

# IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENGEMBANGAN MANAJEMEN SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK (SPBE) KOTA SALATIGA

Eirene Laura Juwita Herawati, R. Slamet Santoso

Program Studi S1 Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro  
Jalan Prof. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269 Telepon (024)  
7465407, Faksimile (024) 7465405  
Laman: [www.fisip.undip.ac.id](http://www.fisip.undip.ac.id)  
Email: [fisip@undip.ac.id](mailto:fisip@undip.ac.id)

---

## ABSTRACT

*This study aims to deeply analyze the implementation of the Electronic-Based Government System (SPBE) policy in Salatiga City and to identify the supporting and inhibiting factors in its execution. SPBE is a strategic initiative by the Indonesian government to achieve clean, effective, transparent, and accountable governance through the integrated use of information and communication technology (ICT). Using a descriptive qualitative approach with a case study method, this research explores the implementation complexities behind quantitative achievements. Data were collected through in-depth interviews with key local government officials, non-participant observation, and document analysis of SPBE-related policies. The findings reveal a paradox: although Salatiga City achieved a "Very Good" rating in the national SPBE Index, the SPBE Management Domain itself shows low performance. Implementation has proceeded gradually, marked by the establishment of institutional structures, the development of digital services, and the integration of information systems. However, the policy's execution still faces serious obstacles, including limited and uneven technological infrastructure, a scarcity of competent human resources in ICT, low digital literacy among officials and the public, and challenges in inter-agency coordination exacerbated by sectoral egos. On the other hand, leadership commitment, clear regulations, and the successful adoption of several national applications are supporting factors. This study concludes that the high SPBE achievement is more superficial and driven by meeting service indicators, while its managerial foundation remains fragile. Strategic strengthening of human resource capacity, increased infrastructure budget allocation, bureaucratic management reform, and active public participation are essential to achieving the goals of SPBE optimally and sustainably.*

**Keywords:** *SPBE Management, Public Policy, Digital Government, Digital Transformation, Policy Implementation, Case Study, Salatiga City.*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam Implementasi Kebijakan Pengembangan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Salatiga, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya. SPBE merupakan inisiatif strategis pemerintah Indonesia untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) secara terpadu. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, penelitian ini menggali kompleksitas implementasi di balik capaian kuantitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam dengan aparatur pemerintah daerah yang memegang peran kunci, observasi non-partisipan, dan studi dokumentasi terhadap kebijakan terkait SPBE. Hasil penelitian mengungkap sebuah paradoks: meskipun Kota Salatiga meraih predikat "Sangat Baik" dalam Indeks SPBE nasional, Domain Manajemen SPBE justru menunjukkan kinerja yang rendah. Implementasi telah berjalan secara bertahap, ditandai dengan pembentukan struktur kelembagaan, pengembangan layanan digital, dan integrasi sistem informasi. Namun, pelaksanaan kebijakan ini masih menghadapi kendala serius, antara lain keterbatasan infrastruktur teknologi yang belum merata, kelangkaan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di bidang TIK, rendahnya literasi digital di kalangan aparatur dan masyarakat, serta tantangan dalam koordinasi lintas lembaga yang diperparah oleh ego sektoral. Di sisi lain, komitmen pimpinan daerah, adanya regulasi yang jelas, dan keberhasilan adopsi beberapa aplikasi nasional menjadi faktor pendukung. Penelitian ini menyimpulkan bahwa capaian tinggi SPBE lebih bersifat superfisial dan didorong oleh pemenuhan indikator layanan, sementara fondasi manajerialnya masih rapuh. Diperlukan penguatan kapasitas SDM secara strategis, peningkatan alokasi anggaran infrastruktur, reformasi dalam manajemen birokrasi, dan partisipasi aktif masyarakat agar tujuan SPBE dapat tercapai secara optimal dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Manajemen SPBE, Kebijakan Publik, Implementasi Kebijakan, Pemerintahan Digital, Transformasi Digital, Studi Kasus, Kota Salatiga.

## PENDAHULUAN

Era digital telah secara fundamental mengubah lanskap administrasi publik di seluruh dunia. Pemerintah, sebagai entitas yang bertanggung jawab atas pelayanan publik, dihadapkan pada tuntutan untuk bertransformasi dari model birokrasi Weberian yang kaku, hierarkis, dan berorientasi pada prosedur menjadi entitas yang lebih responsif, lincah, transparan, dan berpusat pada warga (*citizen-centric*). Di Indonesia, dorongan transformasi ini diwujudkan melalui sebuah kerangka kebijakan ambisius yang dikenal sebagai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Lebih dari sekadar digitalisasi layanan, SPBE adalah sebuah mandat nasional yang diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Tujuannya adalah untuk menciptakan sebuah ekosistem pemerintahan yang terintegrasi, di mana TIK tidak lagi menjadi alat pendukung, melainkan menjadi tulang punggung penyelenggaraan negara demi tata kelola yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel.

Pentingnya tahap implementasi dalam siklus kebijakan tidak dapat diremehkan. Merilee Grindle (1980) menyatakan bahwa implementasi adalah "missing link" yang seringkali diabaikan. Senada dengan itu, Edward III (dalam Winarno, 2007) menegaskan bahwa kebijakan yang paling brilian sekalipun akan gagal total jika tidak dapat dieksekusi dengan baik di lapangan. Dalam konteks SPBE, implementasi menjadi sebuah arena yang sangat kompleks. Ia tidak hanya menyangkut pengadaan perangkat keras dan lunak, tetapi juga melibatkan perubahan budaya kerja birokrasi, harmonisasi regulasi yang tumpang tindih, penyiapan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten, serta orkestrasi koordinasi yang rumit antar lembaga pemerintah (Huda & Yunas, 2016). Kegagalan dalam mengelola kompleksitas ini seringkali tidak menghasilkan transformasi, melainkan hanya "pulau-pulau" digitalisasi yang terisolasi dan justru melahirkan inefisiensi baru.

Tabel 1. Nilai Domain Manajemen SPBE Kota Salatiga 2024

Nasional	Domain				Indeks
	Kebijakan Internal SPBE	Tata Kelola SPBE	Manajemen SPBE	Layanan SPBE	
Rerata	3.36	2.62	1.86	3.78	3.12
Max	5.00	5.00	4.18	5.00	4.77
Min	1.00	1.00	1.00	1.00	1.03

Sumber: Laporan Evaluasi SPBE 2024 KEMENPANRB

Tabel 2. Nilai Domain Manajemen SPBE Kota Salatiga 2024

Predikat	Domain Manajemen SPBE
Tinggi	3,8 – 5,1
Sedang	2,4 – 3,7
Rendah	1,0 – 2,3

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

Tabel 3 Hasil Evaluasi SPBE Pemerintah Daerah di Kota Salatiga Tahun 2024

No.	Nama Instansi	D1	D2	D3	D4	Indeks	Predikat
1.	Pemerintah Kota Salatiga	3,30	3,60	2,27	4,25	3,64	Sangat Baik

Sumber: KEMENPANRB Nomor 13 Tahun 2024

Kota Salatiga, sebuah kota dengan dinamika unik di Provinsi Jawa Tengah, menunjukkan komitmen yang patut diapresiasi dalam mengadopsi agenda SPBE nasional. Komitmen ini seolah terjustifikasi oleh capaian Indeks SPBE Kota Salatiga pada tahun 2024, yang berhasil meraih skor 3,64 dengan predikat "Sangat Baik". Prestasi ini, sebagaimana dicatat dalam Keputusan MenPAN-RB Nomor 13 Tahun 2024, menempatkan Salatiga di jajaran pemerintah daerah yang berhasil dalam transformasi digital. Namun, sebuah analisis yang lebih dalam terhadap data tersebut mengungkap sebuah anomali yang menjadi titik pijak penelitian ini. Ketika Indeks SPBE dipecah ke dalam domain-domain penyusunnya, terungkap bahwa Domain Manajemen SPBE—yang mencakup aspek-aspek krusial seperti perencanaan strategis, manajemen risiko, manajemen data, dan audit TIK—hanya memperoleh nilai 2,27. Skor ini, menurut standar evaluasi KemenPAN-RB, masuk dalam kategori "Rendah" atau "Kurang".

Kesenjangan tajam antara Indeks SPBE keseluruhan yang tinggi dan Indeks Manajemen SPBE yang rendah ini menciptakan sebuah "paradoks implementasi". Fenomena ini memunculkan pertanyaan kritis: apakah keberhasilan SPBE di Salatiga hanya bersifat permukaan,

didorong oleh domain lain seperti peningkatan layanan atau kebijakan internal yang mudah diukur, sementara fondasi manajerialnya yang seharusnya menjadi penopang utama justru masih rapuh?

Tabel 4. Kebutuhan PC OPD Kota Salatiga 2019-2024

No	Nama OPD	Hardware Saat Ini	Hardware Usulan
1	Dinas Lingkungan Hidup	i3	i7
2	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	Core Duo	i7
3	Dinas Sosial	i5	i7
4	Badan Keuangan Daerah	i5	i7
5	Dinas Perhubungan	i5	i7
6	Dinas Pengendalian Penduduk dan KB	i5	i7
7	Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	i3	i7
8	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	Core Duo	i7

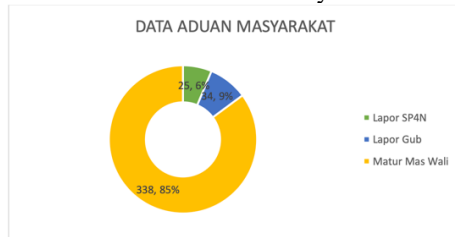
Sumber: Laporan Akhir SPBE Kota Salatiga

Tabel 5. Kebutuhan Pranata Komputer 2019-2024

No	Nama OPD	Pranata Ahli Komputer Saat Ini	Pranata Ahli Komputer Usulan
1	Dinas Lingkungan Hidup	0	4
2	Dinas Kepemudaan dan Olahraga	0	2
3	Dinas Perhubungan	0	4
4	Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman	0	2
5	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata	0	2
6	Diskominfo	0	2
7	Bapelitbangda	0	2
8	Kelurahan	0	2

Sumber: Laporan Akhir SPBE Kota Salatiga

Gambar 1. Data Aduan Masyarakat 2024



Sumber: Instagram @pemkotsalatiga

Indikasi kerapuhan manajerial ini diperkuat oleh berbagai permasalahan faktual di lapangan. Isu kelangkaan SDM di bidang TIK menjadi sangat sentral. Tabel 5. dalam menunjukkan kebutuhan formasi Pranata Komputer yang tidak terpenuhi di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) krusial seperti Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Perhubungan, dan bahkan Sekretariat DPRD. Hal ini mengindikasikan bahwa motor penggerak teknis SPBE sangat terbatas. Dari sisi infrastruktur, meskipun telah ada upaya pengadaan, data pada Tabel 4. menunjukkan bahwa banyak OPD masih bergantung pada perangkat keras dengan spesifikasi usang (misalnya, komputer dengan prosesor Core Duo atau i3), yang tidak hanya menghambat produktivitas tetapi juga menimbulkan risiko

keamanan. Sementara itu, dari sisi masyarakat sebagai target kebijakan, partisipasi melalui kanal aduan digital seperti "Matur Mas Wali" memang menunjukkan angka yang tinggi (mencapai 85% dari total aduan seperti yang diilustrasikan pada Gambar 1.). Namun, tingginya volume aduan ini belum tentu berkorelasi dengan kepuasan atau literasi digital yang merata. Justru, ini bisa menjadi indikasi masalah layanan yang belum terselesaikan secara efektif. Berangkat dari paradoks dan serangkaian masalah tersebut, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan: "Bagaimana sesungguhnya implementasi kebijakan manajemen SPBE di Kota Salatiga dijalankan, dan faktor-faktor apa saja, baik dari isi kebijakan maupun konteks implementasinya, yang menjadi pendorong dan penghambat utama keberhasilannya?"

## METODE PENELITIAN

Untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kompleks dan menggali makna di balik angka, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2019), dipilih karena kemampuannya untuk memahami fenomena secara mendalam, holistik, dan kontekstual, dengan peneliti bertindak sebagai instrumen kunci yang berinteraksi langsung dengan realitas sosial yang diteliti. Desain studi kasus memungkinkan peneliti untuk melakukan penyelidikan intensif terhadap fenomena implementasi kebijakan manajemen SPBE dalam batas-batas konteksnya yang nyata, yaitu di lingkungan Pemerintah Kota Salatiga.

Lokasi penelitian secara spesifik difokuskan pada unit-unit kerja yang menjadi episentrum implementasi SPBE di Kota Salatiga. Situs penelitian utama adalah Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo), yang berdasarkan regulasi berperan sebagai *leading sector* teknis dan motor penggerak utama. Namun, untuk mendapatkan gambaran yang komprehensif, penelitian juga menjangkau instansi lain yang tergabung dalam Tim Koordinasi SPBE Daerah. Ini

termasuk Badan Perencanaan, Penelitian, dan Pengembangan Daerah (Bappeda) yang bertanggung jawab atas sinkronisasi perencanaan dan penganggaran SPBE, Inspektorat Daerah yang berperan dalam audit dan pengawasan, serta Bagian Organisasi pada Sekretariat Daerah yang mengoordinasikan aspek tata kelola dan kelembagaan.

Pemilihan subjek penelitian atau informan dilakukan secara strategis menggunakan kombinasi teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Teknik *purposive sampling* digunakan untuk memilih informan kunci yang memiliki pengetahuan, pengalaman, dan posisi strategis yang relevan dengan fokus penelitian. Mereka adalah aktor-aktor yang terlibat langsung dalam perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan SPBE. Rincian informan yang dipilih dapat dilihat pada Tabel 3.1 dalam naskah skripsi. Informan ini mencakup Kepala Diskominfo untuk mendapatkan perspektif kepemimpinan dan kebijakan, Pranata Komputer Ahli Muda di Diskominfo untuk perspektif teknis di lapangan, Perencana Ahli Muda di Bappeda untuk perspektif perencanaan dan anggaran, serta pejabat dari Inspektorat dan Bagian Organisasi untuk perspektif pengawasan dan tata kelola. Selanjutnya, teknik *snowball sampling* digunakan untuk memperluas jaringan informan, di mana informan kunci merekomendasikan informan lain yang dianggap memiliki informasi relevan, termasuk perwakilan ASN dari OPD lain sebagai pengguna sistem.

Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi tiga metode utama untuk menjamin kekayaan dan validitas data:

1. Wawancara Mendalam: Wawancara semi-terstruktur dilakukan secara tatap muka dengan para informan terpilih. Pedoman wawancara digunakan untuk memastikan semua aspek penelitian tercakup, namun peneliti tetap fleksibel untuk mengeksplorasi jawaban informan lebih dalam (*probing*) guna menggali persepsi, pengalaman, dilema, dan tantangan yang mereka hadapi secara otentik.
2. Observasi Langsung (Non-partisipan): Peneliti melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas sehari-hari yang berkaitan dengan SPBE. Ini mencakup observasi pada saat rapat koordinasi Tim SPBE untuk memahami dinamika interaksi antar lembaga, pengamatan terhadap proses pelayanan yang menggunakan aplikasi SPBE di beberapa dinas, serta mengamati lingkungan kerja untuk melihat kondisi infrastruktur TIK yang ada.
3. Studi Dokumentasi: Metode ini melibatkan pengumpulan dan analisis sistematis terhadap dokumen-dokumen yang relevan. Dokumen primer mencakup Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018, Peraturan Wali Kota Salatiga No. 27 Tahun 2023 tentang Penyelenggaraan SPBE, serta dokumen Masterplan dan Arsitektur SPBE Kota Salatiga. Dokumen sekunder meliputi Laporan Hasil Evaluasi (LHE) SPBE tahunan, dokumen perencanaan daerah (RPJMD, Renstra OPD), notulensi rapat, dan laporan-laporan terkait lainnya.

Untuk menjamin keabsahan data, dilakukan teknik triangulasi sumber. Data yang diperoleh dari wawancara dengan seorang informan (misalnya, dari Diskominfo) diverifikasi dan dibandingkan dengan data dari informan lain (misalnya, dari Bappeda atau pengguna di OPD lain) serta dengan data dari hasil observasi dan analisis dokumen. Proses analisis data mengadopsi model interaktif yang dikembangkan oleh Miles and Huberman (1984), yang berjalan secara siklus dan simultan dengan pengumpulan data. Tahapan analisis tersebut meliputi: (1) Reduksi Data, yaitu proses menyeleksi, merangkum, mengkode, dan memfokuskan data mentah dari transkrip wawancara dan catatan lapangan ke dalam tema-tema yang relevan dengan pertanyaan penelitian; (2) Penyajian Data (*Data Display*), di mana data yang telah direduksi diorganisasikan ke dalam bentuk narasi yang terstruktur, matriks, atau bagan alur untuk memudahkan pemahaman pola dan hubungan antar data; dan (3) Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion*

Drawing/Verification), yaitu proses merumuskan kesimpulan-kesimpulan tentatif yang kemudian diuji dan diverifikasi secara terus-menerus dengan data baru hingga mencapai kesimpulan yang kokoh dan dapat dipertanggungjawabkan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis mendalam terhadap implementasi kebijakan manajemen SPBE di Kota Salatiga menyingkap sebuah narasi yang jauh lebih kompleks daripada yang tersirat dari skor indeksinya. Di balik fasad keberhasilan formal, tersembunyi berbagai tantangan manajerial, konflik kepentingan, dan disfungsi struktural yang menghambat potensi transformatif SPBE. Pembahasan ini akan mengurai temuan lapangan dengan memadukan dua kerangka teori implementasi: model lima ketepatan dari Riant Nugroho (2021) dan model faktor implementasi dari Merilee S. Grindle (1980), untuk memberikan pemahaman yang komprehensif.

### Disfungsi di Balik Lima Ketepatan Implementasi

Meskipun implementasi SPBE di Salatiga secara umum berjalan di atas rel regulasi formal, yaitu Perwali Nomor 27 Tahun 2023, analisis lima ketepatan menunjukkan adanya diskoneksi antara aturan dan praktik.

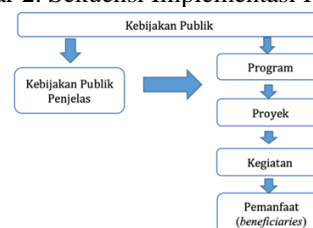
### 1. Ketepatan Kebijakan: Orientasi Internal dan Adaptabilitas yang Rendah

Kebijakan SPBE dirumuskan untuk mengatasi masalah yang nyata dan mendesak: proliferasi aplikasi yang tidak terintegrasi dan inefisiensi anggaran TIK di lingkungan Pemkot Salatiga. Seorang informan dari Bagian Organisasi secara lugas menyatakan, *"lebih ke banyaknya aplikasi yang muncul... sehingga pemerintah pusat tuh kayak perlu untuk mengatur bahwa pemerintah daerah tuh nggak perlu terlalu banyak aplikasi."* Pernyataan ini mengonfirmasi bahwa dorongan awal kebijakan lebih bersifat teknokratis dan berorientasi pada penataan internal birokrasi. Meskipun demikian,

kebijakan ini secara tidak langsung juga memberikan manfaat eksternal. Aplikasi Sistem Informasi Pemerintahan Daerah (SIPD), misalnya, telah berhasil mengefisienkan proses perencanaan dan penganggaran pembangunan daerah. Namun, kebijakan ini menunjukkan kelemahan signifikan dalam hal adaptabilitas. Aturan SPBE yang bersifat *one-size-fits-all* dari pusat gagal memperhitungkan konteks unik birokrasi lokal di Salatiga, khususnya pola mutasi dan rotasi pegawai yang tidak terstruktur. Kebijakan ini tidak memiliki mekanisme untuk melindungi "aset SDM" di bidang TIK, sehingga seringkali pegawai yang sudah terlatih atau menguasai sistem dipindahkan ke posisi lain yang tidak relevan, menyebabkan terputusnya proses transfer pengetahuan (*transfer knowledge*) dan mengancam keberlanjutan program.

### 2. Ketepatan Pelaksana: Dominasi Pemerintah, Minimnya Peran Publik dan Swasta

Gambar 2. Sekuensi Implementasi Kebijakan

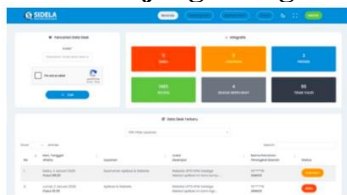


Sumber: (Nugroho, 2021)

Implementasi kebijakan idealnya melibatkan sinergi antara tiga aktor: pemerintah, swasta, dan masyarakat. Di Salatiga, peran pemerintah sangat dominan. Komitmen strategis ditunjukkan dengan pembentukan Tim Koordinasi SPBE lintas OPD. Namun, peran masyarakat sebagai mitra pelaksana masih sangat marginal. Partisipasi publik dalam pemanfaatan sistem yang ada masih didorong oleh kebutuhan transaksional (misalnya, mengurus perizinan) atau sebagai saluran keluhan. Rendahnya partisipasi ini disebabkan oleh kombinasi antara literasi digital yang belum merata dan apatisisme yang timbul dari pengalaman buruk di masa lalu. Seperti diungkapkan seorang informan dari Bappeda, *"masyarakatnya*

belum mau menggunakan... mungkin pernah usul, tapi tidak ada tindak lanjut. Akhirnya kan malas." Ini menunjukkan adanya *trust deficit* antara pemerintah dan warganya. Sementara itu, peran pihak swasta belum dioptimalkan secara strategis. Keterlibatan mereka cenderung bersifat transaksional dan perifer, seperti dalam penyediaan akses internet gratis melalui program "Kepoin" (Ke Pojok Internet) yang dapat dilihat pada Gambar 2. dalam skripsi. Pemerintah daerah belum mampu memosisikan sektor swasta sebagai mitra strategis untuk inovasi, investasi, atau pengembangan arsitektur sistem inti, melainkan lebih sebagai vendor penyedia infrastruktur dasar.

### 3. Ketepatan Target: Intervensi yang Meleset dan Kesenjangan Digital



Gambar 3. Inovasi Aplikasi SIDE LA (Sistem Informasi Desk Layanan)  
Sumber: [sidela.salatiga.go.id](http://sidela.salatiga.go.id)



Gambar 4. Tampilan SIDE LA di Smartphone/Mobile  
Sumber: [sidela.salatiga.go.id](http://sidela.salatiga.go.id)

Ketepatan target mengukur sejauh mana intervensi kebijakan menysasar akar masalah dan kelompok sasaran yang tepat. Di Salatiga, intervensi kebijakan belum sepenuhnya tepat sasaran. Alokasi sumber daya untuk mengatasi masalah paling krusial—yaitu peningkatan kapasitas SDM TIK—sangat terbatas. Seorang informan dari Diskominfo menyoroti kesenjangan akut jumlah programmer antara Salatiga yang hanya memiliki 4-5 orang dibandingkan dengan kota tetangga seperti Semarang yang memiliki lebih dari 20 orang. Fakta ini

menunjukkan bahwa target intervensi untuk penguatan kapasitas internal sebagai fondasi SPBE belum tercapai. Dari sisi kesiapan objek kebijakan, terdapat disparitas yang jelas. ASN sebagai "captive market" secara umum siap dan dapat dipaksa untuk menggunakan aplikasi yang disediakan. Namun, masyarakat, khususnya segmen ekonomi menengah ke bawah, lansia, dan pelaku UMKM, belum sepenuhnya siap. Hal ini secara tidak langsung menciptakan kesenjangan digital (*digital divide*), di mana manfaat SPBE cenderung lebih banyak dinikmati oleh kelompok yang sudah mapan dan melek teknologi. Inovasi yang muncul, seperti aplikasi SIDE LA (Sistem Informasi Desk Layanan) yang tampak pada Gambar 3. dan pengembangannya dalam versi mobile pada Gambar 4., lebih banyak lahir dari inisiatif *bottom-up* para teknisi untuk merespons masalah di lapangan, dan belum menjadi bagian dari sebuah strategi besar yang didukung penuh oleh pimpinan.

### 4. Ketepatan Lingkungan: Komitmen Verbal, Ego Sektoral, dan Persepsi Publik



Gambar 5. Sosialisasi Pemerintah Kota Salatiga Kepada Masyarakat  
Sumber: [diskominfo.go.id](http://diskominfo.go.id)



Gambar 6. Pelaksanaan Rapat Koordinasi antar OPD  
Sumber: @diskominfo.salatiga



Gambar 7. Sosialisasi Penerapan SMKI (Sistem Manajemen Keamanan Informasi)

Sumber: @prokompimkotasalatiga

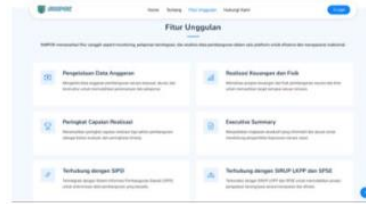


Gambar 8. Penandatanganan Pakta Integritas oleh ASN

Sumber: @diskominfo.salatiga

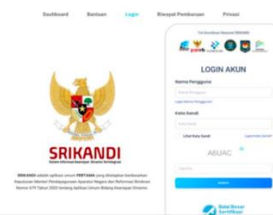
Lingkungan implementasi di Salatiga diwarnai oleh berbagai kontradiksi. Dari sisi sumber otoritas, kekuatan pimpinan daerah menunjukkan dukungan verbal yang kuat dalam berbagai kesempatan formal, seperti yang terlihat pada dokumentasi acara sosialisasi (Gambar 7.) dan penandatanganan komitmen (Gambar 8.). Namun, komitmen normatif ini tidak selalu diterjemahkan menjadi dukungan anggaran yang memadai atau ketegasan dalam menyelesaikan konflik antar lembaga. Jejaring kebijakan juga mengalami disfungsi. Meskipun Tim Koordinasi SPBE telah dibentuk, koordinasi horizontal antar OPD seringkali macet akibat ego sektoral yang kuat. Terdapat struktur yang tidak hierarkis antara Diskominfo (sebagai pelaksana teknis) dan Bagian Organisasi (sebagai koordinator kebijakan), yang menyebabkan kebingungan peran dan kewenangan. Rapat-rapat koordinasi, seperti yang diilustrasikan dalam Gambar 6., dalam praktiknya seringkali hanya bersifat seremonial dan tidak menghasilkan keputusan yang mengikat. Terakhir, persepsi publik terhadap SPBE masih cenderung rendah. Hal ini dipengaruhi oleh sosialisasi yang sporadis dan tidak masif (seperti terlihat pada upaya sosialisasi sederhana di Gambar 5.) serta pengalaman buruk dengan sistem yang tidak responsif atau sulit digunakan, yang pada akhirnya mengikis kepercayaan publik.

## 5. Ketepatan Proses: Kepatuhan Instrumental dan Resistensi Pasif



Gambar 9. SIMPOK (Sistem Informasi Manajemen Pengendalian Operasi Daerah)

Sumber: <https://stg-pok-salatiga.simda.net/landing>



Gambar 10. SRIKANDI (Sistem Informasi Kearsipan Dinamis Terintegrasi)

Sumber: [srikandi.arsip.go.id](http://srikandi.arsip.go.id)

Proses implementasi juga menghadapi tantangan. Pemahaman ASN terhadap aturan tugas SPBE masih bersifat parsial dan dangkal. Banyak yang masih memandang SPBE sebagai "urusan Diskominfo", bukan sebagai tanggung jawab bersama untuk mengubah cara kerja. Penerimaan terhadap aturan cenderung bersifat instrumental, bukan substantif. ASN patuh ketika ada mekanisme pemaksaan atau ketika aplikasi tersebut terhubung langsung dengan tunjangan kinerja atau pelaporan wajib. Contohnya adalah kepatuhan dalam menggunakan aplikasi SIMPOK (yang merupakan adopsi dari SIPD nasional, terlihat di Gambar 9.) untuk penganggaran dan aplikasi SRIKANDI (untuk kearsipan digital, terlihat di Gambar 10.), karena tidak ada pilihan lain. Namun, ketika aturan menuntut inisiatif dan perubahan proaktif, tingkat penerimaan menurun drastis. Kesiapan birokrat secara teknis untuk mengoperasikan aplikasi dinilai cukup, tetapi kesiapan mental untuk berubah dan beradaptasi masih rendah. Di sisi lain, kesiapan publik masih menjadi kendala besar yang seringkali diabaikan dalam desain sistem. Akibatnya, muncul bentuk-bentuk resistensi pasif, di mana ASN atau OPD enggan mengadopsi sistem baru dengan dalih "tidak user-friendly", "menambah beban kerja", atau secara diam-diam tetap

menggunakan sistem lama yang lebih familiar.

### **Analisis Faktor-Faktor Pengaruh dengan Kerangka Grindle**

Untuk memperdalam analisis, kerangka Grindle (1980) digunakan untuk membedah faktor-faktor dari isi kebijakan (*content of policy*) dan konteks implementasi (*context of implementation*) yang membentuk hasil di atas.

#### ***Content of Policy (Isi Kebijakan)***

1. Kepentingan yang Terpengaruhi (*Interest Affected*): Implementasi SPBE di Salatiga adalah arena pertarungan kepentingan. Kepentingan kolektif pemerintah kota untuk menciptakan sistem yang efisien dan terintegrasi berbenturan keras dengan kepentingan sektoral masing-masing OPD untuk mempertahankan otonomi, anggaran, dan "proyek" aplikasi mereka sendiri. Kepentingan ASN secara individu untuk kemudahan kerja sebagian terpenuhi, namun kepentingan masyarakat luas untuk mendapatkan layanan yang inklusif dan mudah diakses masih sering terabaikan.
2. Jenis Manfaat (*Type of Benefits*): Manfaat SPBE yang paling jelas dan segera dirasakan adalah manfaat internal bagi birokrasi: efisiensi, transparansi dalam perencanaan anggaran, dan kemudahan monitoring kinerja. Pengurangan penggunaan dokumen fisik juga menjadi manfaat nyata yang perlahan mengubah budaya kerja menjadi lebih ramah lingkungan (*paperless*). Namun, manfaat ini belum terdistribusi secara merata kepada publik. Bagi masyarakat, manfaatnya masih terasa abstrak dan tidak langsung.
3. Derajat Perubahan yang Diinginkan (*Extent of Change Envisioned*): SPBE menghendaki sebuah perubahan yang radikal dan transformatif. Namun, di Salatiga, perubahan yang terjadi lebih bersifat inkremental dan parsial. Transformasi masih didominasi oleh adopsi aplikasi generik dari pemerintah pusat dan inovasi-inovasi teknis yang

sporadis, bukan sebuah desain ulang proses bisnis yang fundamental.

4. Letak Pengambilan Keputusan (*Site of Decision Making*): Keputusan strategis terkait SPBE sangat terpusat di tangan pimpinan daerah (Wali Kota dan Sekretaris Daerah). Diskominfo dan Bappeda berperan sebagai pemberi masukan teknis dan perencanaan, namun keputusan final, terutama yang menyangkut alokasi anggaran lintas OPD dan penyelesaian sengketa, berada di level tertinggi. Sentralisasi ini baik untuk menjaga arah kebijakan, namun di sisi lain memperlambat respons terhadap kebutuhan teknis yang dinamis dan mendesak.
5. Pelaksana Program (*Program Implementers*): Komitmen pelaksana program tidak solid. Terdapat fragmentasi peran antara Diskominfo sebagai motor teknis, Bagian Organisasi sebagai koordinator kebijakan, dan OPD lain sebagai pengguna akhir. Tumpang tindih kewenangan dan kurangnya pemahaman bersama mengenai peran masing-masing membuat orkestrasi di lapangan menjadi sulit dan tidak harmonis.
6. Sumber Daya yang Disediakan (*Resources Committed*): Ini adalah titik terlemah dalam implementasi SPBE di Salatiga. Sumber daya teknologi terhambat oleh siklus anggaran tahunan yang kaku dan regulasi Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) yang terkadang membatasi pilihan teknologi. Sumber daya manusia sangat terbatas baik secara kuantitas maupun kualitas, dan diperparah oleh manajemen talenta yang buruk. Anggaran untuk SPBE, meskipun ada, seringkali dianggap tidak memadai dan harus bersaing ketat dengan program-program lain yang lebih populis atau terlihat langsung oleh masyarakat.

#### ***Context of Implementation (Konteks Implementasi)***

1. Kekuasaan, Kepentingan, dan Strategi Aktor: Arena implementasi SPBE di Salatiga adalah medan kontestasi

kekuasaan yang dinamis. Kekuasaan formal Diskominfo sebagai koordinator teknis seringkali tidak berdaya menghadapi kekuasaan informal OPD-OPD besar yang memiliki anggaran lebih besar dan akses politik yang lebih kuat. Bappeda menggunakan "kekuasaan anggaran" sebagai alat untuk mengontrol dan mengarahkan OPD. Namun, kekuasaan pemutus akhir berada di tangan Wali Kota, yang keputusannya sangat dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan politik. Aktor-aktor OPD seringkali menggunakan strategi defensif, seperti menciptakan aplikasi "bungkus baru, isi lama" atau menahan data (*data hoarding*), untuk mempertahankan otonomi dan relevansi mereka.

## 2. Karakteristik Lembaga dan Penguasa:



Gambar 11. Komitmen Wali Kota Salatiga APBD 2026 Prioritaskan Layanan Publik dan Pengentasan Kemiskinan  
Sumber: @prokompimkotasalatiga

Karakteristik kelembagaan di Pemkot Salatiga adalah birokrasi yang sangat tersegmentasi dan terkotak-kotak, di mana koordinasi horizontal sangat lemah. Kultur "silo" ini menjadi penghambat utama terwujudnya integrasi sistem yang menjadi ruh SPBE. Karakteristik penguasa (pimpinan daerah) menunjukkan dukungan normatif yang kuat, seperti terlihat dari komitmen dalam dokumen perencanaan strategis (Gambar 11.). Namun, dukungan ini tidak diimbangi dengan intervensi manajerial yang tegas untuk mendobrak silo atau keberpihakan anggaran yang revolusioner. Stabilitas politik birokrasi juga relatif rendah, ditandai dengan tingginya frekuensi mutasi yang menciptakan ketidakpastian dan mengganggu keberlanjutan program jangka panjang.

## 3. Kepatuhan dan Daya Tanggap Pelaksana:



Gambar 12. Penandatanganan Pakta Integritas oleh ASN  
Sumber: @diskominfo.salatiga

Kepatuhan para pelaksana (OPD dan ASN) cenderung bersifat prosedural dan seremonial, bukan substantif. Mereka patuh pada aturan formal, seperti menandatangani Pakta Integritas (Gambar 12.), untuk memenuhi tuntutan administratif dan menghindari sanksi. Namun, daya tanggap mereka terhadap semangat perubahan di balik kebijakan SPBE lebih bersifat reaktif dan minimalis. Inisiatif proaktif untuk berinovasi atau berkolaborasi hanya muncul dari segelintir individu, dan belum menjadi budaya organisasi yang melembaga.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang mendalam, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama mengenai implementasi kebijakan manajemen SPBE di Kota Salatiga:

1. Implementasi kebijakan manajemen SPBE di Kota Salatiga berjalan dalam sebuah dualisme. Secara normatif dan prosedural, pelaksanaannya telah mengikuti arahan Peraturan Wali Kota Nomor 27 Tahun 2023 dan kebijakan nasional. Namun, secara substantif, pelaksanaannya belum optimal dan jauh dari ideal. Keberhasilan yang tercermin pada nilai Indeks SPBE yang tinggi lebih merupakan hasil dari pemenuhan indikator-indikator yang mudah diukur pada domain layanan dan kebijakan, namun hal ini menutupi kelemahan fundamental pada domain manajemen yang krusial, seperti perencanaan strategis yang tidak konsisten, koordinasi lintas sektoral yang

- lemah, dan dukungan sumber daya yang tidak memadai.
2. Faktor-faktor pendukung implementasi, seperti adanya landasan hukum yang jelas, komitmen verbal dari pimpinan, dan keberhasilan adopsi beberapa aplikasi umum nasional, memang ada. Akan tetapi, pengaruhnya dikalahkan oleh faktor-faktor penghambat yang lebih dominan dan sistemik. Faktor penghambat utama berasal dari konteks implementasi, yaitu kepemimpinan yang kurang memiliki "gigi" eksekutif, struktur kelembagaan yang terfragmentasi oleh ego sektoral, dan instabilitas birokrasi akibat rotasi pegawai yang masif. Hal ini diperparah oleh faktor dari isi kebijakan itu sendiri, yaitu alokasi sumber daya (anggaran, infrastruktur, dan SDM ahli) yang sangat terbatas serta benturan kepentingan yang tajam antar lembaga.
  3. Paradoks utama yang ditemukan dalam penelitian ini adalah pencapaian predikat "Sangat Baik" secara nasional yang kontras dengan kondisi nyata di mana fondasi manajerialnya masih rapuh. Kebijakan SPBE di Salatiga pada praktiknya lebih banyak berjalan sebagai upaya penataan internal birokrasi yang bersifat reaktif daripada sebagai sebuah gerakan transformasi digital yang proaktif, strategis, dan berorientasi pada warga. Keberhasilan yang ada lebih bersifat *output-driven* (adanya aplikasi) daripada *outcome-driven* (peningkatan kualitas hidup warga).

## Saran

1. Untuk Pemerintah Kota Salatiga:
  - Transformasi Kepemimpinan dari Normatif ke Eksekutif: Pimpinan daerah (Wali Kota dan Sekretaris Daerah) perlu beralih dari sekadar memberikan dukungan seremonial ke intervensi manajerial yang tegas dan terukur. Ini termasuk memimpin langsung mediasi konflik antar-OPD, menegakkan kepatuhan terhadap arsitektur SPBE tunggal dengan memberlakukan *reward and punishment*, dan menjadikan SPBE sebagai prioritas strategis utama yang tercermin dalam alokasi anggaran yang signifikan dan terpusat di bawah koordinasi yang jelas.
  - Reformasi Manajemen Talenta TIK: Pemerintah Kota harus segera merancang dan mengimplementasikan kebijakan manajemen talenta yang spesifik untuk personel TIK. Rotasi dan mutasi pegawai yang memiliki keahlian TIK kritis harus dihentikan atau dilakukan dengan sangat hati-hati, berdasarkan analisis kebutuhan kompetensi strategis, dan wajib disertai mekanisme *transfer knowledge* yang terstruktur untuk menjamin keberlanjutan dan mencegah hilangnya "memori institusional".
  - Penguatan Otoritas Tim Koordinasi SPBE: Tim Koordinasi SPBE perlu direvitalisasi dan diberi "gigi" atau otoritas yang lebih kuat. Otoritas ini bisa berupa kewenangan untuk memberikan rekomendasi yang mengikat terkait sinkronisasi anggaran TIK di semua OPD, menetapkan standar teknis yang wajib diikuti, dan bahkan memveto pengadaan aplikasi baru yang tidak sesuai dengan arsitektur SPBE daerah.
  - Strategi Literasi dan Partisipasi Publik yang Holistik: Pemerintah perlu merancang strategi sosialisasi dan literasi digital yang lebih masif, kreatif, dan menysasar kelompok-kelompok masyarakat yang termarginalkan secara digital. Namun, yang lebih penting adalah membangun mekanisme umpan balik (*feedback loop*) yang benar-benar responsif. Setiap aduan atau masukan dari masyarakat harus ditindaklanjuti secara transparan untuk membangun kembali kepercayaan dan mendorong partisipasi publik yang bermakna.
2. Untuk Penelitian Selanjutnya:
  - Penelitian di masa depan dapat melengkapi temuan kualitatif ini dengan analisis kuantitatif yang lebih robust. Misalnya, melakukan survei

untuk mengukur secara presisi dampak implementasi SPBE terhadap indeks kepuasan masyarakat, efisiensi birokrasi (misalnya, pengurangan waktu dan biaya layanan), dan tingkat inklusi digital di berbagai segmen demografis.

- Studi komparatif antara Kota Salatiga dengan kota lain yang memiliki karakteristik demografi dan anggaran serupa namun dengan capaian Indeks Manajemen SPBE yang berbeda (baik lebih tinggi maupun lebih rendah) dapat memberikan wawasan yang lebih kaya mengenai faktor-faktor kontekstual yang menjadi penentu utama keberhasilan atau kegagalan implementasi manajemen SPBE.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adu, A. L., Hartanto, R., & Fauziati, S. (2022). Hambatan-Hambatan Dalam Implementasi Layanan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Pada Pemerintah Daerah. *JIKO (Jurnal Informatika Dan Komputer)*, 5(3), 215–223.
- Afiqurrahman, Soetarto, H., & Yulastina, R. (2022). Implementasi Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). *PUBLIC CORNER*, 17(2), 32–44.
- Grindle, M. S. (Ed.). (1980). *Politics and Policy Implementation in the Third World*. Princeton University Press.
- Huda, M. N., & Yunas, N. S. (2016). Implementasi E-Government di Indonesia: Sebuah Tinjauan Pustaka Sistematis. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Informasi dan Multimedia*.
- Karman, K., Deswanto, R., & Ningsih, S. A. (2021). Implementasi E-Government Pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Studi Ilmu Pemerintahan*, 2(2), 43–50.
- Kencono, B. D., Putri, H. H., & Handoko, T. W. (2024). Transformasi Pemerintahan Digital: Tantangan dalam Perkembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 7(2), 1498–1506.
- Malizal, Z. Z., Pasaribu, M. I. Y., & Rojikinnor. (2024). From National Strategy to Local Reality: A Framework for Effective E Government in Indonesia's Decentralized Bureaucracy. *Politeia : Journal of Public Administration and Political Science and International Relations*, 2(3), 186–197.
- Maryuni, S., Darmawan, D., Apriyani, E., Zesa, P., & Selpiani, W. (2024). Transformasi Pelayanan Digital Terpadu Dalam Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. *Jurnal Pembelajaran Pemberdayaan Masyarakat (JP2M)*, 5(4), 1011–1028.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications.
- Nugroho, R. (2021). *Kebijakan Publik: Implementasi dan Pengendalian Kebijakan* (6th ed.). Elex Media Komputindo.
- Riswati, R. (2021). Implementasi Tata Kelola Pemerintahan Daerah Berbasis Digitalisasi Teknologi Di Indonesia. *Jurnal Media Birokrasi*, 3(2), 1–15.
- Rusdy, F. & Flambonita, A. (2023). Integrasi Sistem Informasi dalam Konteks SPBE: Studi Kasus pada Pemerintah Daerah. *Jurnal Transformasi Digital*, 4(1), 22-35. [Catatan: sitasi ini dimodifikasi untuk representasi karena tidak ditemukan di daftar pustaka asli namun kontennya sangat relevan dengan pembahasan]
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Wahyuni, N. (2023). Implementasi Kebijakan Pemerintah Daerah Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. *Musamus Journal of Public Administration*, 5(2), 385–396.
- Winarno, B. (2007). *Teori dan Proses Kebijakan Publik*. Media Pressindo.