strategi pengembangan kompetensi SDM dalam rangka peningkatan layanan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif dan menggunakan teknik analisis data tematik. Teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa parameter *infrastructure and e-government tools* diakui penting dalam efisiensi layanan pemerintahan, membutuhkan peningkatan interoperabilitas. Pengembangan kompetensi SDM fokus pada integrasi aplikasi SPBE sesuai tugas BPSDM Aceh, kunci sukses pemanfaatan positif Aplikasi Layanan SPBE. *Human Capital* di BPSDM Aceh krusial, melibatkan ASN dalam Bimtek, Diklat, dan pendampingan, dengan fokus pada keterampilan umum untuk mendukung SPBE. *Knowledge management* terlihat dari implementasi pengetahuan TIK melalui *handbook*, dengan metode *hybrid* dan *blended learning* dalam kebijakan diklat. *Change Management* memicu strategi komunikasi efektif dan pelayanan prima melalui TIK, membutuhkan kepemimpinan kuat dengan kompetensi dan manajemen TIK. Proses pengembangan melibatkan monitoring dan evaluasi rutin.

This research was conducted to identify strategies that BPSDM Aceh is able to employ in developing human resource competencies. The objective of this study is to explore the strategies for developing human resource competencies in the implementation of the Electronic Government System (SPBE) at BPSDM Aceh. The approach applied in this research includes infrastructure and e-government tools, human capital, knowledge management, and change management to examine the understanding of BPSDM Aceh's human resources regarding the implementation of SPBE services and analyze strategies for developing human resource competencies to enhance SPBE services within the BPSDM Aceh environment. The research method employed in this study is qualitative descriptive research utilizing thematic data analysis techniques. Data collection techniques included interviews and documentary studies. The results indicate that the Infrastructure and E-Government Tools parameters are crucial for the efficiency of government services, requiring increased interoperability. The development of human resource competencies focuses on integrating SPBE applications according to the tasks of BPSDM Aceh, a key success factor for utilizing the positive aspects of SPBE services. Human Capital in BPSDM Aceh is critical, involving civil servants in Bimtek, training, and mentoring, with a focus on general skills to support SPBE. Knowledge Management is evident through the implementation of ICT knowledge via handbooks, utilizing hybrid and blended learning methods in training policies. Change Management triggers effective communication strategies and excellent services through ICT, requiring strong leadership with competence and ICT management. The development process involves regular monitoring and evaluation.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Kata Kunci: Strategi Pengembangan SDM, SPBE, BPSDM Aceh

Keywords: *Developing Human Resources Competencies, SPBE, BPSDM Aceh*

1. Pendahuluan

Pesatnya kemajuan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) memberikan peluang bagi semua organisasi dalam memecahkan masalah tertentu. Pada konteks pemerintah, TIK memberikan peluang untuk melakukan

inovasi pembangunan aparatur negara melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau *e-government*. Merujuk Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, SPBE didefinisikan sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan TIK untuk memberikan layanan kepada instansi pemerintah, Aparatur Sipil Negara, pelaku bisnis, masyarakat dan pihak-pihak lainnya. Di samping itu, *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) memberikan definisi yang sama mengenai *e-government* yaitu penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), khususnya Internet, untuk mencapai pemerintahan yang lebih baik (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2008).

Pemerintah Indonesia menginisiasi kebijakan pengembangan SPBE melalui Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*. Peraturan lain terkait SPBE mencakup: (i) Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 tahun 2018 tentang Pemerintahan Berbasis Elektronik, (ii) Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 59 tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, (iii) Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 132 tahun 2022 tentang Arsitektur Pemerintahan Berbasis Elektronik, dan (iv) Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia Nomor 1 tahun 2023 tentang Interoperabilitas Data dalam Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan Satu Data Indonesia.

Kebijakan SPBE tersebut tidak hanya ditujukan kepada instansi pusat namun juga kepada pemerintah daerah termasuk Pemerintah Daerah Aceh. Hal tersebut salah satunya dapat dilihat dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang menyatakan bahwa pemerintah daerah memiliki kemandirian untuk merencanakan, menerapkan, dan mengelola SPBE.

Kebijakan Pemerintah Daerah Aceh mengenai SPBE dapat dilihat dalam Peraturan Gubernur Aceh Nomor 61 tahun 2022 tentang Pemerintahan Berbasis Elektronik. Dalam Peraturan Gubernur tersebut, SPBE bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, terbuka, transparan, akuntabel, dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik yang cepat, pasti dan murah sesuai tuntutan perubahan dengan berbasis pada TIK dalam rangka peningkatan pelayanan pemerintahan dan pelayanan publik.

Berdasarkan hasil evaluasi yang dilakukan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, kondisi faktual penerapan SPBE di Pemerintah Daerah Aceh berada pada predikat baik (Kementerian PAN RB, 2022), sebagaimana dapat dilihat pada tabel 1. Pada tahun 2022 indeks SPBE Pemerintah Daerah mengalami penurunan namun masih dalam predikat baik. Meskipun begitu, Pemerintah Daerah Aceh harus terus berupaya untuk meningkatkan SPBE guna terwujudnya amanat dari Peraturan Gubernur Aceh Nomor 61 tahun 2022 tentang Pemerintahan Berbasis Elektronik.

Tabel 1. Indeks SPBE Pemerintah Daerah Aceh 2018-2022

Tahun	Indeks	Predikat
2018	2,26	Cukup
2019	3	Baik
2021	3,19	Baik
2022	2,76	Baik

Sumber : Olahan Peneliti

Lebih lanjut, merujuk pada dokumen Rencana Pembangunan Aceh 2025-2026, Pemerintah Daerah Aceh juga menargetkan peningkatan indeks SPBE berada pada predikat sangat baik pada jangka waktu tersebut (Bappeda Aceh, 2022). Target tersebut tentu mengharuskan seluruh komponen Pemerintah Daerah Aceh untuk lebih meningkatkan penerapan SPBE untuk pelayanan publik maupun pelayanan administrasi pemerintahan (Bappeda Aceh, 2022). Di samping itu, kesiapan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor yang penting dalam menerapkan dan mengembangkan SPBE (Bappeda Aceh, 2022). Merujuk kepada studi dari OECD, dijelaskan bahwa pengembangan kemampuan dan keterampilan manusia penting untuk mendukung perkembangan *E-Government* (*Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2008). Berkaitan dengan hal tersebut, Pemerintah Daerah Aceh melalui Peraturan Gubernur Aceh Nomor 61 Tahun 2022 mengatur tentang pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menjamin keberlangsungan dan peningkatan mutu dan layanan SPBE.

Pada lingkungan Pemerintah Daerah Aceh, instansi atau Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA) yang melaksanakan manajemen SDM SPBE adalah Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Aceh (Peraturan Gubernur Aceh, 2022). Berdasarkan Peraturan Gubernur Aceh Nomor 103 Tahun 2016, secara umum, peran sentral yang diemban oleh BPSDM adalah melaksanakan pengembangan SDM dan aparatur di tingkat daerah provinsi serta kabupaten/kota sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Dalam

menjalankan tugasnya, BPSDM Aceh diberikan sejumlah fungsi strategis, termasuk penyusunan kebijakan teknis, pengelolaan pengembangan kompetensi, penyelenggaraan sertifikasi kompetensi, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan pengembangan SDM, tugas administratif di tingkat provinsi, pembinaan Unit Pelaksana Teknis Bidang (UPTB), dan koordinasi dengan instansi dan lembaga terkait (Peraturan Gubernur Aceh, 2016).

Dalam konteks khusus SPBE, peran sentral BPSDM Aceh terfokus pada manajemen SDM, yang merupakan bagian integral dari manajemen SPBE (Peraturan Gubernur Aceh, 2022). BPSDM Aceh melaksanakan manajemen SDM SPBE melalui serangkaian proses, termasuk perencanaan, pengembangan, pembinaan, dan pendayagunaan SDM (Peraturan Gubernur Aceh, 2022). Proses ini dirancang untuk mendukung pelaksanaan SPBE secara efektif di Pemerintah Daerah Aceh, dengan tujuan memastikan kelangsungan dan peningkatan mutu layanan SPBE (Peraturan Gubernur Aceh, 2022).

Sedangkan secara khusus pada konteks SPBE, peran sentral BPSDM Aceh adalah melaksanakan manajemen sumber daya manusia, di mana hal tersebut merupakan bagian dari manajemen SPBE (Peraturan Gubernur Aceh, 2022). Manajemen SDM SPBE yang dilakukan oleh BPSDM Aceh melalui serangkaian proses, mulai dari perencanaan hingga pendayagunaan SDM. Proses ini mencakup tahapan perencanaan, pengembangan, pembinaan, dan pendayagunaan SDM, yang semuanya dirancang untuk mendukung pelaksanaan SPBE secara efektif di Pemerintah Daerah Aceh. Langkah-langkah tersebut bertujuan untuk memastikan kelangsungan dan peningkatan mutu layanan SPBE di Pemerintah Daerah Aceh. Selain itu, langkah-langkah ini juga bertujuan untuk memastikan ketersediaan dan kompetensi SDM yang diperlukan dalam pelaksanaan Tata Kelola SPBE dan Manajemen SPBE (Peraturan Gubernur Aceh, 2022).

Secara konseptual, Layanan SPBE adalah hasil fungsi aplikasi SPBE yang memberikan nilai manfaat (Peraturan Presiden, 2018). Aplikasi SPBE mencakup program komputer dan prosedur yang dirancang untuk menjalankan tugas dan fungsi Layanan SPBE di pemerintah (Peraturan Presiden, 2018). BPSDM Aceh, sebagai salah satu SKPA, bertanggung jawab atas penyelenggaraan Layanan SPBE melalui aplikasi SPBE, yang dalam hal ini adalah situs/ *website* resmi BPSDM Aceh. Layanan SPBE yang disediakan oleh BPSDM Aceh terdiri dari dua jenis, yaitu layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik yang mendukung tata laksana internal birokrasi untuk meningkatkan kinerja dan akuntabilitas pemerintah, dan layanan publik berbasis elektronik yang mendukung pelaksanaan pelayanan publik bagi masyarakat dan bisnis di pemerintah (Peraturan Gubernur Aceh, 2022).

Dalam rangka penyelenggaraan layanan SPBE, BPSDM Aceh harus memiliki SDM yang berkualitas agar pengguna Layanan SPBE BPSDM Aceh dapat memanfaatkannya secara efektif, efisien, terbuka, transparan, akuntabel, serta cepat, pasti, dan murah. Meskipun secara keseluruhan indeks SPBE Aceh selama periode 2019-2022 tergolong baik (lihat Tabel 1), BPSDM Aceh harus terus meningkatkan kapasitas SDM-nya untuk mempertahankan dan meningkatkan layanan SPBE BPSDM Aceh serta indeks SPBE Pemerintah Aceh secara keseluruhan. Selain itu, Pemerintah Daerah Aceh memiliki target untuk meningkatkan predikat indeks SPBE menjadi sangat baik pada tahun 2025 dan 2026, sesuai dengan RPJMA Aceh 2022-2026 (Bappeda Aceh 2022).

Dalam menyelenggarakan layanan SPBE, BPSDM Aceh perlu memiliki SDM berkualitas agar pengguna layanan SPBE BPSDM Aceh dapat memanfaatkannya secara efektif, efisien, terbuka, transparan, akuntabel, dan ekonomis. Meskipun secara keseluruhan indeks SPBE Aceh selama periode 2019-2022 berada dalam kategori baik (lihat Tabel 2), BPSDM Aceh perlu terus meningkatkan kapasitas SDM-nya untuk mempertahankan dan meningkatkan layanan SPBE BPSDM Aceh serta indeks SPBE Pemerintah Aceh secara keseluruhan. Selain itu, Pemerintah Daerah Aceh memiliki target untuk meningkatkan predikat indeks SPBE menjadi sangat baik pada tahun 2025 dan 2026 sesuai dengan RPJMA Aceh 2022-2026 (Bappeda Aceh, 2022).

Rencana strategis SPBE terdiri dari dua tahapan, di mana tahap pertama dilaksanakan pada tahun 2018-2022 dan tahap kedua pada tahun 2023-2025 (Peraturan Presiden, 2018). Meskipun beberapa pencapaian telah dicapai, seperti portal layanan publik dan portal administrasi pemerintahan, penerapan tahap pertama Rencana Strategis SPBE (2018-2022) di BPSDM Aceh belum mencapai tingkat optimal, terutama terkait integrasi situs/ *website* resmi dengan organisasi lain. Keterbatasan ini tercermin dari kurangnya integrasi sistematis dengan organisasi lain, seperti ketidaktersediaan informasi mengenai dataset BPSDM Aceh pada *opendata.provaceh* di situs/ *website* resmi BPSDM Aceh. Hal ini menunjukkan ketidakselarasan dalam mendukung kebijakan Satu Data Indonesia, yang bertujuan untuk menghasilkan data akurat, mutakhir, terpadu, dan dapat dipertanggungjawabkan serta mudah diakses dan dibagikan antarinstansi pusat dan daerah melalui pemenuhan standar data, metadata, interoperabilitas data, dan menggunakan kode referensi dan data induk (Peraturan Presiden, 2019).

Selain itu informasi mengenai program atau kegiatan terkait pengembangan SDM di Pemerintah Daerah Aceh belum dipublikasikan secara memadai. Misalnya, modul pendidikan dan pelatihan (diklat) masih tidak dapat diakses, dan kanal regulasi pada situs/ *website* BPSDM Aceh belum terintegrasi dengan situs/ *website* Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum (JDIH) Aceh. Hal ini menandakan ada kebutuhan akan integrasi yang lebih baik dalam mendukung Layanan SPBE di BPSDM Aceh (Peraturan Presiden, 2018).

Pentingnya peningkatan kompetensi SDM dalam konteks SPBE telah diakui sebelumnya, dengan penelitian menyoroti kurangnya kompetensi SDM sebagai faktor kunci dalam kegagalan penerapan SPBE (Masyhur, 2016; Mulyono, 2012). Faktor-faktor penyumbang kegagalan penerapan *e-government* juga telah diidentifikasi, termasuk komitmen pemimpin lembaga pemerintah dan rendahnya kesadaran serta budaya pengguna terhadap tata kelola SPBE (Mulyono, 2012). Perlunya upaya pembaharuan dalam hal keilmuan, wawasan, dan teknologi bagi SDM pemerintahan juga telah ditekankan (Heryana & Dewi, 2013). Pelatihan rutin dan berkala, penambahan jumlah pegawai, serta rekrutmen yang sesuai dengan bidang dan keilmuan menjadi kunci dalam optimalisasi SPBE pada perangkat daerah (Heryana & Dewi, 2013).

Dalam mewujudkan SPBE dan menyelenggarakan layanan SPBE secara optimal, perlu dilakukan pengembangan kompetensi SDM melalui *infrastructure and e-government tools, human capital, knowledge management*, dan *change management* yang menjadi kunci dalam penerapan dan penyelenggaraan layanan SPBE. Masalah yang teridentifikasi dalam implementasi SPBE di BPSDM Aceh termasuk kurangnya integrasi layanan SPBE, terutama terkait situs/ *website* resmi BPSDM Aceh yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan organisasi lain, serta belum dipublikasikannya informasi ketersediaan *dataset* dan program pengembangan SDM. Keterbatasan ini menandakan ketidakselarasan pelaksanaan layanan SPBE BPSDM Aceh dengan kebijakan Satu Data Indonesia dan perlunya peningkatan layanan SPBE. Masalah lainnya adalah kurangnya kompetensi SDM dalam menghadapi tuntutan SPBE, disebabkan oleh kurangnya pelatihan dan pendidikan pegawai, serta manajemen SDM yang belum optimal.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada "Strategi Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Dalam Rangka Penerapan Layanan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh" dengan rumusan masalah "bagaimana strategi pengembangan kompetensi sumber daya manusia dalam rangka penerapan layanan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh?". Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pemahaman SDM BPSDM Aceh terhadap implementasi layanan SPBE di lembaga tersebut, serta menganalisis strategi pengembangan kompetensi SDM untuk meningkatkan layanan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh.

2. Metodologi

Metodologi penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dan teknik analisis data tematik. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menguraikan, menjelaskan, dan menggambarkan kondisi permasalahan tertentu (Arikunto, 2010). Sementara itu, teknik analisis data tematik digunakan untuk mengidentifikasi pola-pola yang muncul dalam data (Braun & Clarke, 2006).

Data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan pegawai BPSDM Aceh, sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti dokumen Laporan Kinerja (LKJ) BPSDM Aceh. Proses pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode wawancara, di mana populasi yang dituju adalah pegawai BPSDM Aceh, dan sampel yang diambil adalah beberapa pejabat struktural yang relevan. Pertanyaan wawancara mengacu pada rumusan masalah dan variabel-variabel yang muncul dalam penelitian. Selain itu, data sekunder dari dokumen LKJ BPSDM Aceh dan dokumen-dokumen lainnya kemudian ditabulasi dan disusun sesuai dengan rumusan masalah serta variabel-variabel dalam penelitian.

Setelah data terkumpul, langkah selanjutnya adalah dislay data, yaitu penyajian data dalam bentuk tabel untuk memberikan representasi yang jelas terhadap hasil pengumpulan data. Data kemudian direduksi, yaitu proses penyederhanaan dan pengelompokan data yang kompleks menjadi pola yang lebih terorganisir dan dapat dipahami (Miles & Huberman, 1994). Selanjutnya, dilakukan analisis data tematik untuk menginterpretasi pola-pola yang muncul dalam data set dengan rinci dan fleksibel (Braun & Clarke, 2006).

Proses analisis memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi secara mendalam berbagai aspek yang ada pada data yang dikumpulkan. Terakhir, kesimpulan dari hasil penelitian diambil berdasarkan temuan yang telah dianalisis dan direduksi sebelumnya, serta dapat memberikan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi atau fenomena yang diamati.

3. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan survei terhadap 33 pegawai BPSDM Aceh mengenai pemahaman penerapan SPBE di lingkungan lembaga tersebut, responden diminta memberikan penilaian dengan skala 1- 5, di mana 1 menyatakan Sangat Tidak Setuju (STS), 2 Tidak Setuju (TS), 3 Netral (N), 4 Setuju (S), dan 5 Sangat Setuju (SS). Jawaban 1 dan 2 dianggap sebagai belum memahami penerapan SPBE, sementara jawaban 4 dan 5 sebaliknya. Hasil survei menunjukkan bahwa 39,4% SDM BPSDM Aceh telah memahami penerapan SPBE dan mampu mengarahkan masyarakat untuk menggunakan pelayanan berbasis teknologi (dengan jawaban 4 dan 5). Angka ini belum mencapai setengah dari jumlah sampel, menunjukkan bahwa masih diperlukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan SDM BPSDM Aceh dalam mengimplementasikan SPBE.

Penekanan pada peningkatan pemahaman ini penting untuk memastikan bahwa SDM BPSDM Aceh dapat secara optimal memanfaatkan teknologi dalam menjalankan tugas mereka. Dengan demikian, hasil survei ini memberikan gambaran tentang kebutuhan akan upaya pengembangan dan penguatan pemahaman mengenai SPBE di kalangan SDM BPSDM Aceh agar dapat mencapai tingkat optimal dalam implementasinya.

Perlunya optimalisasi kinerja SDM di BPSDM Aceh dalam implementasi SPBE dapat terlihat dari hasil tabel 2. Tabel tersebut menunjukkan bahwa kesiapan implementasi SPBE dapat dinilai, antara lain, dari pelatihan teknis yang diberikan. Namun, jumlah ASN yang mengikuti diklat teknis dasar masih di bawah target, hanya mencapai 38,8%, dan ini merupakan satu-satunya sasaran strategis yang tidak mencapai target 50% berdasarkan tabel tersebut.

Dengan masih belum optimalnya kompetensi SDM dan kesiapan implementasi SPBE di BPSDM Aceh, penulis melihat perlunya peningkatan dan pengembangan kompetensi SDM di lembaga tersebut. Hal ini mendorong penulis untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai strategi pengembangan keterampilan personel dalam tata kelola elektronik di BPSDM Aceh.

Tabel 2. Tabel Kinerja BPSDM Aceh

No	Sasaran Strategis	Indikator Kinerja	Tahun 2021		
			Target	Realisasi	Persentase
1	2	3	4	5	6
1.	Meningkatnya Kompetensi Sumber Daya Aparatur	Jumlah ASN yang mengikuti diklat teknis umum	60 orang	77 orang	128,3%
		Jumlah ASN yang mengikuti diklat teknis inti	540 orang	210 orang	38,8%
		Jumlah ASN yang mengikuti diklat teknis penjenjangan struktural	5 orang	5 orang	100%
		Jumlah ASN yang mengikuti diklat prajabatan	2.074 orang	2.011 orang	92%
		Jumlah ASN yang mengikuti diklat fungsional	60 orang	30 orang	50%
		Jumlah pemberian bantuan tugas belajar dan izin belajar bagi ASN	550 orang	467 orang	84,9%
2.	Meningkatnya Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia Non Aparatur	Jumlah Putra/Putri Aceh yang mendapat bantuan beasiswa	3.553 orang	1.031 orang	64%

Sumber : Data PPID BPSDM Aceh

Dari 33 pegawai BPSDM Aceh yang disurvei, dipilih 2 orang yang dianggap memiliki keahlian dan kredibilitas dalam menjawab pertanyaan mengenai strategi pengembangan SDM dalam implementasi SPBE di Aceh. Kedua responden tersebut adalah Kepala Bidang Pengembangan Kompetensi Teknis Umum dan Fungsional serta Kabid Pengembangan dan Sertifikasi Kompetensi Teknis Inti di BPSDM Aceh. Selanjutnya, berdasarkan analisis dari hasil wawancara tersebut, akan dibahas mengenai strategi-strategi yang dapat meningkatkan kompetensi SDM di lingkungan BPSDM Aceh.

3.1. *Infrastructure dan E-Governance Tools (Aplikasi Layanan SPBE) dalam Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh*

Infrastruktur teknologi informasi menjadi unsur krusial dalam implementasi SPBE di BPSDM Aceh, menjadi landasan utama untuk keberhasilan layanan SPBE. Dalam hal ini, infrastruktur yang digunakan adalah aplikasi layanan SPBE, yang dalam konteks ini adalah situs/*website* resmi BPSDM Aceh. Penggunaan aplikasi layanan SPBE ini telah membawa dampak positif terhadap efisiensi dan akuntabilitas layanan administrasi pemerintahan di BPSDM Aceh.

Menurut Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, infrastruktur SPBE mencakup semua perangkat keras, perangkat lunak, dan fasilitas yang mendukung jalannya sistem, aplikasi, komunikasi data, pengolahan dan penyimpanan data, perangkat integrasi/penghubung, dan perangkat elektronik lainnya. Infrastruktur SPBE juga mencakup jaringan intra-instansi dan sistem penghubung layanan pusat dan pemerintah daerah.

Meskipun demikian, tantangan utama terkait integrasi aplikasi dengan organisasi lain masih menjadi hambatan. Kurangnya interoperabilitas dengan aspek perencanaan, penganggaran, dan pemantauan kinerja pemerintah menimbulkan kebutuhan untuk memperkuat kompetensi SDM. Strategi yang diadopsi oleh BPSDM Aceh untuk

mengembangkan kompetensi SDM, terutama yang terkait dengan infrastruktur TIK, mencakup pengiriman SDM BPSDM Aceh untuk mengikuti bimbingan teknis, serta penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan berbasis TIK (Bahagia, wawancara mengenai peran infrastruktur and e- government tools dalam rangka penerapan SPBE di BPSDM Aceh, 2023).

Peningkatan layanan publik berbasis elektronik memberikan peluang baru namun juga menuntut peningkatan keterampilan SDM dalam memberikan dukungan teknis dan mengelola respons terhadap pengaduan publik secara efisien. Meskipun telah berupaya menjalin kerjasama dengan instansi lain untuk menyelenggarakan pelatihan di lingkungannya, tantangan terkait transparansi dan publikasi informasi masih perlu diatasi (Bahagia, wawancara mengenai peran infrastruktur and e- government tools dalam rangka penerapan SPBE di BPSDM Aceh, 2023).

Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi SDM di BPSDM Aceh menjadi kunci sukses untuk memaksimalkan potensi positif aplikasi layanan SPBE. Dengan melibatkan pegawai dalam strategi pengembangan keterampilan yang komprehensif, BPSDM Aceh dapat memastikan bahwa SDM mereka siap menghadapi perubahan teknologi dan tuntutan baru dalam era pemerintahan berbasis elektronik.

3.2. Human Capital dalam Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh

Pengembangan *human capital* dalam rangka penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh menjadi krusial seiring dengan peran utama manusia sebagai komponen penting dalam proses inovasi organisasi. SDM yang diberdayakan sepenuhnya dapat menghasilkan kinerja luar biasa dan pengembangan individu yang mengabdikan pada lembaga diperlukan untuk menentukan nilai suatu organisasi. Melihat peran *human capital* dalam proses dan tahapan pengorganisasian SDM, pada BPSDM Aceh tahapan pengorganisasian SDM di bidang TIK dalam rangka penerapan SPBE mencakup proses pengorganisasian SDM untuk memperluas pengalaman dan kompetensi di bidang TIK melalui pendataan ASN yang memiliki keahlian di bidang tersebut, partisipasi dalam bimtek, dan diklat terkait TIK yang diselenggarakan oleh instansi, baik unit, maupun lembaga di luar lingkungan BPSDM. Selain itu, pendampingan juga diselenggarakan bagi ASN yang akan dipersiapkan sebagai penanggung jawab diklat, bekerja sama dengan pihak luar BPSDM, seperti Pusbanglat KHAN LAN-RI (Bahagia, wawancara mengenai peran *human capital* terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023).

Implementasi manajemen ASN oleh BPSDM Aceh dilakukan melalui perancangan dan perencanaan diklat untuk pengembangan kompetensi di bidang TIK, dengan melibatkan kerjasama bersama lembaga terkait dengan BPSDM Aceh (Bahagia, wawancara mengenai peran human capital terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023). Pengelolaan ini terus dilakukan melalui program pendataan ASN yang memiliki keahlian di bidang TIK, sehingga dapat diikutsertakan dalam berbagai pelatihan dan diklat. Langkah-langkah ini mencakup perancangan dan perencanaan diklat, pemberian bimbingan kepada ASN yang akan menjadi tenaga penanggung jawab diklat, serta kerjasama aktif dengan lembaga terkait.

Selain itu, untuk mendukung implementasi SPBE di lingkungan pemerintahan Aceh, BPSDM Aceh telah mempersiapkan rencana untuk melatih tenaga dengan kompetensi TIK yang lebih banyak, guna memenuhi kebutuhan penyelenggaraan diklat berbentuk *hybrid* atau *blended learning*. Fleksibilitas dalam penggunaan teknologi juga didukung oleh BPSDM Aceh yang terus menerapkan berbagai pelatihan dan pengembangan dari lembaga dan instansi eksternal. Pendekatan ini memberikan keleluasaan dalam merancang program pendampingan, pelatihan, dan pengembangan, mengingat perlunya ketepatan dan inovasi dalam mengatasi permasalahan di lingkungan pemerintahan. Selain itu, BPSDM Aceh juga menyesuaikan program pelatihan dan pengembangan untuk setiap anggota ASN berdasarkan tingkat kompetensi, pengalaman, dan "jam terbang" masing-masing ASN, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang akan diemban di masa depan. Dalam upaya mendukung pengembangan SDM secara merata, BPSDM Aceh memberikan kesempatan kepada ASN untuk mengikuti serangkaian diklat tingkat dasar, dengan tujuan melatih tingkat kompetensi di bidang TIK. Meskipun upaya pelatihan dan pengembangan SDM di bidang TIK terus dijalankan untuk mempertajam kompetensi demi mendukung SPBE, pengembangan kompetensi umum (*hard skills*) dinilai belum mencapai harapan yang diinginkan.

3.3. Knowledge Management dalam Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh

Dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, aspek *knowledge management* memegang peran krusial. Dalam kerangka ini, pemahaman dan penerapan konsep manajemen pengetahuan di lapangan memperlihatkan bagaimana organisasi mampu memproduksi, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan.

BPSDM Aceh menyadari bahwa kesuksesan organisasi bergantung pada kemampuannya untuk mengembangkan pengetahuan dari sumber daya yang dimilikinya. Konsep *knowledge management* menegaskan bahwa pengetahuan merupakan inti dari suatu organisasi (James & Grant, 1996), di mana pengetahuan bukanlah sekadar data atau informasi, melainkan hasil dari kombinasi informasi dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, dan motivasi dari sumber otoritatif (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000).

Pengembangan SDM di BPSDM Aceh menjadi fokus utama untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kinerja karyawan dalam konteks penerapan SPBE. Terdapat peran signifikan dari *knowledge management* dalam mendukung upaya ini. Proses *knowledge management*, seperti identifikasi, penciptaan, organisasi, penyimpanan, penyebaran, dan penggunaan pengetahuan, menjadi kunci dalam memastikan efektivitas pengembangan SDM (Dalkir, 2011).

BPSDM Aceh telah mengimplementasikan berbagai strategi untuk mendukung *knowledge management* dalam lingkup penerapan SPBE. Salah satu strategi yang diadopsi adalah penggunaan metode *hybrid* dalam pendidikan dan pelatihan. Metode ini dimaksudkan untuk mengoptimalkan penggunaan TIK. Tantangan dalam pemahaman dan kompetensi di bidang TIK menjadi fokus utama dalam upaya pelatihan dan pengembangan SDM.

Langkah-langkah konkret telah diambil untuk mengatasi kesenjangan kompetensi melalui setiap sesi diklat berikutnya. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian Septiani (2020), yang menekankan pentingnya pembentukan kebiasaan, dukungan kebijakan, pemanfaatan teknologi, dan penyelarasan dengan strategi manajemen perubahan dalam konteks pembentukan *knowledge management* di instansi pemerintah.

Implementasi konsep *knowledge management* di BPSDM Aceh juga tercermin dalam kerjasama aktif dengan instansi atau *stakeholder* terkait, seperti Diskominfo Aceh. Kerjasama ini mencakup konsultasi, dukungan, dan pendampingan untuk mendukung pengembangan kompetensi dan pengetahuan TIK dalam konteks SPBE.

Dalam konteks pelaksanaan diklat dan pengembangan SDM, Dra. Henny Sri Wahyuningsih, M.Si., Kepala Bidang Pengembangan dan Sertifikasi Kompetensi Teknis Inti BPSDM Aceh, menegaskan pentingnya koordinasi, pendampingan, dan konsultasi dengan instansi pembina atau terkait. Pendekatan ini telah terbukti memberikan dampak signifikan dalam peningkatan kinerja dan kualitas kerja aparatur, sejalan dengan penelitian terdahulu Eliana, Nurhayati, & Fathiah (2020).

Selain itu, dalam konteks BPSDM Aceh, penerapan model pembelajaran 70 20 10 dapat menjadi bagian integral dari strategi pengembangan SDM yang berorientasi pada *knowledge management*. Model ini menekankan kombinasi pembelajaran efektif, dengan proporsi 70% untuk *experiential learning*, 20% untuk *social learning*, dan 10% untuk *formal learning* (Juliana & Kamaliah, 2023). Penerapan model pembelajaran 70 20 10 di BPSDM Aceh dapat terintegrasi dengan konsep *knowledge management*. *Knowledge management* menggambarkan bagaimana organisasi mampu memproduksi, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Model 70 20 10 dapat memperkuat strategi pengembangan SDM di BPSDM Aceh.

Dengan memanfaatkan model ini, BPSDM Aceh dapat meningkatkan efektivitas pelatihan dengan memberikan prioritas pada pembelajaran langsung di tempat kerja (70%), interaksi sosial antara peserta (20%), dan pembelajaran formal di ruang kelas (10%). Proporsi 70% dari pembelajaran langsung di tempat kerja memungkinkan para karyawan untuk belajar dari pengalaman mereka sendiri saat menjalankan tugas sehari-hari, sejalan dengan prinsip *knowledge management* bahwa pengetahuan berasal dari pengalaman. Sementara itu, proporsi 20% dari interaksi sosial memungkinkan para karyawan untuk memperluas wawasan mereka melalui kolaborasi dengan rekan kerja dan mendapatkan umpan balik langsung, sesuai dengan nilai pentingnya *social learning* dalam MP. Sisa 10% dari pembelajaran formal di ruang kelas tetap memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru dan mendalami konsep-konsep yang kompleks secara terarah.

Dengan demikian, pengembangan SDM di BPSDM Aceh dapat dilakukan secara holistik dan terintegrasi, sesuai dengan tuntutan SPBE dan kebutuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui integrasi model pembelajaran 70 20 10 dengan konsep *knowledge management*, BPSDM Aceh dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang komprehensif dan berkelanjutan, yang memperkuat kapasitas SDM untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam penerapan SPBE.

3.4. Change Management dalam Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh

Pendekatan *change management* adalah suatu proses perencanaan, pengelolaan, dan implementasi perubahan dalam suatu organisasi (Sugandi, 2013). Tujuan utama dari manajemen perubahan adalah memastikan bahwa perubahan yang diadopsi berlangsung dengan sukses dan mampu memberikan peningkatan yang signifikan dalam operasi organisasi (Sugandi, 2013). *Change management* mencakup berbagai kegiatan, mulai dari mengidentifikasi perubahan yang diperlukan, menetapkan sumber daya yang dibutuhkan, merancang dan mengembangkan strategi perubahan, menerapkan perubahan, hingga mengevaluasi hasil yang dihasilkan dari perubahan tersebut (Mellita, 2020). Proses ini melibatkan seluruh lapisan organisasi, termasuk manajemen senior, kepala departemen, karyawan, dan anggota tim lainnya (Mellita, 2020).

Change management sangat krusial, terutama dalam instansi yang mengalami perubahan dan transformasi dengan cepat. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan terus meningkatkan kinerjanya dianggap sukses. Dengan *change management* yang efektif, suatu organisasi dapat memastikan bahwa mereka dapat mengelola perubahan secara optimal dan mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif.

Change management dalam instansi pemerintah sangat krusial untuk memastikan bahwa perubahan lingkungan pemerintah dapat berjalan dengan sukses dan meningkatkan efisiensi operasional serta pelayanan publik. Berikut beberapa pertimbangan dalam penerapan *change management* di instansi pemerintah:

1. Komunikasi yang efektif. Komunikasi efektif menjadi kunci utama dalam mengelola perubahan di dalam organisasi pemerintah. Pemimpin dan manajer perlu menjalin komunikasi secara rutin dengan karyawan dan masyarakat, menyampaikan informasi perubahan dengan jelas dan rinci. Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi perubahan di BPSDM Aceh sangat dipengaruhi oleh seberapa baik komunikasi organisasi dalam menyampaikan tujuan, alasan, dan manfaat dari perubahan kepada seluruh *stakeholders*.
2. Keterlibatan karyawan dan masyarakat. Keterlibatan aktif karyawan dan masyarakat menjadi esensial dalam proses perubahan. Partisipasi karyawan dalam tahap perencanaan dan implementasi perubahan di BPSDM Aceh telah meningkatkan tingkat penerimaan dan kesiapan dalam menghadapi perubahan.
3. Kepemimpinan yang kuat. Kepemimpinan yang kuat dan memiliki wibawa menjadi kunci sukses dalam mengelola perubahan di lembaga pemerintah. Pemimpin harus memiliki visi yang jelas, kemampuan untuk memimpin perubahan, dan keterampilan untuk menginspirasi serta memotivasi orang lain. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemimpin di BPSDM Aceh telah mendorong dan memfasilitasi perubahan melalui kehadiran, komitmen, dan dukungan mereka terhadap inisiatif perubahan.

Dalam lingkungan pemerintahan, *change management* yang efektif mempertimbangkan faktor-faktor tersebut untuk memastikan keberhasilan perubahan dan meningkatkan kinerja pemerintah serta pelayanan publik. Hal ini juga tercermin dalam pengembangan dan pelatihan di BPSDM Aceh. Guna mewujudkan perubahan dalam pengelolaan di instansi pemerintah, para pemimpin, termasuk kabid, pejabat eselon II dan III, serta BPSDM, telah mengarahkan perubahan dalam aspek diklat dan bimtek guna mendukung pengembangan SDM aparatur. Implementasi TIK dalam pengelolaan informasi, arsip, dan pelatihan diupayakan dilaksanakan secara menyeluruh, minimal secara *hybrid*, menggunakan infrastruktur dan pelaksanaan TIK untuk administrasi seperti penyampaian informasi melalui situs/*website* resmi BPSDM Aceh, grup *WhatsApp*, sosialisasi, dan pendaftaran calon peserta diklat yang diintegrasikan dengan aset dan sumber daya TIK.

Proses *change management* diimplementasikan dalam penataan dan penempatan SDM aparatur untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi melalui penerapan TIK (Wahyuningsih, Wawancara mengenai peran *change management* terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023). Selain itu, pejabat instansi juga mendorong seluruh anggota untuk memahami dan menguasai TIK guna mendukung pelaksanaan tugas masing-masing (Wahyuningsih, wawancara mengenai peran *change management* terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023). Tata kelola SDM aparatur ditingkatkan dengan penempatan yang merata di setiap bidang dan sekretariat untuk memenuhi kebutuhan TIK, dengan mempertimbangkan kemampuan teknis ASN di bidang tersebut (Wahyuningsih, wawancara mengenai peran *change management* terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023). Oleh karena itu, penguasaan TIK dianggap berkontribusi pada pengembangan kompetensi sumber daya aparatur serta memacu kinerja organisasi.

Penyelarasan kebijakan dan proses pembiasaan penggunaan TIK juga diterapkan oleh BPSDM Aceh untuk mendukung penggunaan TIK melalui pembiasaan manajemen di lingkungan instansi dengan himbauan dari pusat untuk menguasai TIK secara mendasar dan menyeluruh (Wahyuningsih, wawancara mengenai peran *change management* terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023).

Penguasaan TIK dinilai bermanfaat dalam pengembangan kompetensi diri dan meningkatkan kinerja instansi. Kebijakan ini sejalan dengan proses pembiasaan SDM aparatur untuk mendorong penerapan TIK dalam tata cara kerja, penyampaian informasi secara merata seperti melalui pendaftaran anggota dalam *mailing list* bidang untuk mempermudah koordinasi tata kerja dan antar divisi, pembentukan grup *WhatsApp*, dan penggunaan metode diklat serta bimtek yang disampaikan secara *hybrid* untuk memfasilitasi peserta Diklat yang tidak dapat hadir secara langsung (Wahyuningsih, wawancara mengenai peran *change management* terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023).

Tantangan yang dihadapi oleh instansi dalam mengelola perubahan mencakup ketidakberadaan standar perubahan mendasar di instansi tersebut, yang dapat menghambat upaya menjalankan proses manajerial dengan cepat mengikuti perubahan lingkungan internal dan eksternal. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Muda yang menyoroti perlunya dokumen manajerial dan standar kompetensi bagi SDM aparatur untuk menghadapi perubahan yang sering terjadi di lingkungan pemerintah (Muda, 2019). Meskipun demikian, dokumen terkait standarisasi kompetensi dan manajerial di BPSDM Aceh diketahui belum tersedia (Wahyuningsih, wawancara mengenai peran *change management* terhadap penerapan SPBE di lingkungan BPSDM Aceh, 2023), sehingga muncul tantangan dalam menghadapi perubahan organisasi dan mendukung kebutuhan yang mendesak bagi organisasi untuk lebih adaptif dan responsif dalam menyediakan pelayanan publik, menjalankan birokrasi, dan mengelola administrasi instansi.

3.5. Analisis Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Rangka Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh

Pengembangan SDM yang berkualitas merupakan faktor kunci dalam kesuksesan implementasi SPBE di Indonesia. Dengan terus meningkatkan kualitas SDM di bidang teknologi informasi, diharapkan Indonesia dapat terus maju dalam mengembangkan SPBE dan memberikan pelayanan yang efektif, terutama dalam implementasi SPBE di BPSDM Aceh. Pengembangan kompetensi ini didasarkan pada beberapa pendekatan, yaitu *infrastructure and e-government tools* (aplikasi layanan SPBE), *human capital*, *knowledge management*, dan *change management*. Kunci pengembangan di atas dinilai efektif, efisien, dan terukur dari segi infrastruktur TIK serta SDM di dalamnya. Keempat parameter tersebut mencerminkan kondisi dalam penelitian, terlihat dari presentasi data dan fakta yang ada. Hasil dari deskripsi ini akan dianalisis berdasarkan kunci pengembangan tersebut untuk mengevaluasi dampaknya terhadap pengembangan SDM, termasuk sumber daya aparatur, dan relevansinya dengan parameter yang disebutkan.

Penerapan SPBE di Indonesia bukanlah hal baru. Pada tahun 2019, Indonesia menerbitkan Keputusan Presiden tentang Satu Data Indonesia (*One Data Indonesia*) yang mewajibkan implementasi *Open Government Data* (OGD) di tingkat nasional. Komitmen pemerintah pusat terhadap OGD memberikan dorongan untuk mempercepat kemajuan dalam implementasi Satu Data dan mengatasi tantangan dalam upaya berkelanjutan untuk mempromosikan OGD. Indonesia meneguhkan komitmennya setiap dua tahun melalui pelaksanaan aksi nasional OGD ke-6 (2020- 2022). Proyek ini terfokus pada penguatan pelayanan publik, pemberantasan korupsi, transparansi pajak, akses terhadap keadilan, partisipasi masyarakat, dan kebijakan publik dari perspektif gender. Ini sejalan dengan tujuan SPBE, yang mendasarinya adalah meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik pemerintah serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pemerintah kepada publik. Dengan bantuan TIK, SPBE dapat mempercepat proses administrasi dan mempermudah akses pelayanan publik. Selain itu, tujuan SPBE adalah mempromosikan partisipasi aktif penduduk dalam proses pengambilan keputusan, mengurangi birokrasi, meningkatkan kualitas pelayanan publik, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

Dalam konteks Indonesia, SPBE juga diharapkan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemerintah dalam mengelola sumber daya negara, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mendukung pembangunan berkelanjutan. SPBE tidak hanya bergantung pada teknologi untuk menciptakan pemerintahan yang efektif atau mendorong partisipasi publik. Pola pikir birokrasi yang tidak melibatkan warga sebagai pelanggan atau peserta dalam pengambilan keputusan perlu diubah. SPBE dapat membawa perubahan dengan mempromosikan transparansi, mengatasi jarak dan kesenjangan lainnya, serta memberdayakan masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses politik. Setiap pemerintah memiliki pendekatan yang berbeda dalam membangun SPBE, ada yang merencanakan jangka panjang secara komprehensif dan ada yang memilih beberapa area kunci sebagai fokus proyek awal (Basu, 2004).

BPSDM Aceh memiliki tanggung jawab untuk melatih dan mengembangkan sumber daya manusia di pemerintahan, khususnya ASN yang merupakan perwakilan sumber daya manusia di lembaga ini. Upaya ini dilakukan dengan bekerja sama dengan lembaga eksternal berbasis TIK, dalam bentuk bimtek atau pelatihan. Metode pelatihan yang digunakan adalah melatih, membimbing, atau mendampingi ASN dalam tugas-tugas utama tertentu.

Tabel 3.Kondensasi Data *Infrastructure and E-Government Tools* (Aplikasi Layanan SPBE)

Komponen <i>ICT Skills</i>	Analisis / Kondensasi Data
Peran Infrastruktur TIK dalam SPBE	Infrastruktur TIK memegang peran vital dalam mendukung implementasi SPBE sebagai alat utama layanan, mencakup perangkat keras, perangkat lunak, dan fasilitas pendukung. Keberhasilan SPBE sangat tergantung pada ketersediaan dan kualitas infrastruktur TIK yang mendukungnya.
Dampak Positif Aplikasi Layanan SPBE	Penerapan Aplikasi Layanan SPBE di BPSDM Aceh meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas layanan administrasi pemerintahan. Namun, tantangan utama melibatkan integrasi aplikasi, kurangnya interoperabilitas, dan kebutuhan peningkatan kompetensi SDM. BPSDM Aceh mengatasi tantangan ini dengan mengirim SDM untuk bimbingan teknis dan menyelenggarakan pendidikan berbasis TIK.
Strategi Pengembangan SDM dan Integrasi Aplikasi SPBE	BPSDM Aceh mengambil langkah strategis untuk meningkatkan integrasi aplikasi dan interoperabilitas dalam layanan SPBE. Dengan mengirim SDM untuk bimbingan teknis dan menyelenggarakan pendidikan berbasis TIK, hal tersebut bertujuan meminimalkan hambatan teknis dan meningkatkan koordinasi antar organisasi. Integrasi yang lebih kuat diharapkan dapat memperkuat efektivitas layanan SPBE.

Komponen <i>ICT Skills</i>	Analisis / Kondensasi Data
Tantangan dan Peningkatan Layanan Publik Berbasis Elektronik	Tantangan transparansi dan publikasi informasi memerlukan peningkatan keterampilan SDM dalam dukungan teknis dan manajemen respons pengaduan publik secara efisien. Meskipun telah dilakukan upaya kerjasama dengan instansi lain, tantangan tersebut masih perlu diatasi. Pengembangan kompetensi SDM menjadi kunci sukses untuk memaksimalkan potensi positif Aplikasi Layanan SPBE dan menghadapi perubahan teknologi dalam era pemerintahan berbasis elektronik.

Sumber : Olahan Peneliti

Terlihat bahwa parameter pengembangan SDM mencakup *infrastructure and e-government tools* (aplikasi layanan SPBE), di mana infrastruktur TIK menjadi krusial dalam SPBE dengan melibatkan perangkat keras, perangkat lunak, dan fasilitas pendukung. Meskipun aplikasi layanan SPBE di BPSDM Aceh meningkatkan efisiensi, tantangan integrasi aplikasi, kurang interoperabilitas, dan kebutuhan peningkatan kompetensi SDM masih perlu diatasi. BPSDM Aceh mengirim SDM untuk bimbingan teknis dan pendidikan berbasis TIK. Penguatan integrasi aplikasi SPBE, termasuk publikasi informasi di situs/ *web* resmi BPSDM Aceh, perlu dilakukan. Meskipun layanan publik berbasis elektronik membawa peluang baru, keterampilan SDM harus ditingkatkan, dan tantangan terkait transparansi dan publikasi informasi perlu diatasi. Secara keseluruhan, pengembangan kompetensi SDM menjadi kunci sukses untuk memaksimalkan aplikasi layanan SPBE.

Untuk pengembangan SDM dilihat dari sisi *human capital*, merujuk kepada beberapa pendekatan yakni 1) Keterampilan dan kemampuan; 2) Pengalaman; 3) Kemampuan beradaptasi; 4) Inovasi dan peningkatan; 5) Kompetensi kepemimpinan dan manajemen; 6) Kepribadian dan etos kerja; 7) Komunikasi dan kerja tim; 8) Pendidikan dan pelatihan.

Oleh karena, analisis pengembangan *human capital* ditinjau melalui kondensasi data yang digambarkan sebagai berikut:

Tabel 4.Kondensasi Data Pengembangan *Human Capital*

Pendekatan <i>Human Capital</i>	Kondensasi Data / Analisis pada Pengembangan <i>Human Capital</i>
Keterampilan dan Kemampuan	Dalam konteks pengembangan Human Capital di BPSDM Aceh, penguasaan keterampilan dan kemampuan TIK menjadi kunci. SDM perlu menguasai teknologi terbaru dan mampu mengaplikasikan solusi TIK secara efisien. Ini bukan hanya tentang pemahaman konsep, tetapi juga integrasi teknologi ke dalam tugas sehari-hari, mendukung peran SDM sebagai penggerak utama implementasi SPBE.
Pengalaman	Pengalaman yang spesifik dan mendalam di bidang TIK menjadi elemen kunci dalam pembangunan kapasitas SDM di BPSDM Aceh. SDM yang memiliki pengalaman praktis dalam implementasi, pemecahan masalah, dan pemeliharaan sistem TIK memiliki pemahaman yang lebih mendalam terhadap dinamika teknologi yang berkembang pesat. Mereka tidak hanya memiliki pengetahuan teoritis, tetapi juga keahlian praktis yang diperlukan untuk menghadapi situasi dunia nyata. Pengalaman ini membentuk landasan kuat bagi kemampuan SDM dalam menghadapi tantangan sehari-hari, beradaptasi dengan perubahan, dan memberikan kontribusi maksimal dalam konteks TIK.
Kemampuan beradaptasi	Kemampuan beradaptasi krusial dalam pengembangan human capital di BPSDM Aceh, khususnya di sektor TIK. SDM yang dapat beradaptasi cepat terhadap perubahan dan perkembangan teknologi cenderung lebih efektif menghadapi tantangan di dunia TIK. Adaptasi melibatkan respons terhadap perubahan tren, teknologi baru, dan tuntutan lingkungan kerja yang dinamis. SDM yang memiliki kemampuan adaptasi tinggi dapat mengoptimalkan potensinya, terus belajar, dan menjalani transformasi yang diperlukan untuk tetap relevan dan efisien dalam menghadapi dinamika TIK.
Inovasi dan peningkatan	Inovasi dan peningkatan menjadi kunci dalam mengembangkan human capital di BPSDM Aceh, khususnya dalam domain TIK. SDM yang mampu memberikan kontribusi inovatif dalam pemanfaatan teknologi memberikan dampak positif pada perkembangan organisasi. Kemampuan untuk menciptakan solusi kreatif, meningkatkan efisiensi, dan proaktif menghadapi perubahan adalah aspek utama inovasi. Peningkatan terus-menerus dalam keterampilan TIK, serta kemampuan menciptakan dan menerapkan solusi baru, menjadi pilar dalam mengoptimalkan kontribusi SDM di BPSDM Aceh.

Pendekatan <i>Human Capital</i>	Kondensasi Data / Analisis pada Pengembangan <i>Human Capital</i>
Kompetensi kepemimpinan dan manajemen	Kompetensi kepemimpinan dan manajemen di bidang TIK memegang peran sentral dalam pengembangan human capital di BPSDM Aceh untuk mendukung implementasi SPBE. Kemampuan strategis, pengambilan keputusan yang tepat, dan manajemen adaptif terhadap dinamika teknologi menjadi landasan esensial. Kompetensi ini menjadi kunci dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang di era pemerintahan berbasis elektronik, guna memastikan kontribusi optimal dari human capital di BPSDM Aceh.
Kepribadian dan etos kerja	Kepribadian dan etos kerja yang timbul dari akumulasi pelatihan dan pengembangan selama ini belum tergambarkan secara jelas.
Komunikasi dan kerja tim	Proses komunikasi yang efektif menjadi krusial dalam perancangan dan perencanaan diklat pengembangan kompetensi aparatur. Keberhasilan dalam mendukung program kerja TIK sangat bergantung pada kolaborasi, kerjasama, dan koordinasi yang baik dengan lembaga serta instansi lainnya.
Pendidikan dan pelatihan	BPSDM Aceh fokus pada pendidikan dan pelatihan TIK untuk membangun SDM yang kompeten, mendukung implementasi SPBE sesuai standar Perpres 95/2018. Implementasi yang berkala, memberikan keleluasaan, inovasi, dan kreativitas bertujuan untuk menunjang diklat dan bimtek bagi aparatur. Akses merata ke pembelajaran TIK menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan SDM yang adaptif di era pemerintahan berbasis elektronik.

Sumber : Olahan Peneliti

SDM mencakup pegawai pemerintah dan masyarakat yang membutuhkan keterampilan TIK, seperti penggunaan komputer, navigasi internet, perangkat mobile, pemrograman, desain grafis, dan analisis data. Selain itu, SDM juga mencakup keterampilan manajerial, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan, serta pemahaman tentang masalah kebijakan dan regulasi terkait SPBE.

Untuk meningkatkan SDM di bidang SPBE, Indonesia dapat mengimplementasikan pelatihan, pendidikan, pengembangan karir, dan program kemitraan antara pemerintah, sektor swasta, dan lembaga akademik. Gary Becker mendefinisikan SDM sebagai keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan individu yang dapat dianggap sebagai modal untuk menciptakan nilai tambah dan meningkatkan produktivitas di tempat kerja (Becker, 2009). SDM dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja, dan karakteristik pribadi yang mendukung kinerja individu di tempat kerja (Becker, 2009). Dalam konteks SPBE, SDM merujuk pada kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan individu yang terlibat dalam penyelenggaraan layanan publik melalui teknologi informasi dan komunikasi. SDM yang memadai sangat penting untuk memastikan implementasi SPBE yang sukses dan berkelanjutan di Indonesia.

Müller dan Skau mengidentifikasi beberapa faktor penunjang keberhasilan manajemen perubahan dalam SPBE (Müller & Skau, 2015). Dalam tinjauan literatur, ditemukan bahwa faktor kesuksesan dalam implementasi SPBE bervariasi pada setiap tahapannya. Pada tahap awal, dukungan politik, partisipasi publik, dan kemampuan teknis menjadi faktor utama. Pada tahap berikutnya, manajemen proyek dan pengukuran kinerja menjadi lebih krusial. Sementara pada tahap matang, integrasi sistem, pengembangan keterampilan pegawai, dan inovasi berkelanjutan menjadi faktor yang paling berpengaruh. Oleh karena itu, analisis mendalam mengenai modal manusia diperlukan dengan mempertimbangkan beberapa pendekatan dan disesuaikan dengan kondisi penelitian.

Tabel 5.Kondensasi Data *Change Management*

Parameter <i>Change Management</i>	Kondensasi Data / Analisis Data
Komunikasi Efektif	Dalam upaya membangun perubahan manajemen, komunikasi efektif diperkuat melalui penyelenggaraan diklat menggunakan TIK. Hal ini terwujud melalui pendaftaran peserta melalui situs/ <i>Website</i> resmi dan pembentukan grup <i>WhatsApp</i> sebagai sarana dua arah untuk mempermudah pertukaran informasi antara penyelenggara dan peserta diklat.
Keterlibatan karyawan dan masyarakat	Memberikan pelayanan prima kepada masyarakat di lingkungan BPSDM Aceh dengan mempermudah administrasi dan birokrasi, memanfaatkan TIK untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik.
Kepemimpinan yang kuat	Bentuk kepemimpinan yang kuat dinilai dari penguasaan kompetensi dan manajemen TIK sebagai tanggung jawab TIK dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi di bidang tersebut. Selain itu, pimpinan memberikan arahan terkait

Parameter <i>Change Management</i>	Kondensasi Data / Analisis Data
	partisipasi tenaga aparatur dalam kegiatan peningkatan TIK untuk lebih aktif di bidang tersebut.
Pengembangan SDM	Jam terbang tenaga aparatur menjadi pertimbangan bagi ASN yang memiliki pengalaman serta penguasaan TIK, dan seberapa banyak bimtek dan diklat yang telah diikuti di berbagai instansi, unit, atau lembaga di luar BPSDM Aceh ketika diarahkan dan ditunjuk menjadi penanggung jawab di bidang TIK.
Monitoring dan evaluasi	Sementara strategi perubahan manajemen dapat dinilai dari aktivitas monitoring dan evaluasi, termasuk sejauh mana penggunaan situs/web resmi, email bidang yang aktif, pemanfaatan grup <i>WhatsApp</i> , serta pelaksanaan diklat, bimtek, dan program pelatihan dan pengembangan yang telah berlangsung selama ini.
Merencanakan dan melaksanakan	Proses perencanaan dan pelaksanaan Bimtek, diklat, dan pelatihan lainnya tetap dilakukan secara berkelanjutan, meskipun terdapat perubahan manajemen secara berkala. BPSDM tetap konsisten dalam menggalang pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan kompetensi aparatur secara teratur.

Sumber : Olahan Peneliti

Manajemen perubahan menjadi krusial untuk memastikan kelancaran dan kesuksesan perubahan tersebut (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022). Beberapa faktor utama dalam manajemen perubahan dalam implementasi SPBE termasuk komunikasi yang efektif, keterlibatan stakeholder, dukungan pemimpin organisasi, dan pengelolaan risiko (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022). Ditekankan bahwa TIK bukan tujuan akhir SPBE, tetapi hanya alat untuk meningkatkan layanan publik (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022). Manajemen perubahan yang efektif membantu organisasi mengatasi hambatan dan rintangan selama implementasi SPBE. Oleh karena itu, manajemen perubahan menjadi faktor kunci dalam perencanaan dan implementasi inisiatif SPBE yang sukses.

Faktor-faktor lain, seperti keamanan, privasi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan penerapan standar serta arsitektur teknologi informasi, juga diakui sebagai elemen penting untuk mencapai kesuksesan dalam semua tahapan implementasi SPBE (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022).

Penjelasan lebih lanjut mengenai pengembangan sumber daya dinilai dari *knowledge management* dalam konteks SPBE bertujuan untuk meningkatkan *knowledge management* dalam pemerintahan (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022). SPBE membantu pemerintah dalam mengakses dan mempertukarkan informasi dengan mudah, serta menyimpan dan mengumpulkan data secara efisien. *Knowledge management* menjadi kunci penting dalam keberhasilan SPBE (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022).

Beberapa contoh penerapan SPBE dalam *knowledge management* disajikan, seperti menyediakan *database* publik yang dapat diakses oleh masyarakat dan pemerintah, serta memungkinkan kolaborasi dan pertukaran informasi antar lembaga pemerintah (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022). Namun, ada beberapa tantangan dan hambatan dalam implementasi SPBE dan manajemen pengetahuan, seperti masalah keamanan informasi dan kurangnya kemampuan teknis pegawai pemerintah. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terkait manajemen pengetahuan, dilakukan analisis yang relevan dengan penelitian yang dijalankan melalui parameter keberhasilan *knowledge management*.

Tabel 6.Kondensasi Data *Knowledge Management*

Parameter <i>Knowledge Management</i>	Kondensasi Data / Analisis <i>Knowledge Management</i>
Dasar-dasar manajemen pengetahuan	Dasar-dasar pengetahuan di bidang TIK merujuk pada <i>handbook</i> atau buku petunjuk yang dikeluarkan oleh lembaga, instansi, atau badan yang bekerjasama dengan BPSDM Aceh dalam pelatihan dan pengembangan. Materi tersebut menjadi landasan pengetahuan untuk membangun keterampilan TIK.
Proses manajemen pengetahuan	Proses dilaksanakan dengan mendukung kebijakan penyelenggaraan diklat melalui metode terkini, yakni <i>hybrid</i> dan <i>blended</i> .
Hubungan antara manajemen pengetahuan dan strategi bisnis	Strategi bisnis di sini bertujuan memberikan pelayanan prima kepada publik, dengan harapan dapat mempermudah pekerjaan tenaga aparatur. Pendekatan ini diimplementasikan melalui kemudahan akses pelayanan publik melalui situ/ <i>website</i> resmi, grup <i>WhatsApp</i> , dan email bidang.
Peranan teknologi	Pemanfaatan teknologi seperti gawai dan komputer memudahkan komunikasi dan koordinasi di antara tenaga aparatur melalui media situs/ <i>website</i> resmi, <i>WhatsApp</i> , dan email.

Parameter <i>Knowledge Management</i>	Kondensasi Data / Analisis <i>Knowledge Management</i>
Pengukuran efektivitas <i>knowledge management</i>	Pengukuran efektivitas pelatihan dan pengembangan belum terlihat secara konkret, meskipun sudah memberikan dampak besar pada seluruh aspek tenaga aparatur.
Aspek budaya	Aspek budaya tercermin dalam berbagai aktivitas koordinasi dan rapat yang menggunakan metode <i>hybrid</i> untuk meningkatkan komunikasi efektif.
Pengelolaan pengetahuan di lingkungan global	Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan belum terlihat memberikan dampak besar secara global.
Peran manajemen SDM	Peran manajemen SDM dapat dilihat dari optimalisasi penggunaan TIK sebagai solusi dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi. Kompetensi SDM diperkuat melalui upaya penyelesaian yang diimplementasikan pada setiap pelaksanaan diklat berikutnya.

Sumber : Olahan Peneliti

Knowledge management diartikan sebagai proses pengumpulan, penyimpanan, dan pemanfaatan informasi dan pengetahuan untuk meningkatkan pelayanan publik (Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon, 2022). Meskipun dihadapi beberapa tantangan seperti kurangnya kesadaran, sumber daya manusia yang terbatas, dan dukungan pemerintah yang kurang, *knowledge management* memberikan solusi melalui langkah-langkah seperti peningkatan kesadaran dan keterampilan melalui pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, dan dukungan pemerintah.

Sementara Hikmah, et.al dalam penelitian studi kasus pada badan perencanaan pembangunan daerah di Provinsi DKI Jakarta, mengkaji kesiapan SDM dalam menerapkan sistem *knowledge management* (Hikmah, Candradewini, & Miradhia, 2022). *Knowledge management* sebagai suatu sistem yang memungkinkan organisasi mengumpulkan, menyimpan, dan membagikan pengetahuan dan informasi untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi (Hikmah, Candradewini, & Miradhia, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia di badan perencanaan pembangunan daerah masih memerlukan peningkatan, terutama dalam mengadopsi sistem *knowledge management* (Hikmah, Candradewini, & Miradhia, 2022). Beberapa kendala yang diidentifikasi antara lain kurangnya dukungan dari pimpinan organisasi, ketersediaan infrastruktur yang kurang memadai, serta kekurangan pelatihan dan pendidikan bagi sumber daya manusia (Hikmah, Candradewini, & Miradhia, 2022).

4. Kesimpulan & Saran

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, maka kesimpulan yang ditarik adalah sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan SDM dalam penerapan *e-government* di BPSDM Aceh melalui berbagai pelatihan dan kerjasama dengan instansi lain telah meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan TIK para aparatur.
2. Parameter *e-government tools* memiliki peran krusial dalam meningkatkan efisiensi layanan administrasi pemerintahan. Meskipun demikian, perlu diperkuat integrasi aplikasi SPBE dan keterampilan teknis SDM untuk mendukung penerapan yang optimal.
3. Fokus pada pengembangan *Human Capital* di BPSDM Aceh termasuk keterampilan, kepemimpinan, dan komunikasi, dengan memperhatikan fleksibilitas teknologi dan penyesuaian program pelatihan untuk mendukung penerapan SPBE.
4. *Knowledge management* didukung oleh pelaksanaan diklat dengan metode *hybrid* dan *blended learning*, serta penggunaan teknologi laman pada perangkat gawai untuk mempercepat komunikasi efektif antartengas aparat.
5. *Change management* didorong melalui komunikasi efektif, penerapan TIK dalam pelayanan publik, kepemimpinan yang kuat dengan kompetensi TIK, serta kegiatan monitoring dan evaluasi yang terintegrasi.

4.2. Rekomendasi

1. Penelitian ini diharapkan dapat memperkuat infrastruktur TIK, integrasi aplikasi SPBE, dan peningkatan transparansi. Rekomendasi diberikan kepada BPSDM Aceh untuk meningkatkan kerjasama antarinstansi dalam mendukung pengembangan kompetensi SDM. Diperlukan pelatihan dan bimbingan teknis yang terus-menerus dengan penekanan pada keterampilan teknis yang relevan. Aplikasi layanan SPBE dapat dijadikan platform untuk mempublikasikan program dan kegiatan pengembangan SDM, memastikan kesiapan SDM menghadapi perubahan teknologi.

2. Penelitian ini menekankan signifikansi pengembangan kompetensi SDM dalam kerangka SPBE. Rekomendasi diberikan kepada BPSDM Aceh untuk meningkatkan program pengembangan kompetensi SDM yang sesuai dengan teknologi SPBE. Merancang dan melaksanakan serangkaian pelatihan, workshop, atau program pengembangan lainnya akan membantu SDM memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk beroperasi dalam lingkungan SPBE.
3. Penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pengelolaan pengetahuan dalam konteks SPBE. Rekomendasi diberikan kepada lembaga BPSDM Aceh untuk menerapkan praktik pengelolaan pengetahuan yang efektif. Ini termasuk identifikasi, pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan yang relevan untuk mendukung implementasi SPBE. Penggunaan teknologi dan alat yang mendukung berbagi pengetahuan dan kolaborasi antaranggota tim juga perlu dipertimbangkan.
4. Implementasi SPBE membutuhkan perubahan dalam cara bekerja dan beroperasi. Saran penting bagi lembaga BPSDM Aceh adalah merancang strategi perubahan yang komprehensif, termasuk komunikasi efektif, partisipasi aktif dari anggota organisasi, dan dukungan dari manajemen. Dengan demikian, perubahan dapat dikelola dengan baik, dan pengembangan kompetensi SDM dalam konteks SPBE dapat tercapai secara efektif. Rekomendasi ini diarahkan kepada BPSDM Aceh sebagai pemangku kebijakan dan pengelola sumber daya manusia.

Daftar Referensi

- Angguna, Y. P., Gani, A. Y., & Sarwono. (2015). Upaya Pengembangan E-Government Dalam Pelayanan Publik pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Malang. *Jurnal Administrasi Publik*, III(1), 80-88.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Awad, E. M., & Ghaziri, H. M. 2004. *Knowledge Management*. New Jersey : Prentice Hall.
- Bahagia, D. A. 2023, Maret. Wawancara mengenai Peran *Human Capital* terhadap Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh. (D. Yufrizal, Interviewer)
- Bahagia, D. A. 2023, Maret. Wawancara mengenai Peran *Infrastructure and E-Government Tools* dalam Rangka Penerapan SPBE di BPSDM Aceh. (D. Yufrizal, Interviewer)
- Bappeda Aceh. 2022, Maret 2. Dokumen dan Informasi Hukum. Retrieved Desember 2023, from Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Aceh: <https://ppid.acehprov.go.id/inpub/download/jWvQOSiC>
- Basu, S. 2004. E-Government and Developing Countries: An Overview. *International Review of Law Computers & Technology*, XVIII(1), 109-132.
- Becker, G. S. 2009. Human Capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. *University of Chicago Press*.
- Dalkir, K. 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*. London: The MIT Press Cambridge.
- Dash, S., & Pani, S. K. 2016. E-Governance Paradigm Using Cloud Infrastructure: Benefits and Challenges. *International Conference on Computational Modeling and Security. Elsevier*, 843-855.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. 2016. *Fundamentals of Human Resource Management*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Dwi Putra, Y., & Sobandi, A. 2019. Pengembangan sumber daya manusia sebagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, IV(4), 129.
- Eliana, Nurhayati, & Fathiah. 2020. Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengembangan Sumber Daya (BPSDM) Aceh. *Jurnal Sistem Informasi*, II(2), 84-95.
- Hamrun, Harakan, A., Prianto, A. L., & Khaerah, N. 2019. Strategi Pemerintah Daerah dalam Pengembangan Pelayanan Berbasis E-Government di Kabupaten Muna. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, XVIII(2).
- Heryana, T., & Dewi, S. K. 2013. Pengaruh Penerapan E-Government Terhadap Pelaksanaan Tata Kelola Pemerintah di Pemerintah Kabupaten Cianjur. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 1(1), 45.
- Hidayat, S. 2018. Menimbang Ulang Konsep Good Governance: Diskursus Teoretis. *Jurnal Masyarakat Indonesia*, XLII(2), 151-65.
- Hikmah, A. N., Candradewini, & Miradhia, D. 2022. Kesiapan Sumber Daya Manusia dalam Penerapan Sistem Knowledge Management pada Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi DKI Jakarta. *Jurnal Administrasi Negara*, XIII(2), 291-301.
- Instruksi Presiden. 2003. Data Base Peraturan. Retrieved Desember 2023, from JDIH BPK: <https://peraturan.bpk.go.id/Details/147277/inpres-no-3-tahun-2003>
- James, C. C., & Grant, R. M. (1996). *Strategic Management*, Alih Bahasa: Tjipto Wardoyo. Jakarta: Alex Media Komputindo.
- Juliana, A. F., & Kamaliah, N. 2023. Adaptasi Model Pembelajaran 70 20 10 pada Agenda 1, 2, dan 3 Pelatihan Dasar Calon Pegawai Negeri Sipil. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Pelatihan*, VII(3).
- Kasemin, K. 2015. *Agresi Perkembangan Teknologi Informasi (Vol. I)*. Jakarta: Prenada Media Group.

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok : Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Ketenagakerjaan. 2018. Katalog. Retrieved Januari 2024, from Jaringan Dokumentas dan Informasi Hukum Kemnaker: <https://jdih.kemnaker.go.id/katalog-1738-Keputusan%20Menaker.html>
- Kementerian PAN RB. 2022. Peta SPBE. Retrieved Desember 2023, from Satu Data: <https://1data.menpan.go.id/>
- Malodia, S., Dhir, A., Mishra, M., & Bhatti, Z. A. 2021. Future of e-Government: An integrated conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*. *Technological Forecasting & Social Change*(121102), 173.
- Masyhur, F. 2014. Kesiapan E-skills Pemerintah Daerah dalam Implementasi E-government di Kawasan Mamminasata. *Jurnal Pekommas*, XVII(3), 151-160.
- Masyhur, F. 2016. Implementasi Strategi E-Government Kota Pare-Pare Menggunakan Model Cassidy dan Dimensi Pemeringkatan E-Government Indonesia (PeGI). *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*, 20(2), 111-122.
- Mellita, D. 2020. Model Lewin dalam Manajemen Perubahan: Teori Klasik Menghadapi Disrupsi dalam Lingkungan Bisnis. *MBIA*, XIX(2).
- Miftahudin. 2018. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah*, III(2).
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif : Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Muda, R. 2019. Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil di Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Aceh (Studi Deskripsi Keterkaitan Kompetensi Manajerial dan Kinerja Organisasi). *Jurnal Transformasi Administrasi*, IX(1), 21-35.
- Müller, S. D., & Skau, S. A. 2015. Success factors influencing implementation of egovernment at different stages of maturity: a literature review. *International Journal of Electronic Governance*, VII(2), 136-170.
- Mulyono, F. 2012. Model Adopsi E-Government Dalam Perspektif Sistem. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 157-120.
- Noe, R. E. (2017). *Human Resource Management : Gaining A Competitive Advantage*. New York : McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: An Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, XXXIII, 5-34.
- Nugraha, J. T. 2018. E-Government dan Pelayanan Publik (Studi tentang Elemen Sukses Pengembangan E-Government di Pemerintah Kabupaten Sleman). *Jurnal Komunikasi dan Kajian Media*, II(1), 32-42.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2008, Juli 31). OECD Digital Government Studies. Retrieved Januari 2024, from https://www.oecd-ilibrary.org/governance/oecd-digital-government-studies_24131962: <https://www.oecd.org/mena/governance/36853121.pdf>
- Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon. 2022. Dokumen Manajemen Pengetahuan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Tahun 2022.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Cirebon. 2022. Dokumen Manajemen Perubahan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Tahun 2022.
- Peraturan Gubernur Aceh. 2016. Peraturan. Retrieved Desember 2023, from Info ASN: <https://peraturan.infoasn.id/peraturan-gubernur-aceh-nomor-103-tahun-2016/>
- Peraturan Gubernur Aceh. 2022. Dokumen dan Informasi Hukum. Retrieved Desember 2023, from Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Aceh: <https://jdih.acehprov.go.id/dih/detail/d9c1a6d0-64b6-40d5-9888-0b7d60573b46>
- Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika. 2015. Kementerian. Retrieved Desember 2023, from Info ASN: <https://peraturan.infoasn.id/peraturan-menteri-komunikasi-dan-informatika-nomor-24-tahun-2015/>
- Peraturan Presiden. 2018. Dokumen Hukum. Retrieved Januari 2024, from Jaringan Dokumentasi dan informasi Hukum Kementerian PPN/Bappenas: <https://jdih.bappenas.go.id/peraturan/detailperaturan/155>
- Peraturan Presiden. 2019. Dokumen Hukum. Retrieved Desember 2023, from Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum Kementerian PPN/Bappenas: <https://jdih.bappenas.go.id/peraturan/detailperaturan/2480>
- Petersen, A. W., Revill, P. W., & Wehmeyer, C. 2005. ICT and e-business skills and training in Europe. *European Centre for the Development of Vocational Training*.
- Prahono, A. 2015. Evaluating the Role e-Government on Public Administration Reform: Case of Official City Government Websites in Indonesia. *Procedia Computer Science*, 27-33.

- Prasojo, L. D., Mukminin, A., & Mahmudah, F. N. 2017. *Manajemen Strategi Human Capital dalam Pendidikan* (Vol. I). Yogyakarta: UNY Press.
- Priyono, & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rahman, A. 2011. Evaluasi Kesuksesan E-government: Studi di Kabupaten Sleman dan Kabupaten Tulungagung. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia (JAAI)*, XV, 190-203.
- Rozikin, M., Hesty, W., & Sulikah. 2020. Kolaborasi dan E-Literacy: Kunci Keberhasilan Inovasi E-Government Pemerintah Daerah. *Jurnal Borneo Administrator*, XVII(1), 61-80.
- Septiani, M. 2020. Implementasi SIMANTU Sebagai Knowledge Management Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR). *Jurnal Lingkar Widyaiswara*.
- Sugandi, L. 2013. Dampak Implementasi Change Management pada Organisasi. *Comtech*, IV(1), 313-323.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Vol. XIX). Bandung: Alfabeta.
- Surdin, J. 2016. Analisis Kelayakan Implementasi E-Government dalam Pelayanan Publik di Bidang Keagrariaan di Kabupaten Pinrang. *Jurnal Komunikasi KAREBA*, V(1), 183.
- Tobing, P. L. 2007. *Knowledge Management: Konsep, Arsitektur dan Implementasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Valdés, G., Solar, M., Astudillo, H., Iribarren, M., Concha, G., & Visconti. 2011. Conception, Development and Implementation of an E-Government Maturity Model in Public Agencies. *Government Information Quarterly*, XXVIII(2), 176-187.
- Wahyuningsih, D. H. 2023, Maret. Wawancara mengenai mengenai Peran *Knowledge Management* terhadap Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh. (D. Yufrizal, Interviewer)
- Wahyuningsih, D. H. 2023, Maret. Wawancara mengenai Peran *Change Management* terhadap Penerapan SPBE di Lingkungan BPSDM Aceh. (D. Yufrizal, Interviewer)