

## Implementasi Paradigma Seamless Government Dalam Memaksimalkan Pelayanan Publik: Studi Kasus Integrasi Sistem Perizinan Ekspor-Impor Di Indonesia

<sup>1</sup>Dewa Nugraha Handoko, <sup>2</sup>Achmad Aidil Viqri, <sup>3</sup>Gabriella Dofani Natalia Siregar, <sup>4</sup>Fauzan Ramdani Ahmad, <sup>5</sup>Muhammad Prakoso Aji

Program Studi Ilmu Politik, Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politiik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jakarta, Indonesia  
Email Koresponden: [dewah2999@gmail.com](mailto:dewah2999@gmail.com)

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the effectiveness of integrating the INA-TRADE and Indonesia National Single Window (INSW) systems at the Directorate of Export and Import Facilitation through a synthesis of E-Government theory and the Seamless Government paradigm. The primary issue in Indonesia's trade bureaucracy is the persistence of a silo mentality, which triggers data fragmentation and service inefficiencies. Employing a qualitative descriptive method, this research evaluates service transformation post-horizontal system integration. The findings indicate that the integration has successfully elevated Indonesia's bureaucracy to a higher level of e-government maturity through mechanisms such as Single Submission (SSm) and positive fiction policies. However, field observations also identified digital shock phenomena due to technological infrastructure asymmetries between agencies. The research conclusion emphasizes that eliminating the silo mentality requires national technology standard harmonization and strengthened digital literacy among apparatus to achieve truly seamless public services.*

**Keywords:** *E-Government, Seamless Government, Silo Mentality, Permitting, Public Services.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas integrasi sistem INA-TRADE dan *Indonesia National Single Window* (INSW) pada Direktorat Fasilitasi Ekspor dan Impor melalui sintesis teori *E-Government* dan paradigma *Seamless Government*. Masalah utama birokrasi perdagangan di Indonesia adalah bertahannya mentalitas silo yang memicu fragmentasi data dan inefisiensi layanan. Dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, penelitian ini mengevaluasi transformasi pelayanan pasca-integrasi sistem secara horizontal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi tersebut telah berhasil membawa birokrasi Indonesia mencapai tahap kematangan *e-government* yang lebih tinggi melalui mekanisme *Single Submission* (SSm) dan kebijakan fiktif positif. Namun, temuan di lapangan juga mengidentifikasi adanya fenomena kejutan digital akibat asimetri infrastruktur teknologi antarinstansi. Simpulan penelitian menegaskan bahwa penghapusan mentalitas silo memerlukan harmonisasi standar teknologi nasional dan penguatan literasi digital aparatur agar tercipta pelayanan publik yang benar-benar tanpa sekat.

**Kata Kunci:** *E-Government, Seamless government*, mentalitas silo, perizinan, pelayanan public

## PENDAHULUAN

Dinamika perdagangan internasional di era globalisasi kontemporer telah menempatkan efisiensi birokrasi sebagai determinan utama dalam peta persaingan ekonomi antarnegara. Transisi menuju integrasi pasar global yang sangat kompetitif menuntut setiap negara untuk merekonstruksi sistem pelayanan publiknya, terutama di sektor ekspor-impor, agar menjadi lebih efektif, responsif, dan terintegrasi secara holistik. Secara teoretis, implementasi E-Government (Pemerintahan Elektronik) bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan untuk meningkatkan daya saing nasional (Sipahutar et al., 2022). Namun, tantangan mendasar di Indonesia bukanlah sekadar mendigitalisasi prosedur manual, melainkan bagaimana menghancurkan mentalitas silo (silo mentality) yang telah lama mengakar dalam struktur birokrasi. Mentalitas silo adalah sebuah kondisi psikologis organisasi di mana unit-unit kerja atau kementerian cenderung bekerja secara terisolasi, enggan berbagi data, dan lebih mengutamakan kepentingan sektoral daripada tujuan nasional yang lebih besar (Lencioni, 2006; Tett, 2015).

Fragmentasi birokrasi akibat mentalitas silo ini berdampak langsung pada pelaku usaha yang dipaksa menghadapi duplikasi persyaratan dokumen di berbagai pintu instansi yang berbeda. Kondisi ini menciptakan inefisiensi biaya transaksi, pembengkakan biaya logistik, dan ketidakpastian waktu yang merugikan iklim investasi (Sonia & Ridho, 2024). Merespons hal tersebut, Pemerintah Indonesia menginisiasi integrasi antara sistem INA-TRADE (Kementerian Perdagangan) dan platform Indonesia National Single Window (INSW). Upaya ini merupakan manifestasi dari evolusi E-Government menuju tahap integrasi horizontal, yang dalam literatur administrasi publik modern dikenal sebagai paradigma Seamless Government atau pemerintahan tanpa sekat (Linden, 1994). Paradigma ini menekankan bahwa pelayanan publik harus mengalir lancar melintasi batas-batas departemen tanpa memperlihatkan kerumitan struktur internal pemerintah kepada masyarakat.

Secara teoretis, keberhasilan integrasi ini diukur dari sejauh mana teknologi informasi mampu melakukan rekayasa ulang proses bisnis (business process reengineering) guna menghilangkan hambatan administratif (Layne & Lee, 2001). Namun, transisi ini seringkali dibayangi oleh keterbatasan kapasitas infrastruktur dan resistensi budaya birokrasi (Aisha, 2016). Masalah teknis seperti gangguan sinkronisasi data antarinstansi masih sering dijumpai, yang berimplikasi pada ketidakpastian layanan (Ismail, 2014). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas integrasi INA-TRADE dan INSW dalam mengatasi mentalitas silo melalui perspektif E-Government dan Seamless Government, serta mengidentifikasi faktor penghambat yang masih terjadi di Direktorat Fasilitasi Ekspor dan Impor.

### **KAJIAN TEORI**

Landasan teoretis utama yang mendasari penelitian ini adalah Teori Kematangan *E-Government* yang dikembangkan oleh Layne dan Lee (2001). Teori ini mengonseptualisasikan bahwa transformasi digital dalam pemerintahan bukanlah fenomena statis, melainkan sebuah evolusi yang bergerak melalui empat tahap perkembangan, yakni *Sparse* (ketersediaan informasi searah), *Transaction* (interaksi dua arah sederhana), *Vertical Integration* (integrasi sistem di dalam satu lini instansi), dan bermuara pada *Horizontal Integration* (integrasi lintas instansi). Pada tahap integrasi horizontal, berbagai basis data dari kementerian dan lembaga yang berbeda saling terhubung secara *real-time* untuk menghilangkan redundansi data dan pengulangan prosedur (Indrajit, 2006). Dalam konteks ini, integrasi antara sistem INA-TRADE dan *Indonesia National Single Window* (INSW) merupakan perwujudan konkret dari tahap integrasi horizontal, di mana batas-batas administratif antarinstansi mulai melebur dalam satu ekosistem digital.

Sejalan dengan pencapaian tingkat kematangan tersebut, paradigma *Seamless Government* (Pemerintahan Tanpa Sekat) yang digagas oleh Russell M. Linden (1994) menjadi pisau analisis krusial untuk membedah kualitas pelayanan publik. *Seamless Government* didefinisikan sebagai upaya pemerintahan untuk merancang proses bisnis yang berorientasi pada hasil (*outcome-oriented*) dengan cara menyembunyikan kerumitan struktur internal birokrasi dari mata publik.

Implementasi paradigma ini menuntut adanya *Business Process Reengineering* (BPR) atau rekayasa ulang proses bisnis secara fundamental untuk memastikan bahwa alur kerja tidak lagi terkotak-kotak oleh yurisdiksi departemen, melainkan mengikuti kebutuhan layanan masyarakat secara terpadu.

Namun, hambatan sosiologis dan organisasional yang paling signifikan dalam mewujudkan pemerintahan tanpa sekat adalah patologi birokrasi yang dikenal sebagai Mentalitas Silo (*Silo Mentality*). Patrick Lencioni (2006) menjelaskan bahwa mentalitas silo adalah pola pikir di mana individu atau unit kerja dalam satu organisasi yang sama enggan berbagi informasi atau sumber daya. Fenomena ini seringkali dipicu oleh ego sektoral, persaingan anggaran, atau ketakutan akan kehilangan kendali atas data yang dianggap sebagai instrumen kekuasaan (Tett, 2015). Dalam birokrasi pelayanan ekspor-impor, mentalitas silo mewujud dalam bentuk "menara-menara" administratif yang kaku, yang menyebabkan terjadinya fragmentasi data dan inefisiensi waktu pelayanan. Transformasi menuju INSW menuntut penghancuran silo-silo ini melalui transparansi data lintas sektoral. Di sisi lain, kajian literatur terbaru juga menyoroti munculnya fenomena *Digital Shock* atau kejutan digital sebagai residu dari mentalitas silo teknis. Kejutan digital dipahami sebagai kondisi ketidaksiapan infrastruktur keras (*hardware*) dan sumber daya manusia dalam mengimbangi perubahan algoritma pasca-integrasi, yang seringkali memicu ketimpangan kapasitas peladen antarinstansi dan kemacetan arus informasi (MDPI, 2026; Syafaruddin et al., 2026). Untuk memitigasi risiko akuntabilitas di tengah transisi ini, eksistensi birokrasi di era 4.0 harus didukung oleh instrumen hukum yang pasti, seperti penerapan fiktif positif yang memberikan persetujuan otomatis jika batas waktu layanan terlampaui (Fahlevy et al., 2023).

Kajian ini juga dibangun di atas fondasi temuan-temuan penelitian terdahulu yang relevan. Hapsari (2015) dalam studinya menemukan bahwa implementasi sistem INSW merupakan pendorong utama kelancaran arus barang, meskipun masih menghadapi tantangan dalam koordinasi fisik di lapangan. Sejalan dengan itu, Ismail (2014) mengevaluasi layanan INA-TRADE dan menyimpulkan bahwa transparansi sistem digital secara signifikan mampu meningkatkan kepercayaan pelaku usaha terhadap pemerintah. Lebih lanjut, Muhni et al. (2014) menyoroti

bahwa kepuasan pengguna jasa ekspor sangat bergantung pada seberapa efektif integrasi lintas kementerian mampu memangkas waktu pelayanan birokrasi. Hal ini diperkuat oleh temuan Njatrijani et al. (2022) yang mengonfirmasi bahwa pelembagaan platform tunggal lintas sektoral sangat krusial bagi peningkatan performa ekspor nasional. Sintesa dari berbagai teori dan temuan terdahulu ini membentuk kerangka berpikir yang utuh bagi peneliti: bahwa integrasi sistem INA-TRADE dan INSW adalah prasyarat mutlak bagi efisiensi, namun tingkat keberhasilannya akan sangat ditentukan oleh sejauh mana kementerian mampu meruntuhkan mentalitas silo, baik secara budaya organisasi maupun melalui kesiapan infrastruktur teknologi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif agar dapat memahami Dampak integrasi sistem INA-TRADE dan INSW dalam Pelayanan Ekspor-Import. Data utama melalui wawancara dengan staf analis perdagangan Bidang Pelayanan Ekspor Import di Direktorat Fasilitasi Ekspor Import Direktorat Jendral Perdagangan Luar Negeri Kementerian Perdagangan untuk mendapat. Narasumber dipilih untuk melalui teknik purposive sampling berdasarkan kemampuan, pengalaman dan partisipasi langsung relatif tinggi. yakni Widyasandi Cono, S.Kom., selaku Kepala Bidang Pelayanan Ekspor Import. Sumber data sekunder merupakan bahan resmi yang dikeluarkan oleh Kementerian Perdagangan tentang dokumen kerja instansi, regulasi, dan laporan evaluasi sistem serta data statistik dari Badan Statistik Pusat (BPS), studi literatur penelitian terdahulu juga digunakan sebagai pendukung dalam penulisan dan mengolah data terkhususnya pada sistem INA-TRADE dan INSW.

Pengumpulan data dilaksanakan dengan tiga metode utama: wawancara mendalam, studi dokumen, dan tinjauan pustaka. Wawancara dilakukan dengan format semi terstruktur agar memberikan keleluasaan dalam mengeksplorasi jawaban informan mengenai proses integrasi sistem INA-TRADE dan INSW, dinamika koordinasi antar lembaga, serta tantangan yang muncul dalam pelaksanaan pelayanan pasca integrasi sistem. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan peraturan, laporan internal, serta data statistik yang berkaitan untuk

memferivikasi hasil wawancara. Tinjauan pustaka sebagai dasar teori dan memperkuat konteks analisis prespektif birokrasi terkait integrasi sistem INA-TRADE dan INSW dalam pelayanan ekspor impor.

Penelitian ini memakai model analisis Miles dan Huberman yang punya tiga tahap utama: reduksi datam penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi, semua hasil wawancara, dokumen, dan literatur dikumpulkan, lalu dibagi ke tema-tema yang relevan terhadap fokus penelitian. Setelah itu, data disusun dalam bentuk narasi atau tabel supaya pola dan hubungan antar variabel mudah terlihat dan dimengerti. Di akhir, peneliti menarik kesimpulan dengan menginterpretasi temuan yang sudah ada. Kesimpulan ini lalu dicek kembali dengan cara triangulasi sumber, supaya hasilnya benar-benar sah dan bisa dipercaya. Penelitian ini langsung menyoroti Direktorat Fasilitasi Ekspor dan Impor lembaga yang benar-benar jadi kunci dalam mengembangkan pelayanan ekspor impor sistem INSW, membuat regulasi teknis dan mengawasi pelaksanaan pelayanan ekspor impor. Fokus ini membuat penelitian bisa menggali langsung terkait implementasi seamless dalam memaksimalkan pelayanan publik. Hal ini, sekaligus melihat sejauh mana dampaknya terhadap pelayanan ekspor impor pasca integrasi sistem INA-TRADE dan INSW.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Transformasi Birokrasi Perizinan melalui Integrasi Sistem**

Sebelum dilakukannya integrasi secara menyeluruh, kegiatan pelayanan perizinan ekspor dan impor di Indonesia seringkali dinilai tidak transparan, bersifat sekuensial (berurutan dari satu instansi ke instansi lain secara manual), dan kerap memicu dugaan keterlambatan penerbitan izin yang merugikan dunia usaha (Cendekia Niaga, 2024). Merespons patologi birokrasi tersebut, implementasi integrasi INA-TRADE dan INSW pada Direktorat Fasilitasi Ekspor dan Impor telah membawa transformasi naratif yang radikal: dari birokrasi berbasis silo menjadi birokrasi yang terintegrasi secara horizontal.

Berdasarkan kacamata Seamless Government, dampak paling signifikan dari integrasi ini adalah terciptanya alur pelayanan yang "tanpa gesekan" (frictionless) bagi pelaku usaha melalui mekanisme 100% Mandatory Online dan Single

Submission (SSm). Di masa lalu, struktur birokrasi perdagangan bersifat opasitas; pelaku usaha dipaksa berinteraksi dengan banyak "sekat" departemen dan mengisi formulir yang sama berulang kali. Pasca-integrasi, sekat-sekat tersebut direkayasa menjadi transparan atau invisible. Informan ahli dalam penelitian ini, Widyasandi Cono (2026), menegaskan hal tersebut: "Dulu, pelaku usaha harus menginput data yang sama berulang kali di portal berbeda. Sekarang, satu kali submisi data di INSW akan langsung terdistribusi ke INA-TRADE dan kementerian teknis lainnya secara otomatis."

Secara ilmiah, fenomena pendistribusian data otomatis ini membuktikan bahwa dampak *seamless government* tidak sekadar menyatukan aplikasi, melainkan sebuah reorientasi dari prosedur ke hasil. Birokrasi tidak lagi membebani masyarakat dengan kerumitan koordinasi internalnya. Interoperabilitas data antara INA-TRADE dan INSW secara langsung meruntuhkan ego sektoral karena informasi tidak lagi "terkurung" di satu kementerian, melainkan menjadi aset lintas lembaga yang mengalir secara real-time (Linden, 1994). Realitas ini melinearkan hasil penelitian di lingkungan Direktorat Fasilitasi Ekspor dan Impor dengan pencapaian tahap tertinggi dari kematangan e-government yang dipostulatkan oleh Layne & Lee (2001), di mana pemerintah akhirnya mampu beroperasi sebagai satu entitas tunggal di mata publik (Single Point of Contact).

### **Implementasi Integrasi INA-TRADE dan INSW dalam Pelayanan Perizinan**

Hasil wawancara menunjukkan bahwa INSW dan INA-TRADE menggunakan pendekatan digital terpusat untuk mengintegrasikan perizinan impor dan ekspor. Untuk meningkatkan produktivitas seluruh proses layanan, mulai dari pengajuan hingga penerbitan izin dilakukan melalui satu portal yang terhubung dengan lembaga seperti Direktorat Jenderal Pajak, OSS, Bea Cukai, eksportir atau importir hanya perlu mengirimkan data melalui INSW, kemudian INA-TRADE memprosesnya secara otomatis (Wawancara dengan Widya Cono, Analisis Staff Perdagangan, 2026). Dari perspektif e-government, sistem ini menunjukkan perkembangan menuju tahap integrasi. Layanan tidak lagi terbatas pada penyediaan informasi atau interaksi. Kemampuan sistem untuk menghubungkan, memproses perizinan secara otomatis menunjukkan bahwa model *Government to Business*

(G2B) harus diterapkan. Kondisi ini memudahkan bisnis untuk mendapatkan layanan publik dengan lebih cepat dan efisien. Hasil wawancara mengungkap terkadang adanya gangguan teknis seperti kesalahan dan keterlambatan selama tahap verifikasi terus terjadi, yang dapat mengganggu alur pelayanan. Selain itu, kegiatan pemeliharaan sistem kadang-kadang menyebabkan layanan terhenti sementara. Stabilitas sistem sangat penting untuk menjaga keberlanjutan layanan karena sangat bergantung pada infrastruktur digital. Koordinasi antar instansi kelembagaan masih sulit diperlukan penguatan elemen kelembagaan dan teknis sangat penting untuk mencapai integrasi yang lebih efektif

### **Dampak Integrasi terhadap Efektivitas dan Transparansi Pelayanan**

Selain aspek penyederhanaan alur, dampak integrasi yang krusial terlihat pada aspek kepastian hukum digital melalui pelembagaan instrumen Fiktif Positif. Berdasarkan regulasi resmi dari Kementerian Perdagangan, pengaturan fiktif positif menetapkan bahwa perizinan ekspor dan impor akan diterbitkan secara otomatis oleh sistem (system-generated approval) jika proses verifikasi melewati batas Service Level Agreement (SLA), yakni maksimal 5 hari kerja (Kementerian Perdagangan RI, 2021). Dalam kacamata seamless government, fiktif positif bukan sekadar aturan hukum, melainkan "katup pengaman" (safety valve) algoritmik yang menjamin bahwa aliran layanan tidak akan terhenti oleh kelalaian atau lambatnya birokrasi manusia. Ini merupakan bentuk tertinggi dari akuntabilitas reformasi birokrasi, di mana otoritas diskresi manusia yang subjektif secara tegas digantikan oleh kepastian algoritma sistem yang objektif (Fahlevy et al., 2023). Dampak nyata adalah pulihnya kepercayaan publik dan terciptanya iklim investasi yang kondusif karena birokrasi kini memberikan jaminan waktu absolut sebuah elemen yang tidak bisa ditawarkan dalam rantai pasok perdagangan internasional.

### **Peran Aktor dan Koordinasi Kelembagaan dalam Integrasi Sistem**

Berdasarkan hasil wawancara peran aktor serta pola koordinasi kelembagaan dalam implementasi memberikan penjelasan bahwa pemerintah memiliki tugas yang sebagaimana mestinya yaitu perancang kebijakan dan pengawas dalam penerapannya. Pemerintah pusat juga berfungsi sebagai

pengendali arah transformasi digital, dimana setiap kementerian punya kewenangannya masing-masing dan tanggung jawabnya dalam implementasi pascar integrasi sistem. (Wawancara dengan Widya Cono, Analis Staff Perdagangan, 2026) . Secara analitis, adanya ego sektoral mengungkap bahwa integrasi tidak sepenuhnya menyamakan kepentingan antar lembaga atau instansi, ini akibat adanya transisi dari pendekatan manual menuju digital, pada transisi ini terkadang masih perlu penyelesaian secara manual dalam kendala teknis maupun administratif.

Dalam hal dominasi aktor, pemerintah pusat tetap menjadi pihak yang paling berpengaruh karena memiliki kewenangan dalam menetapkan kebijakan serta mengendalikan arah integrasi. Namun, kementerian dan lembaga teknis memegang peran penting dalam implementasi sehari-hari, terutama dalam memastikan sistem berjalan sesuai dengan fungsi masing-masing. Pelaku usaha, meskipun berada pada posisi pengguna, turut memberikan tekanan tidak langsung terhadap efektivitas layanan melalui kebutuhan akan kecepatan dan kepastian. Dengan demikian, interaksi antar aktor dalam sistem ini menunjukkan adanya hubungan yang saling bergantung, meskipun keseimbangan peran belum sepenuhnya tercapai.

### **Tantangan Implementasi Seamless Government dalam Integrasi Sistem**

Kendati integrasi perangkat lunak dan regulasi telah berjalan impresif, analisis penelitian ini juga menemukan adanya residu mentalitas silo dalam bentuk fenomena Digital Shock (kejutan digital). Meskipun sekat administratif antarlembaga telah berhasil dirobokkan oleh mekanisme Single Submission, "sekat teknis" ternyata masih kerap muncul akibat asimetri infrastruktur peladen (server) antar-kementerian yang terhubung ke dalam ekosistem INSW. Widyasandi Cono (2026) mengungkapkan realitas lapangan ini: "Tantangan terbesarnya adalah ketika server di salah satu kementerian teknis mengalami gangguan atau keterbatasan bandwidth, maka sinkronisasi status izin menjadi tertunda (delay), meskipun secara sistem di portal INSW prosesnya sudah berjalan." Temuan ini membuktikan secara empiris bahwa transformasi menuju seamless government tidak dapat dicapai secara parsial.

Kejutan digital yang menyebabkan bottleneck data tersebut menegaskan bahwa integrasi akan selalu rentan terhambat jika tidak dibarengi dengan standarisasi kapasitas infrastruktur keras secara nasional (MDPI, 2026). Secara teoretis, integritas pertukaran data lintas silo menuntut adanya harmoni teknologi yang setara, bukan sekadar peluncuran portal gabungan (Syafaruddin et al., 2026). Dengan demikian, dapat dipahami bahwa secara administratif dan prosedural integrasi INA-TRADE dan INSW telah berhasil menciptakan pelayanan tanpa sekat, namun untuk mewujudkan keberhasilan jangka panjang yang holistik, negara masih memiliki pekerjaan rumah dalam mengatasi ketimpangan arsitektur teknologi informasi antarlembaga pemerintah

## **SIMPULAN**

Implementasi integrasi INA-TRADE dan INSW merupakan perwujudan nyata dari evolusi *e-government* menuju integrasi horizontal melalui paradigma *seamless government*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa mekanisme *Single Submission* dan fiktif positif (SLA 5 hari kerja) telah berhasil meruntuhkan mentalitas silo secara administratif di lingkungan Direktorat Fasilitas Ekspor dan Impor. Hal ini berdampak signifikan pada terciptanya pelayanan yang transparan, minim intervensi manual, dan menjamin kepastian waktu. Dampak utama yang dirasakan adalah hilangnya batasan struktural antar-instansi bagi pelaku usaha, menciptakan sebuah bentuk pelayanan satu pintu yang mumpuni secara substansial. Namun, tantangan yang tersisa berupa fenomena kejutan digital menunjukkan bahwa integrasi infrastruktur teknologi lintas kementerian masih belum sepenuhnya sinkron secara merata. Pemerintah disarankan untuk segera menetapkan dan mengimplementasikan standarisasi arsitektur perangkat keras (*hardware*) nasional guna memastikan kelancaran arus data tanpa *delay*, sehingga visi besar pelayanan publik yang tanpa sekat dalam ekosistem perdagangan global dapat terwujud seutuhnya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Aisha, N. (2016). Tantangan dan Hambatan Penerapan E-Government dalam Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 4(2).

- Cendekia Niaga Journal. (2024). Dampak Reformasi Kebijakan Perdagangan Luar Negeri Terhadap Kinerja Perdagangan. *Jurnal Cendekia Niaga Kemendag RI*, 8(1).
- Cono, W. (2026). *Dampak Integrasi Sistem INA-TRADE dan INSW*. Wawancara Mendalam. Jakarta: Kemendag.
- Fahlevy, M. R., et al. (2023). Eksistensi Birokrasi Di Era Revolusi 4.0. *Journal of Government Science (GovSci)*, 4(1).
- Hapsari, K. T. (2015). *Implementasi Sistem Indonesia National Single Window*. Skripsi. Universitas Brawijaya.
- Indrajit, R. E. (2006). *Electronic Government: Strategi Pembangunan Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Ismail, A. (2014). Kualitas Layanan Sistem Perijinan Perdagangan Online INATRADE. *Buletin Ilmiah Litbang Perdagangan*, 8(1).
- Kementerian Perdagangan RI. (2021). *Sosialisasi Peraturan Menteri Perdagangan di Bidang Impor: Single Submission dan Fiktif Positif*. Jakarta: Sekretariat Jenderal Perdagangan Luar Negeri.
- Layne, K., & Lee, J. (2001). Developing fully functional E-government: A four stage model. *Government Information Quarterly*, 18(2).
- Lencioni, P. (2006). *Silos, Politics and Turf Wars*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Linden, R. M. (1994). *Seamless Government: A Practical Guide to Re-engineering*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- MDPI. (2026). The Digital Shock: Administrative Burden in Indonesia's Public Service Reform. *Journal of Open Innovation*, 12(1).
- Muhni, F., et al. (2014). Implementasi Kebijakan INSW Terhadap Kepuasan Eksporir. *Journal of Politic and Government Studies*, 3(4).
- Njatrijani, R., et al. (2022). Peran Indonesia National Single Window dalam Memfasilitasi Perdagangan Internasional. *Jurnal Pembangunan Hukum Indonesia*, 4(2).
- Sipahutar, I. M., et al. (2022). Analysis Trading International in Field Export Import in Indonesia. *International Journal of Asian Business and Management*, 1(1).
- Sonia, E., & Ridho, S. (2024). Indonesia National Single Window (INSW) in the Clearance in/out Process. *Kalao's Maritime Journal*, 1(2).

Syafaruddin, T., et al. (2026). Digital Transformation in Public Administration: Challenges and Opportunities in Indonesian Government Agencies. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 31(1).

Tett, G. (2015). *The Silo Effect*. Simon & Schuster.

