

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Administrasi publik merupakan disiplin ilmu dan praktik yang bertujuan mengelola berbagai aktivitas pemerintahan dan pelayanan kepada masyarakat. Sebagai penghubung antara pemerintah dan warga negara, administrasi publik berfungsi memastikan kebijakan publik diterapkan secara efektif dan efisien. Dalam konteks modern, peran administrasi publik semakin kompleks karena harus menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berkembang, baik dalam aspek sosial, ekonomi, maupun teknologi. Hal ini menuntut administrasi publik untuk selalu berinovasi dan beradaptasi dengan dinamika lingkungan, termasuk melalui digitalisasi dan penerapan tata kelola berbasis teknologi.

Kebijakan merupakan suatu ucapan atau tulisan yang memberikan petunjuk umum tentang penetapan ruang lingkup yang memberi batas dan arah umum kepada seseorang untuk bergerak. Secara etimologis, kebijakan adalah terjemahan dari kata *policy*. Kebijakan dapat juga berarti sebagai rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Kebijakan dapat berbentuk keputusan yang dipikirkan secara matang dan hati-hati oleh pengambil keputusan puncak dan bukan kegiatan-kegiatan berulang yang rutin dan terprogram atau terkait dengan aturan-aturan keputusan. Adapun menurut Anderson dalam (Handoyo 2012:5), kebijakan melibatkan perilaku seperti halnya maksud-maksud yang bisa berupa tindakan dan bukan tindakan.

Implementasi merupakan tahap yang sangat menentukan dalam proses kebijakan karena tanpa implementasi yang efektif maka keputusan pembuat kebijakan tidak akan berhasil dilaksanakan. Implementasi kebijakan merupakan aktivitas yang terlihat setelah adanya pengarahannya yang sah dari suatu kebijakan yang meliputi upaya mengelola *input* untuk menghasilkan *output* atau *outcomes* bagi masyarakat. Perumusan lebih rinci mengenai kebijakan sebagaimana dikutip oleh Winarno bahwa implementasi kebijakan adalah : “Tahap pembuatan kebijakan antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhi. Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu mungkin mengalami kegagalan sekalipun implementasi kebijakan itu diimplementasikan dengan baik” (Edward III dalam Winarno, 2007).

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang semakin pesat menuntut pemerintah untuk ikut berkembang di dalam menyelenggarakan tata negara dan penyampaian layanan publik (Aziz et al., 2021; Muliawaty & Hendryawan, 2020; Ramli & Cahyadi, 2019; Nugraha, 2018; Supriyanto, 2016). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia merupakan kebijakan nasional yang bertujuan untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. SPBE juga diartikan sebagai penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada masyarakat (Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, 2020). SPBE diatur dalam Peraturan Presiden

Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, yang menjadi landasan bagi kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah dalam mengembangkan layanan digital yang terintegrasi. Implementasi SPBE mencakup berbagai aspek, mulai dari penyediaan infrastruktur digital, pengembangan aplikasi layanan publik, hingga sistem keamanan data. Salah satu tujuan utama dari kebijakan ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan publik dengan mempercepat proses birokrasi dan mengurangi potensi penyalahgunaan wewenang dalam pemerintahan. Keberhasilan SPBE tidak hanya bergantung pada adopsi teknologi, tetapi juga pada perubahan budaya kerja di lingkungan birokrasi serta partisipasi aktif masyarakat dalam memanfaatkan layanan digital yang disediakan.

Implementasi kebijakan SPBE belum berjalan dengan maksimal, baik di tingkat pemerintah pusat maupun pemerintah daerah. Berdasarkan riset IMD World Competitiveness Ranking (WCR) 2024, peringkat daya saing Indonesia pada 2024 naik tujuh peringkat dari posisi 34 dunia pada 2023 menjadi posisi 27 dari 67 negara yang dinilai. Di tingkat Asia, Indonesia berada di posisi ketujuh dari 11 negara yang ada dalam daftar. Indonesia masih cukup lemah pada ketersediaan infrastruktur, terutama terkait infrastruktur kesehatan dan lingkungan (61), Pendidikan (57), sains (45), dan teknologi (32). Dalam hal ini, terdapat sejumlah hambatan dan tantangan Indonesia dalam mengimplementasikan SPBE yaitu, kepemimpinan yang tidak konsisten, keterbatasan sumber daya manusia, kesenjangan digital, kurangnya koordinasi antar lembaga, dan regulasi (Huda & Yunas, 2016).

Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan fondasi penting agar transformasi digital tidak hanya berjalan, tetapi juga dapat

terkelola dengan baik. Manajemen SPBE mengatur mulai dari risiko, keamanan data, hingga sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya. Manajemen SPBE dijelaskan untuk memastikan bahwa semua sumber daya, baik manusia maupun teknologi, dapat dikelola secara optimal (Maryuni S., dkk. 2024). Dalam hal ini, manajemen SPBE memiliki tujuan yang jelas yakni agar sistem yang sudah dibangun bisa berjalan stabil, aman, dan terus berkembang. Terdapat delapan aspek penting dalam manajemen SPBE yang menjadi fokus utama yaitu:

- | | |
|-----------------------------|---------------------------|
| a. Manajemen Risiko; | e. Manajemen Sumber Daya |
| b. Manajemen Keamanan | Manusia; |
| Informasi; | f. Manajemen Pengetahuan; |
| c. Manajemen Data; | g. Manajemen Perubahan; |
| d. Manajemen Aset Teknologi | h. Manajemen Layanan SPBE |
| Informasi dan Komunikasi; | |

Setiap aspek memiliki peran penting. Misalnya, manajemen risiko diperlukan untuk mengantisipasi ancaman yang bisa mengganggu layanan digital. Sementara manajemen keamanan informasi memastikan data dan sistem kementerian tidak mudah disusupi atau disalahgunakan. Manajemen sumber daya manusia juga memiliki peran penting, transformasi digital tidak bisa sukses tanpa SDM yang paham teknologi. Karena itu, kementerian harus tetap mendorong pelatihan, peningkatan kapasitas, dan kolaborasi agar pegawai siap menjalankan tugas-tugas berbasis teknologi. Begitu juga dengan manajemen perubahan karena perubahan cara kerja yang sebelumnya manual ke digital pasti membutuhkan penyesuaian budaya kerja. Manajemen SPBE juga menekankan pentingnya dokumentasi dan

pengelolaan pengetahuan. Hal ini agar semua inovasi atau pembelajaran yang muncul tidak hilang begitu saja, tapi bisa digunakan kembali untuk memperbaiki layanan ke depan. Semua aktivitas manajemen SPBE ini dikoordinasikan oleh Koordinator SPBE dan bisa berkolaborasi dengan lembaga lain yang memiliki otoritas atau keahlian.

Penetapan bobot penilaian indeks SPBE dilakukan pada setiap level dalam struktur penilaian, yaitu domain, aspek, dan indicator, dengan mempertimbangkan tingkat prioritas dan signifikansinya. Sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Permenpan RB) Nomor 59 Tahun 2020 bobot penilaian domain Manajemen SPBE sebesar 25% dengan penilaian aspek Penerapan Manajemen SPBE 12% dan aspek Pelaksanaan Audit TIK 45%.

Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) terdapat kaitan dengan struktur penilaian tingkat kematangan SPBE yaitu pada bagian domain yang merupakan area penerapan SPBE yang dinilai. Domain manajemen SPBE memiliki dua aspek yaitu penerapan manajemen SPBE dan pelaksanaan audit TIK.

Tabel 1.1 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

Menurut Laporan Evaluasi SPBE 2024 KEMENPANRB, tabel di atas menggambarkan perbedaan nilai indeks nasional, termasuk rentang nilai

maksimum dan minimum yang diperoleh oleh instansi pusat dan pemerintah daerah pada evaluasi SPBE 2024. Domain Manajemen SPBE masih mengalami tantangan untuk keluar dari predikat “Kurang” dengan rerata nilai indeks nasional sebesar 1.86. Domain Manajemen SPBE sendiri cenderung menjadi domain dengan nilai yang paling rendah apabila dibandingkan domain lainnya. Hal ini disebabkan oleh tantangan dalam memastikan konsistensi antara perencanaan dan pelaksanaan manajemen SPBE secara menyeluruh. Indeks tertinggi di domain ini mencapai 4.18, sedangkan yang terendah di angka 1.00. Domain Manajemen terdiri atas aspek Penerapan Manajemen SPBE dan aspek Pelaksanaan Audit TIK, dimana sebagian besar masih berada dalam kategori kurang.

Tabel 1.2 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

Berdasarkan klasifikasi nilai Domain Manajemen SPBE pada Tabel 1.2, rentang nilai 2,4–3,7 termasuk kategori *sedang*, sedangkan predikat *tinggi* baru dicapai pada nilai 3,8–5,1. Klasifikasi ini menjadi acuan penting untuk menilai kualitas tata kelola SPBE di pemerintah daerah. Jika dikaitkan dengan hasil Evaluasi SPBE Pemerintah Kota Salatiga Tahun 2024 pada Tabel 1.3, terlihat adanya ketidaksesuaian antara predikat agregat “Sangat Baik” dan kondisi nyata Domain Manajemen SPBE. Meskipun indeks SPBE Kota Salatiga mencapai 3,64 dan memperoleh predikat “Sangat Baik”, nilai tersebut sejatinya masih berada pada kategori *sedang* menurut klasifikasi domain manajemen. Bahkan, nilai Domain 3 (Manajemen SPBE) hanya sebesar 2,27 yang secara jelas masuk dalam kategori

rendah. Hal ini menunjukkan bahwa aspek manajerial SPBE seperti perencanaan, koordinasi, dan pengendalian belum berjalan optimal dan belum mampu menopang implementasi SPBE secara menyeluruh. Dengan demikian, capaian indeks yang relatif baik tidak mencerminkan kekuatan manajemen SPBE secara substantif, melainkan menutupi kelemahan struktural dalam tata kelola. Data ini menegaskan bahwa Domain Manajemen SPBE Kota Salatiga masih berada pada kondisi kurang dan menjadi persoalan krusial yang relevan untuk dikaji lebih lanjut dalam penelitian ini.

Peraturan Wali Kota Salatiga Nomor 27 Tahun 2023 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) merupakan landasan hukum yang dirancang untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Peraturan ini mencakup berbagai aspek penting, termasuk ketentuan umum, tata kelola SPBE, manajemen SPBE, audit teknologi informasi dan komunikasi (TIK), penyelenggara SPBE, serta pemantauan dan evaluasi SPBE. Dengan demikian, diharapkan tercipta sistem pemerintahan yang lebih responsif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi serta kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2024 tentang Hasil Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik pada Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah Tahun 2024 menunjukkan bahwa Indeks SPBE Kota Salatiga terkategori sangat baik, yakni mencapai nilai 3,64. Namun, nilai tersebut diperoleh dari hasil perhitungan beberapa domain yakni kebijakan internal SPBE,

tata kelola SPBE, manajemen SPBE, dan layanan SPBE. Berdasarkan data yang diperoleh, Kota Salatiga masih memiliki nilai rendah pada domain Manajemen SPBE yakni 2,27. Hal ini menunjukkan masih terdapatnya permasalahan dan belum optimalnya penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Kota Salatiga khususnya dalam pengembangan Manajemen SPBE.

Tabel 1 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

Tim PKM dan Dinas Perpustakaan serta Kearsipan Kubu Raya menyadari bahwa meskipun ide transformasi digital sudah ada, realisasinya masih terkendala oleh keterbatasan keterampilan teknis, sumber daya finansial, dan infrastruktur teknologi (Maryuni, dkk., 2022). Pada dasarnya, semua OPD telah mempergunakan komputer yang mumpuni dalam memproses data dan informasi serta layanan administrasi dan publik. Telah banyak OPD yang memiliki komputer dengan spesifikasi mumpuni seperti Core i5. Namun demikian perlu adanya peningkatan bagi OPD yang masih menggunakan core ivy maupun core duo. Hal tersebut dikarenakan dikhawatirkan akan mengganggu proses pelayanan publik dan administrasi kedepannya. Secara brainware, ternyata banyak OPD yang belum memiliki personil pranata komputer. OPD tersebut diantaranya Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Kepemudaan dan Olahraga dan Dinas Perumahan dan Kawasan Permukiman. Perkembangan SPBE dalam institusi pemerintah tentu saja sangat bergantung pada infrastruktur pendukungnya, seperti perangkat komputer, pasokan

listrik, jaringan internet, integrasi data elektronik, dan teknologi komunikasi digital Mariano (2018) dan Bangsawan (2023) (dalam Kencono et al., 2024).

Tabel 1.4 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

Era globalisasi seperti sekarang ini perkembangan informasi di dunia semakin meningkat dengan kebutuhan yang semakin banyak. Selain membutuhkan infrastruktur yang maju dan *update* tentunya membutuhkan sumber daya manusia atau Aparatur Sipil Negara (ASN) yang mumpuni juga. Di Pemerintah Kota Sabang, pengelolaan sumber daya manusia di Layanan Kominfotiksa juga masih belum optimal yang dapat dilihat dari analisis pekerjaan dan analisis beban kerja yang tidak sesuai dengan ketersediaan pegawai di layanan tersebut (Anissa, dkk., 2025). Dengan itu banyak sekali instansi yang membutuhkan tenaga di bidang TI (teknologi informasi) yang proporsional di bidangnya sendiri. Khususnya di bagian jaringan komputer dikarenakan di bagian jaringan komputer merupakan salah satu aspek yang sangat signifikan di instansi besar. Adapun dalam implementasi manajemen SPBE di Kota Salatiga memerlukan kesiapan sumber daya manusia (SDM), dalam hal ini menyangkut keberadaan dan ketersediaan pranata komputer. Menurut Edward III (Anggara: 2018) bahwa sumber daya kebijakan meliputi *staff*

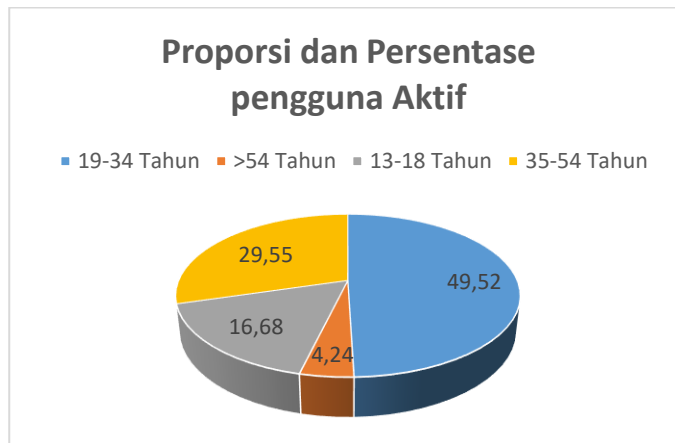
secara kualitas maupun kuantitas yang memadai, informasi, kewenangan, dan fasilitas fisik yang memadai implementasi kebijakan.

Tabel 1.5 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

Berdasarkan penelitian di Pemerintah Kota Sabang, masih banyak masyarakat yang belum menerima sosialisasi mengenai implementasi SPBE, masyarakat juga masih belum mengetahui istilah SPBE itu sendiri (Anissa, dkk., 2025). Berdasarkan analisis proyeksi penduduk, pada tahun 2025 diperkirakan jumlah penduduk di Kota Salatiga berjumlah 203.357 jiwa. Hasil proyeksi penduduk Kota Salatiga pada tahun 2025, pengguna seluler diperkirakan berada pada rentang umur SD kelas 6 hingga usia tua baik telepon seluler biasa maupun telepon seluler pintar. Dengan rentang demikian maka kelompok umur pengguna seluler di Kota Salatiga adalah 11 – diatas 60 tahun. Dengan proporsi tersebut maka relativitas proyeksinya adalah 75%. Maka demikian 75% penduduk di Kota Salatiga menggunakan telepon seluler. Sehingga, pada tahun 2025 pengguna seluler diperkirakan mencapai 152.518 jiwa.



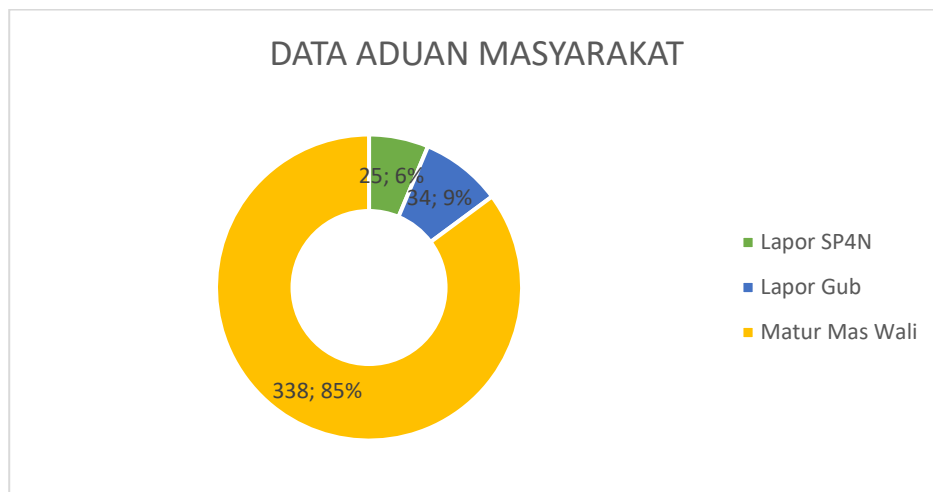
Gambar 1. 1 Proporsi dan Persentase pengguna Aktif

Sumber: Asosiasi Penyedia Jasa Internet 2018

Proporsi tersebut diimplementasikan pada proyeksi penduduk Kota Salatiga berdasarkan kelompok umur, maka berikut merupakan penyesuaian proporsi pengguna internet di Kota Salatiga. Pada tahun 2025, diperkirakan jumlah pengguna internet aktif di Kota Salatiga sebanyak 46.106 jiwa.

Layanan SPBE yang berorientasi kepada pengguna SPBE dan membuka ruang partisipasi masyarakat dilakukan untuk mendorong pemerintah dapat hadir dalam melayani masyarakat. Hambatan atau kendala yang terdapat pada penggunaan aplikasi SPBE Kota Bukittinggi yaitu masyarakat masih banyak yang tidak mampu mengoperasikan aplikasi seperti OSS-RBA, SICANTIK, SIMBG (Septiani, dkk., 2022). Melalui platform digital, masyarakat tidak hanya menjadi penerima layanan, tetapi juga dapat memberikan umpan balik, kritik, atau saran untuk peningkatan kualitas layanan. Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Kota Salatiga menyediakan kanal pengaduan dan konsultasi, baik melalui aplikasi maupun media sosial, yang memungkinkan masyarakat menyampaikan kebutuhan atau keluhan mereka secara langsung. Proses ini membuka ruang dialog antara pemerintah dan masyarakat, yang pada akhirnya memperkuat keterlibatan publik

dalam peningkatan kualitas layanan administrasi kependudukan. Partisipasi masyarakat juga menjadi elemen penting dalam implementasi *good governance* dalam keberjalanan SPBE. Rendahnya partisipasi masyarakat telah mengurangi legitimasi pemerintah sehingga perwujudan *good governance* masih hanya sebuah cita-cita Nugroho (2021) dalam (Septiani A. dkk., 2022)



Gambar 1. 2 Data Aduan Masyarakat 2024

Sumber: Instagram @pemkotsalatiga

Diagram pada Gambar 1.2 menampilkan data aduan masyarakat Kota Salatiga tahun 2024 yang berasal dari tiga kanal utama, yakni Lapor SP4N, Lapor Gubernur (Lapor Gub), dan Matur Mas Wali. Masing-masing kanal ini merepresentasikan saluran komunikasi antara masyarakat dengan pemerintah daerah dalam rangka menyampaikan keluhan, masukan, maupun aspirasi terkait pelayanan publik dan pembangunan daerah.

Total 397 aduan yang tercatat, mayoritas aduan disampaikan melalui kanal Matur Mas Wali, dengan jumlah mencapai 338 aduan atau 85% dari keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa kanal tersebut merupakan media yang paling banyak

digunakan oleh masyarakat Salatiga dalam menyampaikan keluhannya. Besarnya persentase ini juga dapat menjadi indikator bahwa kanal Matur Mas Wali lebih dikenal, mudah diakses, atau dianggap lebih responsif oleh masyarakat.

Pemilihan judul "Implementasi Kebijakan Pengembangan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Kota Salatiga" sangat relevan dan penting untuk dijadikan fokus penelitian dalam konteks administrasi publik saat ini. Dalam era digital yang terus berkembang, pemerintah Kota Salatiga telah berupaya menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik. Implementasi manajemen SPBE bertujuan untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, akuntabel, dan berbasis teknologi digital.

Salah satu alasan utama pemilihan judul ini adalah pentingnya menilai sejauh mana kebijakan SPBE khususnya dalam Manajemen SPBE telah diterapkan di Kota Salatiga. Dengan adanya Peraturan Walikota Salatiga Nomor 27 Tahun 2023 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, pemerintah daerah menunjukkan komitmennya dalam pengelolaan sistem berbasis elektronik. Namun, dalam praktiknya, implementasi kebijakan sering kali menghadapi berbagai hambatan, seperti keterbatasan infrastruktur digital, kesiapan sumber daya manusia, serta koordinasi antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Kajian akademik mengenai implementasi kebijakan ini dapat memberikan gambaran mengenai efektivitas penerapan manajemen SPBE serta rekomendasi yang dapat digunakan untuk peningkatan kualitas layanan publik.

Secara keseluruhan, pemilihan judul "Implementasi Kebijakan Pengembangan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Salatiga" didasarkan pada urgensi dalam mengevaluasi efektivitas kebijakan ini serta perannya dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Dengan melakukan analisis terhadap implementasi kebijakan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mendorong tata kelola atau manajemen pemerintahan yang lebih modern, transparan, dan responsif terhadap perkembangan teknologi.

Identifikasi permasalahan atau GAP yang berkaitan dengan “Implementasi Kebijakan Pengembangan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Salatiga” terletak pada kesenjangan antara nilai indeks keseluruhan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Salatiga tahun 2024 yang dapat mencapai 3,64 dengan predikat Sangat Baik, namun dalam kenyataannya pada aspek penilaian Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) masih memiliki nilai indeks predikat rendah/kurang yaitu 2,27. Hal ini tentunya memerlukan perhatian atau pengelolaan khusus terhadap aspek Manajemen SPBE yang meliputi Penerapan Manajemen SPBE dan aspek Pelaksanaan Audit TIK.

Secara keseluruhan, identifikasi permasalahan dalam pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Salatiga mencerminkan tantangan yang dihadapi dalam mengimplementasikan kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik yang telah diputuskan oleh Peraturan Wali Kota Nomor 27 Tahun 2023. Kesenjangan antara nilai indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Salatiga mengalami peningkatan tiap tahunnya bahkan

sudah memiliki predikat sangat baik, yang tentunya memiliki harapan bahwa keseluruhan aspek penilaian SPBE dapat mencapai predikat sangat baik juga. Namun, realita pada Kota Salatiga masih terdapat beberapa permasalahan yang perlu di perbaiki dan evaluasi yakni pada aspek Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) agar implementasi kebijakan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) yang telah ditetapkan PERWALI Nomor 27 Tahun 2023 dapat berjalan secara optimal. Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang akan dijawab adalah “Mengapa Implementasi Kebijakan Pengembangan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Salatiga belum berjalan secara optimal sesuai dengan Peraturan Wali Kota Salatiga Nomor 27 Tahun 2023?”. Dengan memiliki dasar kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadikan modal atau kekuatan untuk mengatasi berbagai identifikasi masalah yang ada khususnya untuk mendukung pelaksanaan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan pengimplementasian kebijakan SPBE sesuai dengan Peraturan Wali Kota Salatiga Nomor 27 Tahun 2023 maka penelitian ini membahas “Implementasi Kebijakan Pengembangan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Kota Salatiga”.

1.2 Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

1. Lambatnya implementasi kebijakan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) khususnya dalam Manajemen SPBE di Kota Salatiga.

2. Infrastruktur teknologi yang tidak merata dan masih terdapat ketergantungan pada sistem lama.
3. Kesenjangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN).
4. Kurangnya sosialisasi masyarakat dalam penggunaan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE).
5. Aduan atau kritik mengenai salah satu program dari layanan sistem pemerintahan berbasis elektronik.

1.2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi kebijakan manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Salatiga berdasarkan Peraturan Wali Kota Salatiga nomor 27 Tahun 2023?
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi kebijakan manajemen SPBE di Kota Salatiga menurut Peraturan Wali Kota Salatiga Nomor 27 Tahun 2023?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis implementasi kebijakan manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Salatiga berdasarkan Peraturan Wali Kota Salatiga Nomor 27 Tahun 2023.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi kebijakan manajemen SPBE di Kota Salatiga menurut Peraturan Wali Kota Salatiga Nomor 27 Tahun 2023.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

- a. Penelitian ini mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan ilmu administrasi publik, khususnya dalam kajian transformasi digital di sektor pelayanan publik. Melalui analisis mengenai Implementasi Kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, penelitian ini memberikan wawasan baru mengenai bagaimana teknologi informasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan administrasi publik.
- b. Implementasi Kebijakan merupakan salah satu instrumen penting untuk mewujudkan prinsip-prinsip *good governance*, seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi masyarakat, dan efisiensi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan menjelaskan bagaimana teknologi dapat diterapkan untuk memperkuat prinsip-prinsip tersebut dalam pelayanan publik, khususnya di bidang kependudukan.
- c. Penelitian ini membantu memperjelas konsep implementasi kebijakan dalam konteks lokal dan pemerintahan daerah. Dalam ranah akademik, studi ini dapat memberikan kerangka kerja baru atau memperkuat teori yang sudah ada terkait implementasi digitaisasi layanan publik.

2. Kegunaan Praktis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi Kota Salatiga dan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Salatiga untuk mengevaluasi dan meningkatkan implementasi kebijakan sistem pemerintahan berbasis elektronik.

- b. Penelitian ini dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan edukasi untuk meningkatkan kemampuan masyarakat dalam memanfaatkan layanan digital serta meningkatkan kapasitas pegawai dalam mengoperasikan sistem teknologi.
- c. Penelitian ini juga dapat menjadi model bagi daerah lain dalam mengembangkan layanan digital di sektor pemerintahan. Melalui implementasi kebijakan terhadap sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE), penelitian ini dapat menawarkan solusi atau pendekatan yang dapat direplikasi di daerah lain yang memiliki karakteristik serupa.

1.5 Kajian Pustaka

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan berbagai referensi dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan fokus penelitian ini yang membahas mengenai Implementasi Kebijakan Pengembangan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Kajian terdahulu yang berhubungan dengan fokus penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.6 Penelitian Terdahulu

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun Penelitian	Tujuan	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Electronic-Based Government System Governance Through Digitalization In The Sabang City Government (Annisa et al., 2025)	Menganalisis tata kelola sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di Kota Sabang serta hambatan dan solusi pengembangannya.	Teori Good Governance, Digital Government, dan SPBE	Metode kualitatif deskriptif; pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi	Implementasi SPBE masih dalam tahap awal dengan banyak tantangan seperti kurangnya SDM, infrastruktur terbatas, dan minimnya regulasi
2	Digital Government Transformation in Turbulent Times: Responses, Challenges, and Future Direction (Eom & Lee, 2022)	Mengkaji bagaimana transformasi digital dalam pemerintahan digunakan sebagai respons terhadap pandemic COVID-19, tantangan yang dihadapi, serta arah kebijakan dan penelitian di masa depan.	Teori Transformasi Digital, Krisis COVID-19, dan Adaptasi Kebijakan	Metode studi literatur dengan analisis kebijakan global	Digitalisasi pemerintahan menjadi prioritas selama pandemi, tetapi menimbulkan tantangan baru seperti privasi dan pengelolaan data

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun Penelitian	Tujuan	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
3	Measuring Outcomes of Digital Transformation in Public Administration: Literature Review and Possible Steps Forward (Dobrolyubova, 2021)	Mengkaji metode pengukuran manfaat transformasi digital dalam administrasi public serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan praktik evaluasi yang ada.	Teori Evaluasi Digital Government dan Indikator SPBE	Studi literatur dan analisis berbagai indeks evaluasi SPBE	Banyak indeks hanya mengukur ketersediaan e-service, bukan efektivitasnya
4	Digital Transformation in Local Governance: Opportunities, Challenges and Strategies (Debbarma & Sharma, 2023)	Menganalisis bagaimana transformasi digital mempengaruhi tata kelola pemerintahan lokal.	Teori Transformasi Digital dalam Pemerintahan	Metode kualitatif berbasis studi literatur dan wawancara dengan pakar	Digitalisasi pemerintahan memberikan peluang efisiensi tetapi menghadapi hambatan dalam hal kebijakan dan kesiapan SDM
5	Implementing digitalization in the public sector. Technologies, agency, and governance (Di Giulio & Vecchi, 2021)	Meneliti bagaimana digitalisasi di sektor public mempengaruhi struktur dan strategi administrasi pemerintahan.	Teori Teknologi dan Tata Kelola Digital	Studi kasus empat proyek e-Government di Italia	Implementasi e-Government bergantung pada struktur tata kelola dan strategi kebijakan

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun Penelitian	Tujuan	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
6	Hambatan dalam Implementasi Layanan Pemerintahan Berbasis Elektronik di Pemerintah Daerah (Adu et al., 2022)	Mengidentifikasi hambatan dalam implementasi SPBE di Pemerintah Kabupaten Maluku Tengah dan upaya mengatasinya	Evaluasi SPBE dan Hambatan Implementasi	Metode kualitatif deskriptif dengan wawancara dan observasi	Hambatan utama: kebijakan, perencanaan, SDM, dan infrastruktur TI
7	Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik untuk Good Governance (Wijaya & Saleh, 2025)	Mengkaji penerapan SPBE dalam mendukung prinsip-prinsip <i>good governance</i> di pemerintah daerah.	Teori Good Governance dan SPBE	Metode normatif dengan pendekatan regulasi dan sejarah	SPBE meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, tetapi regulasi perlu diperkuat
8	Peran E-Government dalam Pelayanan Publik (Muliawaty & Hendryawan, 2020)	Membahas mengenai peran e-government dalam meningkatkan kualitas layanan publik dan transparansi pemerintahan.	Teori Good Governance dan Digital Public Service	Studi kasus implementasi layanan publik berbasis e-Government	MPP di Bukittinggi meningkatkan kualitas layanan publik
9	Implementasi Tata Kelola Pemerintahan Daerah Berbasis Digitalisasi Teknologi di Indonesia (Riswati, 2021)	Menganalisis sejauh mana digitalisasi telah diterapkan dalam tata kelola pemerintahan daerah dan hambatan yang dihadapi	Teori Tata Kelola Pemerintahan Digital dan Reformasi Administrasi.	Metode kualitatif dengan analisis deskriptif.	Penerapan digitalisasi di pemerintahan daerah masih terkendala SDM dan infrastruktur.

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun Penelitian	Tujuan	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
10	Implementasi Kebijakan Pemerintah Daerah Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Wahyuni, 2023)	Mengevaluasi penerapan SPBE di Provinsi Sumatera Barat, khususnya dalam aspek aplikasi, website, dan kelembagaan	Teori Good Governance dan Tata Kelola SPBE	Metode kualitatif deskriptif melalui wawancara dan studi dokumentasi	Implementasi SPBE masih dalam tahap pengembangan, belum sepenuhnya terintegrasi
11	The Influences Of Electronic-Based Government System (SPBE) Implementation Performance Accountability In The Regional Secretariat Of South Sulawesi Province (Almadani et al., 2024)	Menganalisis dampak implementasi SPBE terhadap akuntabilitas kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan	Teori Akuntabilitas Pemerintahan dan Good Governance	Metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif; data diperoleh melalui kuesioner yang diuji validitasnya dengan SPSS	Implementasi SPBE berpengaruh positif terhadap akuntabilitas kinerja di Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan
12	Implementasi E-Government Pada Pemerintah Daerah (Karman et al., 2021)	Meneliti tantangan keamanan dalam penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik dan solusi yang dapat diterapkan.	Good Governance dan e-Government	Metode kualitatif deskriptif; wawancara dengan instansi terkait	Implementasi SPBE di Sumatera Barat masih dalam tahap pematangan
13	Transformasi Pelayanan Digital Terpadu dalam Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Maryuni et al., 2024)	Mengkaji implementasi SPBE di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kabupaten Kubu Raya serta tantangan yang dihadapi dalam	Teori Transformasi Digital dan Pelayanan Publik	Participatory Action Research (PAR) dan Focus Group Discussion (FGD)	Implementasi SPBE di Kubu Raya menghadapi tantangan dalam SDM, pendanaan, dan infrastruktur

No	Judul, Nama Peneliti, Tahun Penelitian	Tujuan	Landasan Teori	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
		penerapan digitalisasi layanan publik.			
14	Transformasi Pemerintahan Digital: Tantangan dalam Perkembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia (Kencono et al., 2024)	Menganalisis perkembangan implementasi SPBE di Indonesia, mengidentifikasi faktor penghambat, serta memberikan rekomendasi terkait transformasi digital.	Teori Transformasi Digital dan Indeks Pengembangan E-Government	Metode kualitatif deskriptif dengan studi literatur	Kendala utama dalam implementasi SPBE: infrastruktur TIK, kepemimpinan, dan budaya kerja
15	Implementasi Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) (Afiquurrahman et al., 2022)	Menganalisis implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik di Kabupaten Sumenep sebagai bagian dari <i>smart government</i> .	Teori Implementasi Kebijakan (Edward III)	Metode kualitatif deskriptif melalui wawancara, observasi, dan kajian dokumen	Implementasi SPBE cukup berhasil tetapi terkendala ego sektoral dan pandemi COVID-19

Sumber: Diolah oleh peneliti, 2025

Era digital, penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) menjadi kebutuhan mendesak bagi pemerintahan daerah untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Berdasarkan penelitian sebelumnya, implementasi SPBE di berbagai daerah menunjukkan tantangan yang kompleks, seperti keterbatasan infrastruktur digital, kurangnya kesiapan sumber daya manusia, serta regulasi yang belum sepenuhnya mendukung integrasi sistem antarinstansi (Kencono et al., 2024; Riswati, 2021). Studi tentang implementasi SPBE di Kota Sabang dan daerah lainnya menunjukkan bahwa tanpa dukungan kebijakan yang kuat dan pemahaman yang baik terhadap digital governance, penerapan sistem ini sering kali berjalan lambat dan tidak optimal. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada implementasi kebijakan SPBE di Kota Salatiga sebagai salah satu upaya menilai sejauh mana kesiapan daerah dalam mengadopsi sistem pemerintahan berbasis elektronik sesuai dengan regulasi nasional.

Selain itu, tantangan dalam penerapan SPBE juga terkait dengan aspek kebijakan dan koordinasi antarinstansi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa meskipun SPBE telah diatur dalam regulasi seperti Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, beberapa daerah masih menghadapi kendala dalam integrasi layanan digital akibat ego sektoral dan minimnya koordinasi antar pemangku kepentingan (Karman et al., 2021). Studi tentang hambatan implementasi SPBE juga menyoroti bahwa tanpa adanya perencanaan strategis yang matang, pemerintah daerah cenderung mengalami kesulitan dalam mengadopsi dan mengembangkan sistem secara efektif (Adu et al., 2022). Dengan demikian, penelitian ini akan

mengeksplorasi lebih lanjut bagaimana implementasi kebijakan SPBE di Kota Salatiga dilakukan, serta mengidentifikasi kendala dan peluang yang dapat dioptimalkan guna meningkatkan efektivitas sistem pemerintahan berbasis elektronik di tingkat daerah.

Lebih jauh, penelitian ini juga mempertimbangkan aspek evaluasi dan efektivitas kebijakan dalam penerapan SPBE. Berdasarkan temuan dari beberapa penelitian sebelumnya, banyak evaluasi SPBE hanya berfokus pada aspek ketersediaan layanan digital tanpa mengukur efektivitasnya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik (Di Giulio & Vecchi, 2021; Dobrolyubova, 2021). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana implementasi kebijakan SPBE di Kota Salatiga berkontribusi terhadap peningkatan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik berbasis digital. Dengan menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan implementasi kebijakan ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas layanan publik melalui digitalisasi yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan.

1.5.2 Administrasi Publik

Secara etimologis, kata "administrasi" berasal dari bahasa Latin, yang terdiri dari dua bagian, yaitu "*ad*" dan "*ministrate*," yang memiliki arti "melayani" dan "memenuhi." Dalam bahasa Inggris, kata ini diterjemahkan menjadi "*administration*," yang menurut Atmosudirjo (dalam Meutia, 2017) mengacu pada rangkaian tindakan yang mencakup pengelolaan, kepemimpinan, pelaksanaan, serta pengaturan. Intinya, administrasi mencakup kegiatan untuk mengarahkan dan

memimpin suatu upaya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di sisi lain, istilah "publik" berasal dari bahasa Inggris "*public*," yang mengacu pada sesuatu yang bersifat umum, melibatkan masyarakat luas, atau berkaitan dengan pemerintahan dan negara.

Administrasi publik merupakan bidang ilmu dan praktik yang berfokus pada pengelolaan kebijakan, program, dan layanan publik oleh pemerintah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Sebagai disiplin ilmu, administrasi publik mempelajari bagaimana pemerintah merancang, melaksanakan, dan mengevaluasi kebijakan publik secara efektif. Menurut Waldo (1991), administrasi publik adalah instrumen yang menghubungkan kebijakan dengan implementasinya, sekaligus menjadi arena untuk mewujudkan nilai-nilai demokrasi seperti keadilan dan kesejahteraan. Dengan demikian, administrasi publik tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga normatif, karena melibatkan prinsip-prinsip etika dan moral dalam pelayanan kepada masyarakat.

1.5.3 Paradigma Administrasi Publik

1. Paradigma Dikotomi Politik-Administrasi (1900–1926)

Paradigma ini diperkenalkan oleh Wilson (1887), yang mengusulkan pemisahan antara politik dan administrasi. Politik dianggap bertanggung jawab atas perumusan kebijakan, sedangkan administrasi bertugas melaksanakan kebijakan secara netral dan efisien. Fokus utama paradigma ini adalah efisiensi administratif tanpa campur tangan politik. Administrasi dipandang sebagai aktivitas teknis yang dapat diukur secara rasional melalui prinsip-prinsip manajemen. Paradigma ini dikritik karena sulit memisahkan secara mutlak antara kepentingan politik dan

pelaksanaan administratif, terutama dalam konteks kebijakan yang bersifat kompleks.

2. Paradigma Prinsip-Prinsip Administrasi (1927–1937)

Pada periode ini, administrasi publik berkembang sebagai disiplin ilmu yang mandiri, dengan prinsip-prinsip universal yang dapat diterapkan di berbagai organisasi. Tokoh seperti Luther Gulick dan Lyndall Urwick memperkenalkan konsep POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting), yang menjadi dasar tata kelola organisasi publik. Paradigma ini menekankan pendekatan mekanistik dan teknokratis untuk mencapai efisiensi organisasi. Meskipun populer, pendekatan ini dikritik karena terlalu berfokus pada struktur formal dan kurang mempertimbangkan aspek manusia dalam organisasi.

3. Paradigma Administrasi Publik sebagai Ilmu Politik (1950–1970)

Dalam paradigma ini, administrasi publik kembali mendekatkan diri pada ilmu politik. Fokus utamanya adalah hubungan antara administrasi dan proses politik, seperti bagaimana keputusan kebijakan dibuat dan dilaksanakan. Administrasi publik tidak lagi dipisahkan dari politik, melainkan dianggap sebagai alat untuk mencapai tujuan politik. Studi administrasi publik pada masa ini berfokus pada dinamika kekuasaan, pengambilan keputusan, dan dampaknya terhadap kebijakan publik. Meskipun memberikan pandangan baru, paradigma ini dianggap terlalu politis sehingga mengurangi independensi administrasi.

4. Paradigma Administrasi Publik sebagai Manajemen (1956–1970)

Pada tahap ini, administrasi publik lebih menonjolkan identitasnya sebagai manajemen yang berorientasi pada efisiensi dan hasil. Pendekatan ini dipengaruhi

oleh perkembangan teori organisasi dan manajemen ilmiah. Administrasi publik mulai mengadopsi teknik-teknik manajerial dari sektor swasta, seperti manajemen sumber daya, pengukuran kinerja, dan pengendalian operasional. Paradigma ini menekankan rasionalitas dan efektivitas dalam pelaksanaan kebijakan, tetapi sering dikritik karena mengabaikan aspek nilai dan keadilan sosial.

5. Paradigma Administrasi Publik sebagai Administrasi Publik (1970–Sekarang)

Paradigma ini muncul sebagai respons terhadap kebutuhan administrasi publik untuk lebih inklusif dan humanistik. Pendekatan ini sering disebut sebagai New Public Administration (NPA), dengan tokoh seperti Frederickson (1997) yang menekankan pentingnya nilai keadilan sosial, partisipasi masyarakat, dan akuntabilitas. Fokusnya adalah pada bagaimana administrasi publik dapat mengatasi ketimpangan sosial dan memberikan pelayanan yang lebih responsif kepada masyarakat. Pendekatan ini juga menekankan perlunya inovasi dalam pelayanan publik dan peningkatan kolaborasi antara pemerintah dan masyarakat.

6. Paradigma Tata Kelola (1990–Sekarang)

Paradigma ini mengadopsi konsep *governance* atau tata kelola yang melibatkan kerja sama antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil untuk mencapai tujuan publik. Di era digital, paradigma ini juga mencakup konsep *e-government* dan *digital governance*, di mana teknologi informasi digunakan untuk meningkatkan transparansi, partisipasi, dan efisiensi dalam pelayanan publik. Administrasi publik tidak lagi hanya menjadi tugas pemerintah, tetapi menjadi tanggung jawab bersama berbagai pihak. Paradigma ini menekankan pentingnya

kolaborasi, keterbukaan, dan inovasi untuk mengatasi tantangan global seperti keberlanjutan dan inklusivitas.

Penelitian ini relevan menggunakan paradigma ke-6 yaitu Tata Kelola (1990-sekarang) karena paradigma ini menekankan pada prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan. SPBE bertujuan untuk meningkatkan efisiensi birokrasi dengan memanfaatkan teknologi digital, yang sejalan dengan konsep *governance* yang menekankan keterbukaan serta kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta. Dengan sistem ini, pelayanan publik dapat dilakukan secara lebih cepat, akurat, dan transparan, sehingga meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Tata kelola yang baik memastikan bahwa penerapan SPBE tidak hanya menjadi sekadar digitalisasi layanan, tetapi juga upaya reformasi birokrasi yang berdampak luas terhadap efektivitas kebijakan publik.

1.5.4 Kebijakan Publik

Kebijakan publik dapat didefinisikan sebagai keputusan atau tindakan yang diambil oleh pemerintah untuk mengatasi masalah yang dihadapi masyarakat, dengan tujuan untuk mencapai kesejahteraan umum atau memecahkan masalah sosial, ekonomi, dan politik. Kebijakan ini mencakup berbagai langkah yang dirancang untuk mengelola masalah yang ada di masyarakat melalui peraturan, program, atau alokasi sumber daya tertentu. Sebagai tindakan pemerintah yang dapat mempengaruhi kehidupan masyarakat, kebijakan publik berperan penting dalam menciptakan keseimbangan antara kepentingan individu dan kebutuhan kolektif masyarakat. Menurut Birkland (2016), kebijakan publik adalah rangkaian

keputusan yang mencakup perumusan masalah, pembuatan keputusan, pelaksanaan, dan evaluasi kebijakan untuk menghasilkan perubahan yang diinginkan dalam masyarakat. Proses ini melibatkan berbagai aktor, termasuk lembaga pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta yang terkait.

Kebijakan publik juga dapat dilihat sebagai upaya untuk memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang muncul dalam masyarakat. Kraft & Furlong (2018) menjelaskan bahwa kebijakan publik adalah respons yang diambil oleh pemerintah untuk menghadapi masalah yang dianggap penting dan perlu diatur dengan cara yang sistematis. Menurut mereka, kebijakan publik tidak hanya terbatas pada pembuatan hukum dan peraturan, tetapi juga mencakup program dan tindakan yang bersifat operasional untuk mengatasi masalah yang ada. Pada dasarnya, kebijakan publik haruslah reflektif terhadap kondisi sosial, politik, dan ekonomi yang berkembang, dengan mempertimbangkan konteks dan dinamika yang ada. Kebijakan yang efektif dapat menanggapi perubahan sosial dan memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Dalam perspektif yang lebih modern, Bardach (2012) menyebutkan bahwa kebijakan publik adalah proses yang dinamis yang melibatkan analisis, negosiasi, dan perumusan solusi yang paling efektif untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Proses pembuatan kebijakan ini melibatkan berbagai tahapan, mulai dari identifikasi masalah, perumusan kebijakan, hingga implementasi dan evaluasi. Pendekatan ini menekankan pentingnya penggunaan data dan bukti empiris dalam proses pengambilan keputusan, serta keterlibatan banyak pihak yang memiliki kepentingan dalam pembuatan kebijakan. Kebijakan publik dalam era digital juga

dihadapkan pada tantangan baru, yaitu bagaimana memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pelayanan publik. Oleh karena itu, kebijakan publik harus selalu beradaptasi dengan perkembangan zaman dan kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

1.5.5 Proses Kebijakan Publik

Menurut Anderson (1979) membedakan lima langkah dalam proses kebijakan, yaitu (a) *agenda setting*, (b) *policy formulation*, (c) *policy adoption*, (d) *policy implementation*, dan (e) *policy assessment/evaluation*. Ripley (1985) membedakan dalam empat tahapan, yaitu (a) *agenda setting*, (b) *formulation and legitimating of goal and programs*, (c) *program implementation, performance, and impact*, (d) *decision about the future of the policy and program*. Menurut Thomas R. Dye (1992:328) proses kebijakan publik meliputi beberapa hal berikut:

1. Identifikasi Masalah Kebijakan (*identification of policy problem*)

Identifikasi masalah kebijakan dapat dilakukan melalui identifikasi apa yang menjadi tuntutan (*demands*) atas tindakan pemerintah.

2. Penyusunan agenda (*agenda setting*)

Penyusunan Agenda (*agenda setting*) merupakan aktivitas memfokuskan perhatian pada pejabat publik dan media masa atas keputusan apa yang akan diputuskan terhadap masalah publik tertentu.

3. Perumusan Kebijakan (*policy formulation*)

Perumusan (*formulation*) merupakan tahapan pengusulan rumusan kebijakan melalui inisiasi dan penyusunan usulan kebijakan melalui organisasi

perencanaan kebijakan, kelompok kepentingan, birokrasi pemerintah, presiden dan lembaga legislatif.

4. Pengesahan Kebijakan (*legitimizing of policies*)

Pengesahan kebijakan melalui tindakan politik oleh partai politik, kelompok penekan, presiden, dan kongres.

5. Implementasi Kebijakan (*policy implementation*)

Implementasi kebijakan dilakukan melalui birokrasi, anggaran publik, dan aktivitas agen eksklusif yang terorganisasi.

6. Evaluasi Kebijakan (*policy evaluation*)

Evaluasi kebijakan dilakukan oleh lembaga pemerintah sendiri, konsultan di luar pemerintah, *pers*, dan masyarakat (publik).

Proses kebijakan sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya merupakan aktivitas yang berkaitan dengan bagaimana (a) masalah dirumuskan, (b) agenda kebijakan ditentukan, (c) kebijakan dirumuskan, (d) keputusan kebijakan diambil, (e) kebijakan dilaksanakan, (f) kebijakan di evaluasi.

Implementasi kebijakan merupakan salah satu tahap krusial dalam siklus kebijakan publik yang menentukan sejauh mana tujuan yang dirumuskan pada fase perumusan dapat diwujudkan dalam realitas birokrasi dan pelayanan publik. Dalam konteks administrasi publik, proses implementasi bukan sekadar kegiatan mekanis yang mengikuti instruksi normatif dari kebijakan yang telah ditetapkan, melainkan merupakan arena interaksi kompleks antara berbagai aktor, sumber daya, struktur kelembagaan, serta dinamika sosial-politik yang menyertainya. Oleh karena itu, pemilihan fokus pada implementasi kebijakan dalam penelitian ini bukan hanya

relevan, tetapi juga strategis untuk mengkaji kesenjangan antara kebijakan yang bersifat formal dengan praktik aktual di lapangan. Studi ini menitikberatkan pada pelaksanaan kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), sebuah inisiatif reformasi birokrasi digital yang secara nasional diamanatkan untuk meningkatkan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi pemerintahan.

1.5.6 Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah sebuah kerangka kerja manajerial yang secara fundamental membedakan antara evolusi *e-government* sebagai penyedia layanan digital dengan cita-cita luhur *digital governance* sebagai transformasi tata kelola pemerintahan secara menyeluruh. Jika *e-government* seringkali dipahami sebagai tahap awal digitalisasi yang berfokus pada penyediaan aplikasi dan portal informasi, maka Manajemen SPBE adalah cetak biru strategis untuk melangkah lebih jauh. Ia dirancang untuk membongkar "silo-silo sistem" dan "kerajaan-kerajaan" data yang selama ini menghambat efisiensi birokrasi, sebagaimana diuraikan dalam berbagai literatur (Rusdy & Flambonita, 2023). Tujuannya adalah menciptakan sebuah arsitektur pemerintahan yang terintegrasi, di mana data dapat mengalir secara lancar antar lembaga, proses bisnis disederhanakan, dan sumber daya teknologi dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai prinsip-prinsip *good governance*: efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas (Kencono et al., 2024).

Secara teoritis, Manajemen SPBE merupakan sebuah arena di mana teknologi berfungsi sebagai "kekuatan penata" (*ordering force*) yang mengubah struktur kekuasaan dan pola ketergantungan (*interdependencies*) antar organisasi di sektor

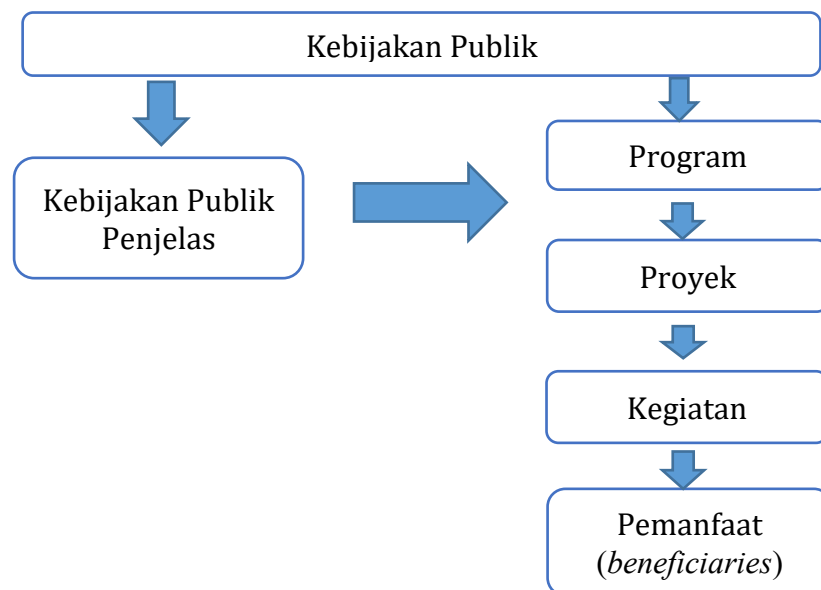
publik (Di Giulio & Vecchi, 2021). Dengan menstandarisasi platform dan mewajibkan integrasi, SPBE secara inheren mengurangi otonomi teknis masing-masing instansi dan memaksa mereka untuk berkolaborasi dalam sebuah ekosistem yang lebih besar. Namun, proses ini bukanlah proses teknis yang linear. Implementasinya justru merupakan sebuah "masalah pelik" (*wicked problem*) yang sarat dengan tantangan, dilema, dan paradoks (Eom & Lee, 2022). Tantangan utama dalam Manajemen SPBE jarang bersifat teknologis, melainkan lebih bersifat sosio-politis dan organisasional. Ini termasuk resistensi budaya dari aparaturnya yang terbiasa dengan cara kerja lama, konflik kepentingan antar lembaga yang tidak rela kehilangan kontrol atas data dan anggaran, serta inkonsistensi komitmen politik (*political will*) dari para pemimpin yang seringkali memprioritaskan program populis jangka pendek di atas investasi teknologi jangka panjang.

Pada akhirnya, keberhasilan Manajemen SPBE tidak diukur dari jumlah aplikasi yang dimiliki, tetapi dari sejauh mana pemerintah mampu mengelola kompleksitas transformasi ini. Ini melibatkan kemampuan untuk membangun kapasitas sumber daya manusia yang adaptif, menciptakan budaya berbagi data, serta menegakkan tata kelola yang kuat untuk menyelesaikan konflik kepentingan (Debbarma & Sharma, 2023). Tanpa adanya manajemen yang efektif, inisiatif SPBE berisiko menjadi kumpulan proyek digital yang terfragmentasi, gagal mencapai interoperabilitas sejati, dan pada akhirnya tidak akan mampu mewujudkan janji *good governance* yang menjadi tujuannya. Dengan demikian, Manajemen SPBE adalah ujian sesungguhnya bagi kapasitas pemerintah

untuk mereformasi dirinya sendiri dari dalam, menjadikan teknologi sebagai alat untuk mencapai pemerintahan yang benar-benar terpadu, terbuka, dan melayani.

1.5.7 Teori Implementasi Kebijakan

Menurut Nugroho (2021) implementasi kebijakan pada prinsipnya adalah cara agar sebuah kebijakan dapat mencapai tujuannya, tidak lebih dan tidak kurang. Untuk mengimplementasikan kebijakan publik, ada dua pilihan langkah yang ada, yaitu langsung mengimplementasikan dalam bentuk program atau melalui formulasi kebijakan *derivate* atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Berikut ini merupakan gambaran dari implementasi kebijakan:



Gambar 1. 3 Sekuensi Implementasi Kebijakan

Sumber: (Nugroho, 2021)

Menurut Nugroho (2021) terdapat lima ketepatan yang harus dipenuhi dalam keefektifan kebijakan. Kelima ketepatan tersebut memerlukan dukungan politik, dukungan strategis, dan dukungan teknis. Berikut ini penjelasan lima ketepatan yaitu:

- a. Tepat Kebijakan, ketepatan kebijakan ini dinilai dari sejauh mana kebijakan yang ada telah bermuatan hal-hal yang memang memecahkan masalah yang hendak dipecahkan. Lalu sisi kedua, apakah kebijakan tersebut sudah dirumuskan sesuai dengan karakter masalah yang hendak dipecahkan. Sisi ketiga, apakah kebijakan dibuat oleh lembaga yang mempunyai kewenangan (misi kelembagaan) yang sesuai dengan karakter kebijakannya.
- b. Tepat Pelaksanaannya, aktor implementasi kebijakan tidaklah hanya pemerintah. Terdapat tiga lembaga yang dapat menjadi pelaksana, yaitu pemerintah, kerjasama antara pemerintah-masyarakat/swasta, atau implementasi kebijakan yang diswastakan (*privatization* atau *contracting out*). Kebijakan-kebijakan yang bersifat monopoli, seperti kartu identitas penduduk, pertahanan dan keamanan, sebaiknya diselenggarakan oleh pemerintah. Kebijakan yang bersifat memberdayakan masyarakat, seperti penanggulangan kemiskinan, sebaiknya diselenggarakan pemerintah bersama dengan masyarakat. Kebijakan yang bertujuan mengarahkan kegiatan masyarakat, seperti bagaimana perusahaan harus dikelola, atau pemerintah tidak efektif menyelenggarakannya sendiri, seperti pembangunan industri berskala menengah dan kecil yang tidak strategis, sebaiknya diserahkan kepada masyarakat.
- c. Tepat Target, ketepatan berkenaan dengan tiga hal. Pertama, apakah target yang diintervensi sesuai dengan yang direncanakan, apakah tidak tumpang tindih dengan intervensi lain, atau tidak bertentangan dengan intervensi kebijakan lain. Kedua, apakah targetnya dalam kondisi siap untuk diintervensi,

ataukah tidak. Kesiapan bukan saja dalam arti secara alami, namun juga apakah kondisi target dan kondisi mendukung atau menolak. Ketiga, apakah intervensi implementasi kebijakan bersifat baru atau memperbarui implementasi kebijakan sebelumnya. Terlalu banyak kebijakan baru namun pada prinsipnya mengulang kebijakan lama dengan hasil yang sama tidak efektifnya dengan kebijakan sebelumnya.

- d. Tepat Lingkungan, terdapat dua lingkungan yang paling menentukan, yaitu lingkungan kebijakan, yaitu interaksi di antara lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan dengan lembaga lain yang terkait. Donald J. Calista menyebutkan sebagai *variable endogen*, yaitu *authoritative arrangement* yang berkenaan dengan kekuatan sumber otoritas dari kebijakan, *network composition* yang berkenaan dengan komposisi jejaring dari berbagai organisasi yang terlibat dengan kebijakan, baik dari pemerintah maupun masyarakat, dan *implementation setting* yang berkenaan dengan posisi tawar menawar antara otoritas yang mengeluarkan kebijakan dengan jejaring yang berkenaan dengan implementasi kebijakan. Lingkungan kedua adalah lingkungan eksternal kebijakan yang disebut oleh Calista sebagai *variable eksogen* yang terdiri dari persepsi public akan kebijakan dan implementasi kebijakan, interpretasi dari lembaga strategis dalam masyarakat, seperti media massa, kelompok penekan, dan kelompok kepentingan, dalam menginterpretasikan kebijakan dan implementasi kebijakan, dan individu tertentu yang mampu memainkan peran penting dalam menginterpretasikan kebijakan dan implementasi kebijakan.

- e. Tepat proses, terdapat tiga proses yakni *policy acceptance* yang bermakna public memahami sebagai sebuah “aturan main” yang diperlukan untuk masa depan, di sisi lain pemerintah *memahami* sebagai tugas yang harus dilaksanakan. Kedua, *policy adoption* public menerima sebagai sebuah “aturan main” yang diperlukan untuk masa depan, di sisi lain pemerintah *menerima* sebagai tugas yang harus dilaksanakan. Ketiga, *strategic readiness* public siap melaksanakan atau menjadi bagian dari kebijakan, di sisi lain birokrat siap menjadi pelaksana kebijakan.

1.5.8 Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan dan Kegagalan Implementasi Kebijakan

Menurut Grindle (1980) dikenal dengan *Implementation as A Political and Administrative Procces*. terdapat fenomena yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik yaitu keberhasilan suatu implementasi kebijakan publik sangat ditentukan oleh tingkat *implementability* kebijakan itu sendiri yang terdiri atas:

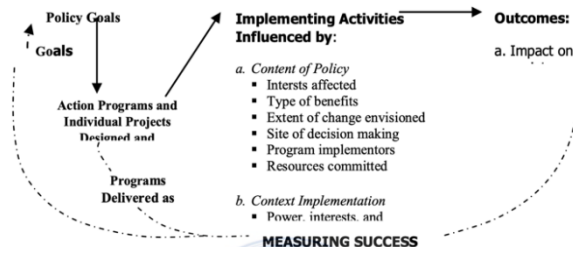
- a. Isi Kebijakan (*Content of Policy*), mencakup:
- 1) *Interest Affected* (kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi), berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya pasti melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya.
 - 2) *Type of Benefits* (jenis manfaat), *content of policy* atau isi kebijakan berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu

kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan.

- 3) *Extent of Change Envision* (derajat perubahan yang ingin dicapai), setiap kebijakan memiliki target yang hendak dan ingin dicapai. *Content of Policy* atau isi kebijakan yang ingin dijelaskan adalah bahwa sejauh mana perubahan yang diinginkan dari sebuah kebijakan haruslah memiliki skala yang jelas.
- 4) *Site of Decision Making* (letak pengambilan keputusan), pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan dan apakah letak sebuah program sudah tepat.
- 5) *Program Implementer* (pelaksana program), dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung dengan adanya pelaksana kebijakan yang kompeten demi keberhasilan suatu kebijakan. Hal ini harus dibuktikan dengan data yang ada dan apakah sebuah kebijakan telah menyebutkan implementornya dengan rinci.
- 6) *Resources Comitted* (sumber-sumber daya yang digunakan), pelaksanaan kebijakan harus didukung oleh sumber-sumber daya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Hal ini menilai bahwa apakah sebuah program yang ditentukan sudah didukung oleh sumber daya yang memadai.

b. Lingkungan Implementasi (*Context of Implementation*), mencakup:

- 1) *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved* (Kekuasaan, Kepentingan-Kepentingan, dan Strategi dari aktor yang terlibat). Dalam suatu kebijakan perlu mempertimbangkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya pelaksanaan suatu implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh hasilnya dari yang diharapkan.
- 2) *Institution and Regime Characteristic* (karakteristik lembaga dan rezim yang sedang berkuasa), lingkungan dimana suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan bagaimana karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.
- 3) *Compliance and Responsiveness* (tingkat kepatuhan dan adanya respon dari pelaksana), hal lain yang penting dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauhmana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan. Setelah kegiatan pelaksanaan kebijakan yang dipengaruhi oleh isi atau konten dan lingkungan atau konteks diterapkan, maka akan dapat diketahui apakah para pelaksana kebijakan dalam membuat sebuah kebijakan sesuai dengan apa yang diharapkan, juga dapat diketahui pada apakah suatu kebijakan dipengaruhi oleh suatu lingkungan, sehingga terjadinya tingkat perubahan.

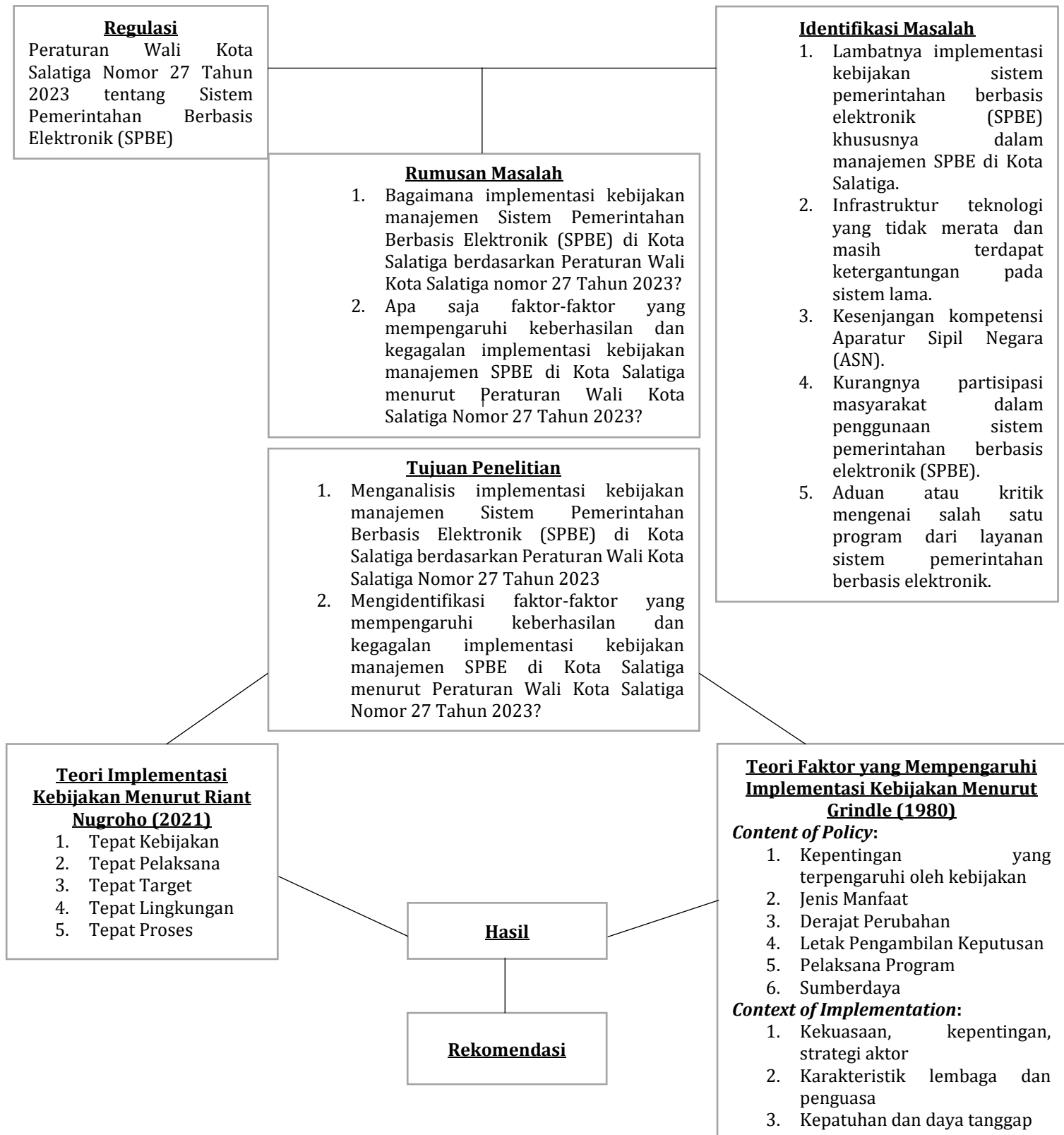


Gambar 1. 4 Model Implementasi Kebijakan (Grindle, 1980)

Sumber: (Grindle, 1980)

Penelitian ini menggunakan teori dari Merilee S. Grindle menyebutkan bahwa keberhasilan implementasi dipengaruhi oleh dua variabel besar, yakni isi kebijakan dan lingkungan implementasi. Penggunaan teori tersebut tentunya dapat membantu peneliti untuk mengetahui Implementasi Kebijakan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik di Kota Salatiga secara lebih mendalam.

1.6 Kerangka Pikir Penelitian



1.7 Operasionalisasi Konsep

1.7.1 Implementasi Kebijakan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Implementasi Kebijakan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah proses operasionalisasi kebijakan publik yang berorientasi pada transformasi tata kelola atau manajemen pemerintahan melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, yang dilaksanakan secara sistematis dan terintegrasi oleh pemerintah daerah dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Dalam konteks ini, implementasi tidak hanya dipahami sebagai pelaksanaan teknis dari instrumen kebijakan, tetapi juga sebagai bentuk adaptasi dan penyesuaian kebijakan terhadap dinamika aktor, struktur kelembagaan, serta kondisi sosial-institusional yang menyertainya. Untuk menilai efektivitas implementasi manajemen SPBE di Kota Salatiga, digunakan lima indikator utama yang menjadi sub-fenomena dalam kajian ini: tepat kebijakan, tepat pelaksana, tepat target, tepat lingkungan, dan tepat proses.

No	Fenomena	Sub Fenomena	Gejala
1.	Implementasi Kebijakan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik	1. Tepat Kebijakan, merupakan kesesuaian suatu kebijakan dengan masalah yang ingin diselesaikan, kesesuaian perumusan karakter masalah, dan misi kelembagaan.	1. Ketepatan pemecahan masalah 2. Rumusan sesuai karakter. 3. Lembaga berwenang tepat.
		2. Tepat Pelaksana, merupakan kesesuaian pihak yang menjalankan kebijakan dengan tugas, wewenang, dan kapasitas yang dibutuhkan.	1. Pemerintah kebijakan strategis 2. Kolaborasi pemberdayaan masyarakat 3. Swasta kebijakan nonstrategis

		3. Tepat Target, yaitu melihat kesesuaian antara sasaran kebijakan dengan pihak atau sektor yang membutuhkan intervensi.	1. Kesesuaian target intervensi 2. Kesiapan objek kebijakan 3. Inovasi implementasi kebijakan
		4. Tepat Lingkungan, merupakan penyesuaian kebijakan dalam lingkungan internal atau eksternal.	1. Kekuatan sumber otoritas. 2. Komposisi jejaring kebijakan. 3. Persepsi publik
		5. Tepat Proses, merupakan pelaksanaan kebijakan yang berjalan sesuai tahapan yang direncanakan.	1. Pemahaman aturan tugas 2. Penerimaan aturan kewajiban 3. Kesiapan publik dan birokrat.

1.7.2 Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

Faktor yang memengaruhi implementasi kebijakan manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah berbagai elemen substantif dan kontekstual yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak terhadap efektivitas pelaksanaan kebijakan manajemen SPBE di lingkungan pemerintah daerah. Dalam pendekatan kebijakan publik, faktor-faktor ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama, yaitu *content of policy* (isi kebijakan) dan *context of implementation* (konteks implementasi). Keduanya menjadi kunci untuk memahami bagaimana suatu kebijakan yang secara formal telah dirumuskan dapat atau tidak dapat diimplementasikan secara optimal dalam praktik birokrasi lokal.

No	Fenomena	Sub Fenomena	Gejala
1.	Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan Manajemen	1. Kepentingan yang terpengaruhi oleh kebijakan, mengacu pada pihak yang terdampak oleh	1. Kebutuhan sistem digital untuk ASN 2. Akses layanan publik bagi masyarakat

No	Fenomena	Sub Fenomena	Gejala
	Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (<i>Content of Policy</i>)	penerapan suatu kebijakan secara langsung atau tidak langsung.	3. Perizinan dan administrasi digital
		2. Jenis manfaat, mengacu pada keuntungan atau dampak positif yang muncul dari penerapan suatu kebijakan.	1. Efektivitas pelayanan publik. 2. Efisiensi dan transparansi pemerintahan 3. Pengurangan dokumen fisik
		3. Derajat perubahan, merupakan tingkat kebijakan diharapkan dapat membawa perubahan dalam sistem, proses masyarakat dan organisasi.	1. Transformasi digital 2. Peningkatan kapasitas SDM 3. Penyesuaian regulasi.
		4. Letak Pengambilan Keputusan, merupakan penjelasan dimana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan dan apakah letak sebuah program sudah tepat.	1. Keputusan terpusat di pimpinan daerah. 2. Kewenangan OPD dalam SPBE terbatas 3. Koordinasi keputusan antar OPD.
		5. Pelaksana program merupakan individu, lembaga, atau organisasi yang menjalankan kebijakan.	1. Dinas atau instansi terkait SPBE. 2. Pemerintah daerah 3. Masyarakat
		6. Sumberdaya yaitu bentuk dukungan untuk memastikan kebijakan dapat diimplementasikan dengan baik.	1. Teknologi 2. Tenaga ahli 3. Anggaran
2.	Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Kebijakan	1. Kekuasaan, kepentingan, strategi aktor merupakan dinamika interaksi	1. Kekuasaan aktor berpengaruh 2. Kepentingan aktor selaras 3. Strategi aktor mendukung

No	Fenomena	Sub Fenomena	Gejala
	Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (<i>Context of Implementation</i>)	antar pihak yang berperan dalam implementasi kebijakan.	
		2. Karakteristik lembaga dan penguasa adalah bagian internal yang mencakup struktur dan kapasitas lembaga serta gaya kepemimpinan dalam arahan kebijakan.	1. Struktur dan koordinasi lembaga 2. Stabilitas politik birokrasi 3. Kepemimpinan
		3. Kepatuhan dan daya tanggap merupakan tingkat kesesuaian pelaksanaan kebijakan dengan aturan yang telah ditetapkan.	1. Kepatuhan pelaksana 2. Respon pelaksana 3. Penyesuaian kondisi lingkungan

1.8 Argumen Peneliti

Pemerintahan berbasis elektronik atau *Electronic Government (E-Government)* telah menjadi bagian penting dalam modernisasi tata kelola pemerintahan. Menurut Indrajit (2006), SPBE bertujuan untuk menciptakan pemerintahan yang lebih terbuka, responsif, dan efektif dalam melayani masyarakat. Kota Salatiga sebagai salah satu daerah yang menerapkan SPBE perlu dikaji secara mendalam untuk menilai sejauh mana kebijakan ini telah berjalan dan memberikan manfaat bagi pemerintahan dan masyarakat.

Grindle (1980) menjelaskan bahwa implementasi kebijakan sangat dipengaruhi oleh *content of policy* (isi kebijakan) dan *context of implementation* (konteks implementasi). Dalam konteks Kota Salatiga, isi kebijakan mencakup regulasi daerah terkait Manajemen SPBE, infrastruktur digital yang tersedia, serta

kesiapan sumber daya manusia dalam mengoperasikan sistem digital. Sementara itu, konteks implementasi berkaitan dengan dukungan politik, koordinasi antarinstansi, serta respons masyarakat terhadap kebijakan ini. Jika kedua aspek ini tidak berjalan dengan baik, maka implementasi Manajemen SPBE berpotensi menghadapi berbagai kendala, seperti rendahnya adopsi teknologi atau resistensi dari aparatur pemerintahan yang belum terbiasa dengan sistem digital.

Tantangan dalam implementasi Manajemen SPBE di Kota Salatiga juga mencakup aspek sosial dan ekonomi, seperti tingkat literasi digital aparatur sipil negara (ASN) serta kesiapan masyarakat dalam mengakses layanan digital. Menurut Heeks (2006), kegagalan implementasi *e-government* di banyak negara sering kali disebabkan oleh kesenjangan antara desain kebijakan dan realitas di lapangan (*design-reality gap*). Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang komprehensif untuk memastikan bahwa SPBE di Kota Salatiga tidak hanya diterapkan sebagai kebijakan formal, tetapi juga benar-benar berjalan secara efektif dan memberikan manfaat nyata bagi masyarakat.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi kebijakan Manajemen SPBE di Kota Salatiga dengan mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam penerapannya. Selain itu, penelitian ini juga akan memberikan rekomendasi strategis bagi pemerintah daerah dalam meningkatkan efektivitas Manajemen SPBE guna mewujudkan pelayanan publik yang lebih transparan dan efisien. Dengan menggunakan pendekatan teoritis dari para ahli serta analisis terhadap kondisi di Kota Salatiga, diharapkan penelitian ini

dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang lebih baik di tingkat daerah.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Menurut Sugiyono (2019), metode penelitian adalah sebuah cara yang ilmiah, empiris, rasional dan sistematis untuk memperoleh data dengan tujuan tertentu. Metode Penelitian Kualitatif adalah metode penelitian yang dilandaskan oleh sebuah filsafat yang dikenal dengan filsafat *post positivism*. Filsafat ini memberikan pandangan bahwa kenyataan sosial dipandang sebagai sebuah yang utuh, kompleks, penuh makna, dapat berubah dan hubungan antar gejala bersifat resiprokal atau interaktif. Metode penelitian kualitatif disebut juga dengan metode penelitian naturalistik karena penelitian dilakukan pada sebuah kondisi alami. Metode penelitian kualitatif adalah sebuah metode dalam penelitian yang digunakan untuk melakukan penelitian pada objek yang alamiah dan peneliti berperan sebagai instrumen kunci dari penelitian. Hasil penelitian pada metode penelitian kualitatif lebih difokuskan pada makna dibandingkan generalisasi hasil penelitian.

Pada penelitian ini akan digunakan metode penelitian kualitatif, metode ini dipilih karena peneliti meyakini bahwa untuk memahami dan menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kota Salatiga diterapkan, termasuk hambatan dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti untuk menggali data secara komprehensif melalui wawancara, observasi,

dan dokumentasi terhadap berbagai aktor yang terlibat dalam implementasi kebijakan SPBE.

1.9.2 Situs dan Lokasi Penelitian

Situs atau lokasi penelitian menurut Surokim *et al* (2016) adalah tempat di mana penelitian dilakukan. Situs atau lokasi penelitian adalah tempat di mana pengumpulan data, pengamatan, atau interaksi dengan informan dilakukan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan pertanyaan penelitian yang diajukan.

Lokasi penelitian ini dilakukan di Kota Salatiga, karena memiliki komitmen yang kuat dalam penerapan digitalisasi pemerintahan melalui kebijakan SPBE. Pemerintah Kota Salatiga telah mengupayakan berbagai inovasi untuk meningkatkan efisiensi layanan publik berbasis teknologi, meskipun masih menghadapi tantangan seperti kesiapan infrastruktur, SDM, dan penerimaan masyarakat. Selain itu, regulasi yang mendukung serta dinamika implementasi SPBE di Salatiga menjadikannya objek penelitian yang relevan. Dengan meneliti kota ini, dapat diperoleh wawasan mengenai efektivitas kebijakan, faktor keberhasilan, serta kendala yang dihadapi dalam penerapannya.

Situs dalam penelitian ini dilakukan di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Salatiga yang berlokasi di Jl. Letjen. Sukowati No. 51, Kalicacing, Kec. Sidomukti, Kota Salatiga, Jawa Tengah 50724. Dinas Komunikasi dan Informatika dipilih sebagai situs penelitian karena merupakan lembaga yang bertanggung jawab atau sebagai *leading sector* dalam implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE).

1.9.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam konteks penelitian kualitatif adalah informan, yakni individu atau kelompok yang menjadi sumber informasi yang relevan terkait dengan pertanyaan penelitian yang diajukan oleh peneliti. Subjek memiliki pengetahuan, pengalaman, atau wawasan yang dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman fenomena yang sedang diteliti.

Sugiyono (2019) memberi penjelasan bahwa dalam riset kualitatif, dua metode sampling yang umum dipakai dalam penentuan subjek penelitian *adalah purposive sampling dan snowball sampling*.

Purposive sampling merupakan cara penentuan subjek penelitian dimana subjek dipilih berdasarkan faktor-faktor tertentu yang relevan dengan fokus riset. Faktor-faktor tersebut bisa berupa pengetahuan mendalam tentang topik penelitian, peran atau posisi dalam konteks yang diselidiki, atau karakteristik khusus yang dianggap penting oleh peneliti. Peneliti bisa secara selektif memilih subjek dengan metode *purposive sampling*, yang diyakini memiliki informasi berharga dan relevan untuk memahami fenomena yang sedang diteliti.

Snowball sampling adalah teknik penentuan subjek dimana subjek awal dipilih oleh peneliti, dan kemudian diminta untuk merekomendasikan atau mengidentifikasi subjek lain yang juga relevan dengan topik penelitian. Proses ini diulang-ulang sehingga jumlah sampel bertambah seiring berjalannya waktu. Teknik *snowball sampling* berguna digunakan ketika populasi yang akan diteliti sulit diakses atau terpecah-pecah, serta memungkinkan peneliti untuk mencapai subjek yang tidak terjangkau melalui metode sampling lainnya.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *purposive sampling* karena peneliti ingin memastikan bahwa subjek yang dipilih memiliki pengetahuan yang relevan dan mendalam tentang implementasi kebijakan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di Kota Salatiga khususnya di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Salatiga. Dengan demikian, peneliti dapat memperoleh wawasan yang kaya dan mendalam tentang implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) Kota Salatiga.

Jika informasi yang diperoleh dari metode *purposive sampling* masih belum mencukupi, dimungkinkan juga untuk menggunakan teknik *snowball sampling*. *Snowball sampling* adalah metode penentuan subjek di mana peneliti memilih subjek awal dan kemudian meminta subjek tersebut untuk merekomendasikan atau mengidentifikasi subjek lain yang relevan dengan topik penelitian. Proses ini diulang-ulang, sehingga jumlah sampel bertambah seiring berjalannya waktu, membantu peneliti untuk mengumpulkan informasi yang lebih kaya dan komprehensif.

Informan yang dipilih untuk dilakukan penelitian terkait Implementasi Kebijakan Manajemen Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Salatiga adalah:

1. Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Salatiga, karena Diskominfo merupakan instansi utama yang bertanggung jawab dalam perencanaan, pelaksanaan, serta evaluasi kebijakan SPBE di Pemerintah Kota Salatiga, termasuk dalam aspek tata kelola, layanan, dan infrastruktur.

2. Pranata Komputer Ahli Muda (Diskominfo) Kota Salatiga, karena memiliki peran teknis dan operasional dalam pengelolaan sistem informasi, aplikasi pemerintahan, serta infrastruktur teknologi informasi yang menjadi tulang punggung implementasi kebijakan manajemen SPBE.
3. Perencana Ahli Muda (Bappeda) Kota Salatiga, karena Bappeda berperan dalam perencanaan dan penganggaran program pemerintahan, termasuk SPBE.
4. Pengolah Data dan Informasi di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) Kota Salatiga, karena pegawai dalam bidang ini mengelola infrastruktur dan teknologi informasi yang mendukung keberjalanan manajemen SPBE.
5. Masyarakat Kota Salatiga sebagai pengguna layanan berbasis elektronik yang dapat memberikan gambaran tentang efektivitas kebijakan dari sisi penerima manfaat.
6. Sekretariat Inspektorat Daerah Kota Salatiga, karena yang melakukan koordinasi perumusan kebijakan, koordinasi pelaksanaan kebijakan, pemantauan dan evaluasi pelaksanaan kebijakan.
7. Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Salatiga, karena berperan dalam penataan kelembagaan, tata laksana, serta penyusunan standar operasional prosedur (SOP) dan reformasi birokrasi.

1.9.4 Jenis dan Sumber Data

Sugiyono (2019) memberikan penjelasan bahwa penelitian dilakukan dengan tujuan utama untuk mengumpulkan data yang relevan. Dalam konteks ini, penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif, yang mana pengumpulan data dilakukan dengan cara menggambarkan fenomena-fenomena dalam bentuk kalimat atau deskripsi, yang dikenal sebagai data deskriptif. Berdasarkan sumbernya, menurut Sugiyono (2019:296) terdapat dua jenis data yaitu:

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya oleh peneliti. Data ini dihasilkan dari penelitian lapangan yang dilakukan secara langsung oleh peneliti atau melalui wawancara, kuesioner, dan atau observasi. Data primer seringkali dianggap lebih akurat karena berasal langsung dari sumbernya dan tidak melewati proses pengolahan atau interpretasi tambahan. Pada penelitian ini data primer yang digunakan dihasilkan melalui penelitian lapangan dan wawancara pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Salatiga, yang dilakukan secara langsung dengan informan yang memiliki pemahaman dan informasi mengenai sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) di pemerintah daerah Kota Salatiga, observasi yang dilakukan oleh peneliti, dan dokumentasi pada aspek penelitian yang diperlukan.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan atau dibuat oleh orang lain untuk tujuan lain dan kemudian digunakan kembali oleh peneliti untuk penelitian mereka. Data sekunder sering kali merupakan data

dokumentasi yang telah ada sebelumnya, seperti data statistik, laporan penelitian, artikel jurnal, buku-buku, dan basis data. Peneliti menggunakan data sekunder untuk menganalisis dan melengkapi pengumpulan data penelitian. Pada penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa data statistik, artikel berita, laporan oleh instansi, jurnal, buku, dan data relevan lain yang berkaitan dengan sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) Kota Salatiga.

1.9.5 Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa teknik pengumpulan data adalah tahapan kunci dalam proses penelitian, mengingat fokus utama dari penelitian adalah memperoleh data. Tanpa pemahaman yang cukup tentang teknik pengumpulan data, peneliti berisiko tidak mampu memenuhi standar yang ditetapkan untuk data yang dibutuhkan. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini meliputi:

1. Wawancara

Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2019:304) menjelaskan wawancara digunakan sebagai metode pengumpulan data ketika peneliti ingin melakukan studi untuk mengidentifikasi masalah yang perlu diteliti, serta untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang pandangan informan. Metode ini bergantung pada laporan diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi responden. Wawancara memberikan peneliti kesempatan untuk memahami lebih dalam tentang bagaimana partisipan menginterpretasikan situasi atau fenomena daripada

yang bisa didapatkan melalui observasi saja. Dengan wawancara, peneliti dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang persepsi partisipan terhadap situasi dan fenomena yang diamati, sesuatu yang tidak dapat ditemukan melalui observasi. Secara lebih khusus, dalam penelitian kualitatif, seringkali dilakukan kombinasi antara teknik observasi partisipatif dan wawancara mendalam. Peneliti melakukan observasi sambil melakukan wawancara dengan orang-orang yang terlibat dalam situasi yang diamati. Penelitian ini akan melakukan wawancara dengan subjek pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Salatiga yang telah ditetapkan sebelumnya secara tatap muka, dalam melakukan teknik pengumpulan data melalui wawancara, peneliti membutuhkan pendekatan yang terstruktur dalam menyusun pertanyaan yang detail untuk narasumber terkait. Wawancara dilakukan dengan menggunakan perekam suara yang terdapat pada smartphone untuk memastikan bahwa tidak ada informasi yang terlewatkan. Rekaman wawancara tersebut kemudian diubah menjadi transkrip berdasarkan informan yang terlibat. Transkripsi ini menjadi sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam proses analisis data pada tahap pembahasan penelitian.

2. Observasi

Nasution (1988) dalam Sugiyono (2019:297) menjelaskan observasi sebagai fundamental bagi semua cabang ilmu pengetahuan. Penelitian bergantung pada data empiris, yaitu fakta mengenai realitas dunia yang diperoleh melalui pengamatan. Observasi adalah metode yang memungkinkan peneliti untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang konteks

data dalam situasi sosial secara menyeluruh. Dengan melakukan observasi di lapangan, peneliti dapat merasakan langsung pengalaman yang memungkinkan mereka menggunakan pendekatan induktif. Peneliti melakukan teknik observasi dalam penelitian melalui berbagai cara, seperti mengamati aktivitas Aparatur Sipil Negara Kota Salatiga, melakukan observasi lingkungan Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Salatiga dan mencatat hasil alami dari observasi pada Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Salatiga.

3. Dokumen

Sugiyono (2019:314) menjelaskan dokumentasi dalam konteks teknik pengumpulan data pada penelitian kualitatif, dokumentasi merujuk pada proses mengumpulkan data dari berbagai dokumen atau catatan yang telah ada sebelumnya. Jenis dokumen ini bisa berupa tulisan, rekaman audio, arsip, catatan observasi, atau dokumen lain yang relevan dengan topik penelitian. Proses pengumpulan data ini dapat melibatkan analisis dokumen historis, laporan, surat kabar, blog, atau situs web. Melalui data dokumentasi ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti serta memvalidasi temuan mereka. Dokumentasi juga dapat digunakan untuk mendukung interpretasi data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data lainnya seperti wawancara atau observasi.

1.9.6 Analisis dan Interpretasi Data

Tahapan analisis data kualitatif menurut Miles and Huberman (1984) dalam Sugiyono (2019:321) meliputi Reduksi Data, Penyajian Data, dan Penarikan

Kesimpulan/Verifikasi. Penjelasan masing-masing tahapan yang akan digunakan sebagai analisis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Reduksi Data

Dalam tahapan ini, data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber direduksi untuk mengurangi kompleksitasnya. Proses reduksi data memerlukan ketelitian dan kecermatan dalam memilih informasi yang relevan dan penting. Peneliti merangkum temuan-temuan utama, memilih aspek-aspek yang pokok, dan memfokuskan pada pola atau tema yang muncul. Reduksi data juga melibatkan pengkodean atau pemberian label pada data agar lebih mudah untuk dikelompokkan dan dianalisis lebih lanjut. Tujuan dari tahap ini adalah untuk memperoleh gambaran yang lebih terfokus dan jelas dari data yang telah dikumpulkan.

2. Penyajian Data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menampilkan informasi tersebut secara visual atau naratif. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, grafik, atau diagram, serta dapat disusun dalam pola hubungan yang logis. Tujuan dari penyajian data adalah agar informasi yang tersedia dapat dipahami dengan lebih mudah oleh pembaca atau peneliti lainnya. Penyajian data juga membantu dalam mengidentifikasi pola-pola yang muncul dan memudahkan proses interpretasi dan analisis lebih lanjut.

3. Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Tahapan terakhir dalam analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan yang diambil didasarkan pada analisis terhadap data yang telah direduksi dan disajikan sebelumnya. Peneliti mengevaluasi kesesuaian antara temuan dengan tujuan penelitian serta merumuskan implikasi dari hasil analisis tersebut. Kesimpulan yang ditarik harus didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten, serta dapat diverifikasi melalui pengumpulan data tambahan atau perbandingan dengan teori yang ada. Proses verifikasi memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan memiliki kredibilitas dan relevansi dalam konteks penelitian yang dilakukan. Melalui ketiga tahapan ini, analisis data kualitatif dapat menghasilkan pemahaman yang mendalam dan komprehensif terhadap fenomena yang diteliti, serta memberikan kontribusi pada pengembangan pengetahuan dan pemahaman di bidang yang bersangkutan.

1.9.7 Kualitas Data

William Wiersma (1986) dalam Sugiyono (2019:368) menjelaskan untuk memastikan keabsahan data, Triangulasi adalah suatu metode cross-validation dalam penelitian kualitatif. Hal ini bertujuan untuk mengevaluasi kecukupan data berdasarkan konvergensi dari beberapa sumber data atau prosedur pengumpulan data yang berbeda. Dalam konteks kualitatif, triangulasi memastikan keabsahan data dengan memeriksa data dari berbagai sumber, menggunakan berbagai teknik, dan melibatkan pengumpulan data dalam berbagai waktu.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber digunakan untuk memeriksa kredibilitas data contohnya diperoleh dari bawahan, atasan, dan rekan kerja yang berbeda. Setelah itu, data dari sumber yang berbeda tersebut dianalisis untuk menemukan kesamaan, perbedaan, serta sudut pandang yang khas. Selanjutnya, kesimpulan yang dihasilkan akan diverifikasi melalui proses member check dengan ketiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan memeriksa data yang sama menggunakan berbagai teknik pengumpulan data. Sebagai contoh, data yang diperoleh melalui wawancara dapat diverifikasi dengan menggunakan observasi, dokumentasi, atau kuesioner. Jika hasil dari teknik-teknik tersebut menghasilkan data yang berbeda, peneliti akan melakukan diskusi lebih lanjut untuk memastikan kebenaran data tersebut atau menerima sudut pandang yang beragam.

3. Triangulasi Waktu

Perbedaan dalam waktu pengumpulan data juga dapat berpengaruh terhadap validitas dan keandalan informasi yang diperoleh. Pengumpulan data pada waktu yang berbeda dapat menghasilkan temuan yang lebih dapat dipercaya. Untuk mengevaluasi kecukupan data dari segi waktu, peneliti dapat melakukan pengumpulan data pada berbagai waktu atau situasi yang berbeda. Jika terdapat perbedaan dalam data yang diperoleh pada waktu yang berbeda, proses pengumpulan data dapat diulang hingga kepastian dapat ditemukan.

Pada penelitian ini digunakan triangulasi sumber data karena pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mendapatkan sudut pandang yang lebih komprehensif dan mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Melalui pemeriksaan data dari beberapa sumber yang berbeda, seperti bawahan, atasan, dan rekan sekerja, peneliti dapat mengumpulkan informasi yang lebih lengkap dan memperoleh pemahaman yang lebih holistik tentang topik tersebut. Selain itu, dengan memeriksa data dari berbagai perspektif, peneliti dapat mengidentifikasi pola-pola yang muncul, kesamaan, perbedaan, dan kemungkinan bias yang terjadi dalam pengumpulan data.