JURNAL
KEBIJAKAN PUBLIK
ISSN : 3063-3664
Vol. 3, No. 3, 2026

IMPLEMENTASI ASPEK TEKNOLOGI INFORMASI DAN KOMUNIKASI SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK DI KABUPATEN HULU SUNGAI UTARA (STUDI KASUS PADA DINAS KOMUNIKASI INFORMATIKA DAN PERSANDIAN)

Shahib Rasyidi[1], Sugianor[2], Selamat Riadi[3]
Program Studi Administrasi Publik
Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Amuntai
Email : silvervang86@gmail.com

ABSTRAK

Di era revolusi industri 4.0, digitalisasi dalam tata kelola pemerintahan telah menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan, namun proses implementasinya di tingkat daerah masih dihadapkan pada beragam tantangan, baik yang bersifat struktural maupun kultural. Bertolak dari kondisi faktual itu, studi ini dimaksudkan untuk menelaah penerapan aspek teknologi informasi dan komunikasi dalam kerangka Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kabupaten Hulu Sungai Utara, dengan menjadikan Dinas Komunikasi Informatika dan Persandian sebagai lokus studi kasus. Pendekatan kualitatif bertipe deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Proses pengumpulan data ditempuh melalui wawancara mendalam terhadap sembilan informan yang berasal dari Diskominfosandi, Bappeda, dan BKPSDM, observasi partisipatif, serta studi dokumentasi. Proses analisis data berpijak pada model interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan simpulan. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa implementasi SPBE belum optimal dilihat dari empat variabel George C. Edward III. Hambatan utama meliputi kurangnya sumber daya manusia berkualitas, keterbatasan infrastruktur TIK yang belum menjangkau seluruh SKPD, terjadinya miskomunikasi dalam penerjemahan kebijakan pusat ke daerah, serta belum adanya insentif fisik bagi pegawai berprestasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan kapasitas SDM melalui rekrutmen tenaga ahli dan pelatihan berkelanjutan, peningkatan infrastruktur TIK yang terintegrasi, serta penguatan koordinasi antar perangkat daerah untuk mewujudkan pemerintahan digital yang efektif dan akuntabel.

Kata Kunci: Implementasi Kebijakan, SPBE, Teknologi Informasi, Tata Kelola Pemerintahan, E-Government

ABSTRACT

In the era of the Fourth Industrial Revolution, digital transformation in public governance has become an inevitable necessity. However, its implementation at the local government level continues to encounter various structural and cultural challenges. Against this backdrop, this study aims to examine the implementation of Information and Communication Technology (ICT) within the framework of the Electronic-Based Government System (SPBE) in Hulu Sungai Utara Regency, using the Department of Communication, Informatics, and Encryption (Diskominfosandi) as the case study. This research employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews with nine informants representing Diskominfosandi, the Regional Development Planning Agency (Bappeda), and the Regional Civil Service and Human Resources Development Agency (BKPSDM), complemented by participant observation and document analysis. Data were analyzed using the interactive model developed by Miles and Huberman, encompassing data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings indicate that the implementation of SPBE has not yet achieved optimal performance when assessed using George C. Edward III's policy implementation framework. The primary challenges include an inadequate number of qualified human resources, limited ICT infrastructure that has not yet reached all regional government agencies (SKPDs), communication gaps in translating national policies into local implementation, and the absence of tangible incentive mechanisms for high-performing employees. The study recommends strengthening human resource capacity through the recruitment of qualified ICT professionals and continuous training programs, improving integrated ICT infrastructure, and enhancing inter-agency coordination to foster an effective, efficient, and accountable digital government.

Keywords: *Policy Implementation, SPBE, Information Technology, Governance, E-Government*

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi di era globalisasi telah mengakibatkan transformasi mendasar pada berbagai dimensi kehidupan, tidak terkecuali dalam penyelenggaraan pemerintahan. Perkembangan ini mendorong pemerintah untuk melakukan inovasi tata kelola guna meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta mutu pelayanan publik kepada masyarakat. Dalam kerangka tata kelola modern, pemanfaatan teknologi informasi menjadi strategi fundamental untuk mewujudkan sistem pemerintahan yang mengedepankan transparansi, akuntabilitas, serta responsivitas terhadap kebutuhan publik. (Rusdy and Flambonita, 2023). Indonesia sebagai negara berkembang turut mengalami akselerasi pemanfaatan teknologi digital, khususnya teknologi berbasis internet, yang tidak hanya diaplikasikan dalam aktivitas ekonomi dan sosial, melainkan juga dalam mendukung operasionalisasi pemerintahan. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa digitalisasi pelayanan publik berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi birokrasi dan penguatan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah, karena proses layanan berlangsung secara lebih terbuka dan akuntabel (Wahyudi and Putri, 2025).

Untuk menopang transformasi digital di sektor pemerintahan, Indonesia memberlakukan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) sebagaimana diamanatkan dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. SPBE merupakan penyelenggaraan pemerintahan yang mengandalkan teknologi informasi dan komunikasi guna menyediakan layanan bagi para penggunanya, dengan tujuan mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel, serta meningkatkan mutu pelayanan publik yang lebih baik dan terpercaya. Kebijakan tersebut selanjutnya dipertegas melalui Peraturan Presiden Nomor 82 Tahun 2023 sebagai langkah akselerasi transformasi digital pemerintahan yang menitikberatkan pada integrasi sistem aplikasi antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah, sehingga implementasi SPBE dapat terlaksana secara terpadu (Republik Indonesia, 2018).

Akan tetapi, implementasi SPBE di Indonesia secara faktual masih berhadapan dengan beragam tantangan. Sejumlah kendala yang dihadapi meliputi keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, minimnya integrasi sistem antarinstitusi, serta kurangnya sumber daya manusia yang menguasai kompetensi di bidang teknologi informasi. Di samping itu, derajat kesiapan organisasi dan budaya birokrasi dalam mengadopsi teknologi digital turut menjadi determinan yang memengaruhi tingkat keberhasilan penerapan SPBE di pelbagai daerah (Rusi, 2021). Demi mewujudkan implementasi SPBE yang terintegrasi secara nasional, pemerintah telah menyusun Rencana Induk SPBE Nasional yang berfungsi sebagai acuan bagi instansi pusat maupun pemerintah daerah dalam membangun sistem pemerintahan berbasis elektronik, yang mencakup aspek tata kelola, layanan pemerintahan berbasis elektronik, teknologi informasi dan komunikasi, serta sumber daya manusia.

Sejalan dengan kebijakan nasional tersebut, pemerintah daerah juga didorong untuk mengembangkan dan menerapkan SPBE dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah. Kabupaten Hulu Sungai Utara merupakan salah satu daerah yang telah menerapkan SPBE, yang secara legal diwujudkan melalui Peraturan Bupati Kabupaten Hulu Sungai Utara Nomor 24 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara. Regulasi ini menjadi pijakan bagi pemerintah daerah dalam membangun sistem pemerintahan berbasis elektronik untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, serta akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik. Pelaksanaan pengembangan SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara telah dimulai sejak tahun 2019 dan mulai diterapkan secara lebih terstruktur pada tahun 2021 setelah diterbitkannya Peraturan Bupati tersebut. Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara juga telah mengembangkan berbagai layanan berbasis SPBE sebagai upaya

meningkatkan kualitas pelayanan publik, salah satunya melalui pembaruan situs resmi pemerintah daerah sebagai media penyampaian informasi kepada masyarakat (Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara, 2025).

Dalam hal ini, Dinas Komunikasi Informatika dan Persandian Kabupaten Hulu Sungai Utara menjalankan fungsi sebagai institusi pengelola dan fasilitator pengembangan SPBE, dengan menyediakan dukungan teknis serta mengembangkan aplikasi bagi setiap SKPD sebagai wahana penyampaian informasi dan pelayanan publik berbasis digital. Sekalipun pemerintah daerah telah menempuh beragam langkah dalam mengimplementasikan SPBE, capaian keberhasilan penerapan sistem tersebut masih memerlukan pengkajian mendalam guna mengetahui sejauh mana efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja penyelenggaraan pemerintahan dan mutu pelayanan publik. Hasil observasi awal mengindikasikan beberapa permasalahan, antara lain tidak seluruh pelaksanaan SPBE di SKPD dikoordinasikan dengan Dinas Komunikasi Informatika dan Persandian dalam proses pengembangan aplikasi, minimnya dukungan infrastruktur seperti server, jaringan, dan sistem penghubung layanan yang membatasi akses terhadap layanan, serta terbatasnya ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki keahlian di bidang e-government dalam kerangka SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Penelitian ini mengadopsi model implementasi kebijakan George C. Edward III (1980) sebagaimana diuraikan dalam Agustino (2022), yang menitikberatkan pada empat variabel kunci penentu keberhasilan implementasi, yakni komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi. Model tersebut dipilih karena dinilai paling relevan untuk menelaah implementasi SPBE yang kompleks dan melibatkan multipihak serta beragam kepentingan di aras daerah. Kajian sebelumnya oleh Rusi (2021) mengenai implementasi e-government di Kabupaten Hulu Sungai Utara menemukan bahwa pelaksanaannya belum optimal, ditandai dengan masih adanya SKPD yang belum menerapkan e-government, kekurangan sumber daya manusia dan tenaga ahli, serta keterbatasan fasilitas pendukung dan anggaran. Sementara itu, studi Wahyudi dan Putri (2025) tentang implementasi SPBE di Kabupaten Sijunjung mengungkapkan bahwa tidak seluruh OPD berkoordinasi dengan Dinas Komunikasi dan Informatika dalam mengembangkan aplikasi, infrastruktur jaringan masih terbatas, dan anggaran yang tersedia pun terbatas. Signifikansi penelitian ini terletak pada kontribusinya yang baru dalam memahami implementasi SPBE di kabupaten dengan karakteristik geografis dan kapasitas kelembagaan yang khas, sekaligus mengisi kesenjangan riset mengenai implementasi aspek teknologi informasi dan komunikasi SPBE yang belum banyak ditelaah secara mendalam di tingkat lokal.

METODE

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan tipe deskriptif. Pemilihan pendekatan kualitatif dilandasi oleh tujuan studi untuk memahami secara holistik dan mendalam fenomena implementasi SPBE, melalui eksplorasi makna, persepsi, serta pengalaman subjek penelitian dalam latar alamiahnya (Moleong, 2019). Adapun penelitian deskriptif kualitatif diarahkan untuk menggambarkan, melukiskan, menerangkan, dan menguraikan secara terperinci pokok permasalahan yang dikaji dengan mempelajari individu, kelompok, atau peristiwa tertentu seoptimal mungkin. Lokasi pelaksanaan penelitian ini adalah Dinas Komunikasi Informatika dan Persandian Kabupaten Hulu Sungai Utara, yang beralamat di Jalan Norman Umar, Kelurahan Kebun Sari, RT. 08 No. 053, Kecamatan Amuntai Tengah, Kabupaten Hulu Sungai Utara. Lokasi ini dipilih karena Dinas Kominfosandi merupakan instansi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab utama dalam pengelolaan dan pengembangan SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

ISSN : 3063-3664
Vol. 3, No. 3, 2026

Data yang digunakan dalam studi ini mencakup data primer dan data sekunder. Data primer dihimpun secara langsung dari sumber asli melalui wawancara mendalam dan observasi partisipatif, sedangkan data sekunder dikumpulkan dari buku, dokumen, peraturan perundang-undangan, serta sumber internet yang relevan dengan fokus kajian. Penentuan informan dilakukan secara purposive sampling dengan jumlah sembilan orang, meliputi Kepala Bidang E-Government dan Infrastruktur TIK Diskominfosandi, lima staf Bidang E-Government Diskominfosandi, satu pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), serta dua pegawai Badan Perencanaan Pembangunan, Riset dan Inovasi Daerah (Bapperida) Kabupaten Hulu Sungai Utara. Dasar pemilihan informan adalah keterlibatan langsung mereka dalam implementasi SPBE dan pemahaman yang mendalam terhadap permasalahan yang diteliti.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik. Pertama, observasi partisipatif yang bertujuan mengamati secara langsung aktivitas dan dinamika penerapan SPBE di lingkungan Diskominfosandi serta SKPD terkait. Kedua, wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan berpedoman pada instrumen wawancara semi-terstruktur, dimaksudkan untuk menggali informasi secara komprehensif dari para informan. Ketiga, dokumentasi yang mencakup pengumpulan dokumen resmi seperti peraturan perundang-undangan, laporan kegiatan, surat edaran, dan dokumentasi fotografis yang berkaitan dengan implementasi SPBE. Analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman yang terdiri dari tiga alur aktivitas, yakni reduksi data, penyajian data, serta penarikan simpulan/verifikasi (Hardani *et al.*, 2020). Uji kredibilitas data dilakukan melalui perpanjangan waktu pengamatan, peningkatan ketekunan, triangulasi sumber dan metode, analisis kasus negatif, serta member check untuk menjamin validitas dan reliabilitas hasil penelitian.

PEMBAHASAN

Implementasi Aspek Teknologi Informasi dan Komunikasi SPBE

1. Komunikasi

a. Transmisi (Penyebaran)

Penyebaran informasi mengenai implementasi SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara telah berjalan melalui berbagai saluran komunikasi yang beragam. Diskominfosandi menyampaikan informasi melalui sosialisasi terjadwal, pelatihan penggunaan aplikasi, rapat daring melalui Zoom, surat edaran resmi, serta grup WhatsApp SPBE yang menghubungkan antar kabupaten/kota di tingkat provinsi. Setiap penerapan aplikasi atau sistem baru selalu didahului dengan kegiatan sosialisasi dan pelatihan kepada seluruh perangkat daerah. Selain itu, tersedia modul, tutorial, dan petunjuk teknis yang dapat diakses melalui website resmi pemerintah daerah maupun media cloud hsu.go.id, sehingga memudahkan ASN dalam memahami dan mengoperasikan aplikasi SPBE. Informasi yang disampaikan dinilai cukup jelas dan mudah dipahami oleh para pelaksana di SKPD.

Namun demikian, hasil observasi menunjukkan bahwa masih terdapat kendala dalam penyebaran informasi, yaitu belum semua SKPD menerapkan SPBE di instansi mereka karena keterbatasan sumber daya manusia untuk mengoperasikan sistem tersebut. Kondisi ini menyebabkan Diskominfosandi kesulitan dalam melakukan koordinasi dan integrasi sistem dengan instansi-instansi pemerintahan lain yang semestinya dapat bekerja sama secara sinergis. Temuan ini sejalan dengan penelitian Wahyudi dan Putri (2025) di Kabupaten Sijunjung yang menemukan bahwa tidak semua OPD berkoordinasi dengan Dinas Komunikasi dan Informatika dalam mengembangkan aplikasi. Sebagaimana diteorikan oleh George C. Edward III (Agustino, 2022), penyaluran komunikasi yang baik

akan menghasilkan implementasi yang baik pula, sehingga diperlukan upaya untuk memastikan seluruh SKPD dapat terintegrasi dalam sistem SPBE secara menyeluruh.

b. Kejelasan

Para pelaksana kebijakan menilai bahwa informasi mengenai implementasi teknologi informasi dan komunikasi dalam kerangka SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara telah disampaikan dengan cukup jelas dan mudah dipahami. Hal ini didukung oleh kompetensi sumber daya manusia yang sudah memahami materi yang disampaikan, serta adanya pelatihan intensif ketika terdapat penggunaan aplikasi atau sistem baru. Penyampaian informasi melalui media komunikasi seperti grup WhatsApp, modul pelatihan, dan sosialisasi langsung turut membantu memudahkan akses informasi bagi pelaksana di setiap SKPD. Regulasi yang tertuang dalam Peraturan Bupati Hulu Sungai Utara Nomor 24 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan SPBE turut memberikan kejelasan mengenai arah, fungsi, serta tanggung jawab para pelaksana, sehingga setiap indikator memiliki penanggung jawab yang jelas.

Meskipun demikian, masih terdapat kendala miskomunikasi yang muncul dalam menerjemahkan kebijakan dari pusat ke daerah, karena cakupan teknologi dan kapasitas kelembagaan di pusat dan daerah memiliki perbedaan konteks yang signifikan. Hal ini menyebabkan beberapa kebijakan teknis dari Kemenpan RB atau Kementerian Komunikasi dan Informatika perlu diadaptasi kembali agar sesuai dengan kondisi riil di Kabupaten Hulu Sungai Utara. Kendala ini menunjukkan bahwa meskipun informasi yang disampaikan sudah jelas secara prosedural, masih diperlukan upaya untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara kebijakan nasional dan kondisi lokal di daerah. Agar tujuan yang termaktub dalam konten kebijakan dapat tercapai, para implementor kebijakan memerlukan kejelasan informasi sebagaimana ditekankan oleh Edward III (Agustino, 2022).

c. Konsistensi

Konsistensi kebijakan SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara dinilai cukup baik karena memiliki landasan hukum yang jelas dan kuat. Kebijakan ini didukung oleh Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan SPBE serta kesesuaian dengan kebijakan pemerintah pusat melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018. Arahan dari pimpinan Diskominfosandi untuk selalu menggunakan teknologi informasi dan komunikasi, baik aplikasi baru maupun yang sudah ada, secara maksimal dalam menunjang kegiatan dinas menunjukkan adanya konsistensi dalam implementasi kebijakan. Penggunaan berbagai aplikasi dan sistem elektronik dalam kegiatan administrasi maupun pelayanan publik juga membuktikan bahwa kebijakan SPBE telah diterapkan secara nyata dan berkesinambungan di lingkungan pemerintah daerah.

Namun demikian, rencana perubahan dari SPBE menjadi PEMDI (Pemerintahan Digital) pada tahun 2027 berpotensi menimbulkan perubahan instruksi yang dapat mempengaruhi konsistensi pelaksanaan di lapangan. Perubahan kebijakan ini menyebabkan masih adanya instruksi yang berubah-ubah sehingga dapat menimbulkan kebingungan bagi pelaksana di lapangan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa konsistensi kebijakan masih bersifat dinamis mengikuti perkembangan regulasi di tingkat nasional. Untuk mencegah timbulnya kebingungan di kalangan pelaksana lapangan akibat inkonsistensi perintah, sebagaimana diingatkan oleh Edward III (Agustino, 2022) bahwa instruksi dalam pelaksanaan komunikasi harus bersifat konsisten, maka diperlukan

ISSN : 3063-3664
Vol. 3, No. 3, 2026

sosialisasi yang lebih intensif serta perencanaan transisi yang matang guna mengakomodasi dinamika perubahan kebijakan tersebut.

2. Sumber Daya

a. Staf

Jumlah sumber daya manusia di bidang SPBE pada Diskominfosandi Kabupaten Hulu Sungai Utara dinilai belum mencukupi untuk mendukung pelaksanaan SPBE secara optimal. Meskipun telah terdapat pembagian tugas seperti programmer, tim jaringan, dan tim SPBE, cakupan pekerjaan SPBE yang sangat luas mencakup kebijakan, teknologi, infrastruktur, keamanan informasi, dan tata kelola mengakibatkan pelaksana sering merasa kewalahan atau "keteteran". Jumlah SDM yang tersedia sekitar 12 orang untuk bidang E-Government dan TIK, namun luasnya cakupan hingga ke luar domain Kominfo seperti portal tata kelola membuat beban kerja pegawai menjadi tidak proporsional. Perpindahan pegawai serta masih terbatasnya formasi dan tenaga khusus di bidang SPBE juga menjadi kendala dalam memenuhi kebutuhan SDM secara maksimal.

Keterbatasan jumlah SDM ini diperparah dengan adanya jabatan SPBE yang baru namun belum terisi karena formasi yang masih baru, sehingga pengelolaan SPBE masih banyak dilakukan oleh Pranata Komputer (Prakom) yang sudah ada. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara kuantitas jumlah pegawai di Diskominfosandi tergolong banyak, namun tenaga ahli yang benar-benar memiliki kompetensi khusus di bidang SPBE masih terbatas. Teori yang dikemukakan oleh George C. Edward III (Agustino, 2022) menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya utama dalam implementasi kebijakan, sehingga kegagalan implementasi kerap terjadi akibat staf yang tidak mencukupi, tidak memadai, atau tidak kompeten di bidangnya. Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian Rusi (2021) yang menyatakan bahwa kekurangan sumber daya manusia yang menangani atau membidangi E-government menjadi faktor penghambat implementasi di Kabupaten Hulu Sungai Utara.

b. Informasi

Koordinasi antar SKPD dalam pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara telah berjalan dengan baik dan terstruktur. Setiap SKPD yang akan mengembangkan atau menggunakan aplikasi baru diwajibkan untuk berkoordinasi dan berkonsultasi terlebih dahulu dengan Diskominfosandi. Aplikasi yang baru dibangun saat ini wajib terintegrasi dengan Portal HSU melalui sistem Single Sign On (SSO), sehingga data dapat terintegrasi secara terpusat. Koordinasi dilakukan melalui berbagai mekanisme seperti rapat koordinasi rutin, pembentukan Tim SPBE antar SKPD, serta penetapan penanggung jawab pada setiap indikator SPBE. Diskominfosandi juga memberikan respons yang cepat terhadap kendala yang dihadapi SKPD, seperti yang disampaikan oleh informan dari Bapperida yang menyatakan bahwa setiap ada kendala aplikasi, layanan dari Diskominfosandi langsung menanggapi dengan cepat.

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa penyampaian informasi perihal prosedur implementasi kebijakan dan data kepatuhan terhadap regulasi telah berlangsung secara memadai. Para pelaksana kebijakan memahami tindakan yang harus dilakukan ketika menerima instruksi, serta menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi yang berlaku. Kondisi ini selaras dengan pandangan Edward III (Agustino, 2022) yang mengklasifikasikan informasi dalam implementasi kebijakan ke dalam dua bentuk, yaitu informasi tentang tata cara pelaksanaan kebijakan dan informasi mengenai data kepatuhan aparatur terhadap peraturan yang telah digariskan. Keberadaan sistem yang terintegrasi dan

mekanisme koordinasi yang jelas turut berperan dalam memastikan bahwa seluruh perangkat daerah dapat mengoperasikan SPBE sesuai dengan ketentuan yang berlaku, meskipun peningkatan kualitas koordinasi masih diperlukan guna mencapai tingkat integrasi yang lebih menyeluruh.

c. Wewenang

Kewenangan dalam implementasi teknologi informasi dan komunikasi SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara telah berjalan dengan baik karena memiliki dasar hukum yang kuat dan jelas. Diskominfosandi memiliki kewenangan formal berdasarkan Peraturan Bupati dan Peraturan Presiden untuk mengatur, mengelola, dan mengoordinasikan seluruh sistem teknologi informasi, baik aplikasi maupun infrastruktur TIK di lingkungan pemerintah daerah. Kewenangan ini memberikan legitimasi bagi Diskominfosandi untuk memastikan bahwa seluruh pengembangan dan penggunaan aplikasi oleh SKPD harus terkoordinasi dengan baik dan dikelola secara terpusat. Setiap indikator dan kegiatan dalam pelaksanaan SPBE juga telah memiliki penanggung jawab yang berwenang sesuai tugas dan fungsinya masing-masing, sehingga terdapat kejelasan peran dan tanggung jawab di setiap level pelaksana.

Adanya kewenangan formal ini menjadi modal penting bagi Diskominfosandi dalam menjalankan fungsi koordinasi dan pengawasan terhadap pelaksanaan SPBE di seluruh perangkat daerah. Namun demikian, efektivitas kewenangan ini masih perlu terus dijaga agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang oleh para pelaksana demi kepentingan pribadi atau kelompoknya. Edward III (Agustino, 2022) menegaskan bahwa ketika wewenang formal telah tersedia, efektivitas kewenangan menjadi prasyarat penting dalam implementasi kebijakan, namun efektivitas tersebut akan menurun jika wewenang disalahgunakan oleh para pelaksana. Atas dasar itu, diperlukan mekanisme pengawasan yang ketat disertai transparansi dalam penggunaan kewenangan, guna memastikan bahwa implementasi SPBE berlangsung selaras dengan tujuan yang telah ditetapkan.

d. Fasilitas

Kondisi infrastruktur TIK dalam implementasi SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara masih menjadi kendala utama yang menghambat optimalisasi pelayanan. Jaringan intra pemerintah yang menghubungkan antar SKPD baru mencapai sekitar 50%, sehingga masih banyak SKPD yang belum terhubung dalam satu jaringan terintegrasi. Meskipun Diskominfosandi telah memiliki server sendiri, kapasitasnya masih terbatas sehingga pemerintah daerah memanfaatkan Pusat Data Nasional (PDN) untuk menghosting berbagai aplikasi. Namun, kapasitas PDN juga sudah hampir penuh, sehingga diperlukan pengadaan server tambahan untuk memenuhi kebutuhan yang terus berkembang. Keterbatasan kapasitas server dan jaringan ini berdampak pada aksesibilitas layanan SPBE yang belum dapat menjangkau seluruh SKPD secara merata.

Selain keterbatasan infrastruktur fisik, kendala lain yang dihadapi adalah keterbatasan anggaran untuk pengembangan dan pemeliharaan infrastruktur TIK, terutama di tengah kebijakan efisiensi anggaran yang sedang berlangsung. Sinkronisasi data antar aplikasi juga masih menjadi tantangan, seperti data kependudukan yang belum dapat dibagi-pakaikan secara optimal antar SKPD. Hal ini menyebabkan beberapa aplikasi yang di-request oleh SKPD tidak dapat ditanggapi karena keterbatasan sumber daya dan kriteria aplikasi yang harus sesuai dengan pelayanan masyarakat. Edward III (Agustino, 2022) menegaskan bahwa keberhasilan implementasi kebijakan sangat bergantung pada ketersediaan fasilitas pendukung, yaitu sarana dan prasarana. Sekalipun para pelaksana

ISSN : 3063-3664
Vol. 3, No. 3, 2026

memiliki staf yang memadai dan kewenangan yang diperlukan, kebijakan tidak akan dapat direalisasikan secara optimal tanpa dukungan fasilitas yang memadai.

3. Disposisi

a. Efek Disposisi

Sikap dan komitmen pegawai terhadap pelaksanaan program SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara secara umum menunjukkan kecenderungan yang positif dan baik. Hal ini terlihat dari kesediaan pegawai untuk menjalankan SPBE sesuai amanat Peraturan Presiden, mengikuti pelatihan dan kegiatan Zoom terkait SPBE, serta melaksanakan tugas sesuai dengan bidang dan tanggung jawab masing-masing. Komitmen pegawai juga didorong oleh kesadaran bahwa pelaksanaan SPBE menjadi tanggung jawab bersama dalam mendukung peningkatan nilai indeks SPBE Kabupaten. Keterlibatan pegawai dalam koordinasi, penerapan aplikasi, dan partisipasi dalam kegiatan pelatihan menunjukkan adanya dedikasi yang cukup tinggi terhadap keberhasilan implementasi SPBE di daerah.

Kendati demikian, efektivitas disposisi pegawai dalam implementasi SPBE masih terkendala oleh beberapa faktor, khususnya munculnya ego sektoral di antara perangkat daerah yang menghambat koordinasi dan integrasi pelaksanaan secara optimal. Lebih lanjut, laporan hasil pemantauan SPBE tahun 2025 mengindikasikan tingkat kematangan yang masih rendah pada aspek manajemen risiko, manajemen keamanan informasi, manajemen data, manajemen aset TIK, kompetensi sumber daya manusia SPBE, serta audit TIK, yang mayoritas masih berada pada tingkat kematangan 1. Realitas ini menunjukkan bahwa meskipun komitmen individual pegawai tergolong cukup baik, komitmen kelembagaan dan sistem pendukungnya masih memerlukan peningkatan yang signifikan. Sejalan dengan teori Edward III (Agustino, 2022), disposisi atau sikap pelaksana dapat menjadi hambatan konkret terhadap implementasi kebijakan apabila para personel tidak menjalankan kebijakan sebagaimana diharapkan; oleh sebab itu, pemilihan dan pengangkatan personel harus diarahkan kepada individu yang memiliki dedikasi terhadap kebijakan yang telah digariskan.

b. Pengaturan Birokrasi (*Staffing the Bureaucracy*)

Penempatan pegawai yang didasarkan pada keselarasan antara kompetensi dan keahlian individual menjadi indikator bahwa pengaturan birokrasi dalam implementasi teknologi informasi dan komunikasi SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara telah berlangsung cukup baik. Dasar penempatan tersebut merujuk pada pendidikan, keahlian, peta jabatan, serta uraian tugas dan fungsi (Tupoksi) yang telah digariskan. Adanya SK Tim SPBE yang mengatur dan menetapkan penanggung jawab pada setiap indikator juga menjadi dasar yang jelas dalam pengaturan birokrasi. Pembagian kerja dalam bidang E-Government yang mencakup pengelolaan jaringan, pembuatan aplikasi, dan kebijakan SPBE telah disesuaikan dengan kapabilitas masing-masing pegawai, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih optimal dan terarah.

Meskipun pengaturan birokrasi secara struktural sudah baik, masih terdapat kendala berupa keterbatasan jumlah SDM pada beberapa bidang teknis yang menyebabkan beban kerja pegawai belum sepenuhnya seimbang. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pengaturan birokrasi sudah dilakukan sesuai dengan peta jabatan, ketersediaan tenaga ahli di bidang SPBE masih belum mencukupi untuk menangani seluruh cakupan pekerjaan yang ada. Konsep pengaturan birokrasi yang dikemukakan oleh Edward III (Agustino, 2022) tidak hanya mencakup penunjukan dan pengangkatan staf berdasarkan kapasitas dan kompetensinya, melainkan juga mengarah pada pembentukan sistem pelayanan publik

yang optimal serta evaluasi kinerja personel. Berpijak pada konsep tersebut, penguatan dan penambahan sumber daya manusia, khususnya pada ranah teknis, menjadi sebuah keniscayaan agar implementasi SPBE berlangsung lebih efektif dan beban kerja dapat terdistribusi secara proporsional di antara para pegawai.

c. Insentif

Pemberian insentif kepada pelaksana program SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara belum diberikan dalam bentuk fisik atau material, namun telah ada bentuk penghargaan nonfisik bagi pegawai yang berprestasi. Penghargaan tersebut berupa pelibatan pegawai dalam ajang pemilihan inovasi daerah sebagai bentuk apresiasi dan pengakuan atas kontribusi serta prestasi yang telah diberikan. Meskipun insentif fisik belum tersedia, adanya penghargaan nonfisik ini menjadi salah satu bentuk motivasi dan dukungan terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam pelaksanaan SPBE. Hal ini menunjukkan bahwa Diskominfosandi berupaya memberikan apresiasi kepada pegawai yang berdedikasi tinggi dan berinovasi dalam pelaksanaan tugasnya, meskipun dalam bentuk yang masih terbatas.

Namun demikian, tidak adanya insentif fisik dapat menjadi kendala dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Edward III (Agustino, 2022) mengemukakan bahwa manipulasi insentif berfungsi sebagai faktor pendorong yang memotivasi pelaksana kebijakan untuk menjalankan perintah secara optimal, mengingat setiap individu cenderung bertindak berdasarkan kepentingan pribadinya. Melalui penambahan keuntungan atau biaya tertentu, insentif mampu memengaruhi perilaku para pelaksana kebijakan agar lebih patuh terhadap arahan yang diberikan. Dengan demikian, pemberian insentif yang lebih beragam, baik dalam bentuk fisik maupun nonfisik, perlu dipertimbangkan sebagai upaya untuk menyelaraskan kepentingan pribadi dan organisasi, sehingga motivasi serta kinerja pegawai dalam pelaksanaan SPBE dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

4. Struktur Birokrasi

a. Standar Operating Procedures (SOP)

Keberadaan Standar Operating Procedures (SOP) dalam implementasi SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara sudah cukup baik dan mendukung pelaksanaan berbagai layanan teknologi informasi dan komunikasi. Sebagian besar kegiatan telah memiliki SOP yang jelas sebagai pedoman kerja, seperti SOP untuk pembuatan website, pengelolaan subdomain, email, penanganan gangguan jaringan, dan penambahan bandwidth. SOP ini menjadi acuan bagi para pegawai dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan rutin setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga pelaksanaan tugas dapat berjalan secara terstruktur dan terukur. Keberadaan SOP ini juga membantu memastikan bahwa seluruh prosedur dalam pengelolaan teknologi informasi dan komunikasi dilakukan secara konsisten dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Meskipun sebagian besar SOP telah tersedia, masih terdapat beberapa SOP yang belum lengkap dan masih dalam tahap penyusunan, terutama untuk program atau layanan yang baru dikembangkan. Proses penyusunan SOP ini terus berjalan seiring dengan perkembangan informasi dan teknologi yang terus berubah, serta menyesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Edward III (Agustino, 2022), SOP adalah prosedur atau aktivitas terencana rutin yang memungkinkan para pegawai untuk melaksanakan kegiatan-kegiatannya pada setiap harinya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, penyempurnaan SOP secara berkelanjutan menjadi penting

untuk memastikan bahwa implementasi SPBE dapat berjalan secara efektif dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, terutama dalam menghadapi perkembangan teknologi dan regulasi yang dinamis.

b. Fragmentasi

Fragmentasi dalam pelaksanaan SPBE di Kabupaten Hulu Sungai Utara telah berjalan dengan baik dan terstruktur, di mana staf bidang E-Government memiliki tanggung jawab masing-masing dalam penyelenggaraan SPBE sesuai dengan bidang keahliannya. Pembagian tugas yang jelas pada bidang E-Government mencakup tiga tugas khusus, yaitu pengelolaan jaringan, pembuatan aplikasi, dan kebijakan, dengan hampir 90% pembagian tugas disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) masing-masing pegawai. Pelaksanaan tugas pegawai juga didukung dengan adanya SK Tim SPBE yang menjadi pedoman dalam penetapan tanggung jawab dan koordinasi kerja antarpegawai. Tersebarnya tanggung jawab dan adanya keterkaitan antar bidang memudahkan koordinasi dan membuat suatu pekerjaan lebih efektif karena setiap pegawai fokus pada bidang keahliannya masing-masing.

Fragmentasi yang baik ini memungkinkan implementasi SPBE berjalan lebih efektif karena dilaksanakan oleh organisasi yang kompeten dan kapabel di bidangnya masing-masing. Setiap pegawai memiliki kejelasan peran dan tanggung jawab, sehingga koordinasi antar bidang dapat berjalan dengan lancar. Menurut Edward III (Agustino, 2022) fragmentasi merupakan upaya mendistribusikan tanggung jawab suatu kebijakan ke berbagai unit kerja yang relevan dengan bidang masing-masing, sehingga implementasi menjadi lebih efektif karena dijalankan oleh organisasi yang kompeten dan memiliki kapabilitas memadai. Konsekuensinya, menjaga dan meningkatkan kualitas fragmentasi tersebut secara berkelanjutan menjadi krusial guna memastikan seluruh aspek SPBE dapat dikelola secara profesional dalam kerangka koordinasi yang solid.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Implementasi SPBE

Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kabupaten Hulu Sungai Utara tidak terlepas dari sejumlah hambatan yang cukup berarti. Kendala paling utama terletak pada keterbatasan sumber daya manusia, dengan jumlah tenaga ahli SPBE yang masih belum memadai untuk mengelola keseluruhan aspek mulai dari kebijakan, teknologi, infrastruktur, hingga keamanan informasi. Kondisi ini diperburuk oleh mobilitas pegawai dan minimnya formasi tenaga ahli, yang menyebabkan tim pelaksana kerap mengalami kelebihan beban kerja, khususnya dalam menangani tugas-tugas di luar lingkup Kominfo. Selain persoalan SDM, infrastruktur TIK yang belum memadai menjadi hambatan serius, ditandai oleh kapasitas server yang terbatas, cakupan jaringan intra pemerintah yang baru sekitar 50%, serta kendala sinkronisasi data antaraplikasi. Keterbatasan anggaran di tengah kebijakan efisiensi turut memperparah situasi yang ada. Sejalan dengan teori Edward III (Agustino, 2022) yang menyebutkan bahwa kegagalan implementasi seringkali bersumber dari staf yang tidak mencukupi atau tidak kompeten serta minimnya fasilitas pendukung, temuan ini juga mengonfirmasi hasil studi Rusi (2021) serta Wahyudi dan Putri (2025).

Sebaliknya, beberapa faktor pendukung telah berperan dalam memperlancar implementasi SPBE. Pertama, keberadaan Standar Operating Procedures (SOP) yang memberikan arahan jelas dan terstruktur bagi pelaksana, seperti SOP pembuatan situs web, pengelolaan subdomain, dan penanggulangan gangguan jaringan. Kedua, fragmentasi atau pembagian tugas yang tegas dalam bidang pengelolaan jaringan, pengembangan aplikasi, dan perumusan kebijakan SPBE memungkinkan setiap pegawai berkonsentrasi pada area keahlian masing-masing, sehingga

pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Ketiga, transmisi atau penyebaran informasi yang berjalan baik melalui sosialisasi berkala, pelatihan, rapat daring, dan grup WhatsApp menjamin bahwa seluruh perangkat daerah memperoleh pemahaman yang seragam mengenai kebijakan dan prosedur SPBE. Merujuk pada teori Edward III (Agustino, 2022) yang menekankan bahwa komunikasi yang baik, ketersediaan SOP, dan fragmentasi yang tepat akan mendorong efektivitas implementasi, hasil penelitian ini selaras dengan temuan Rusi (2021).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa implementasi aspek teknologi informasi dan komunikasi dalam kerangka Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Kabupaten Hulu Sungai Utara masih belum optimal. Dari keempat variabel model George C. Edward III, aspek komunikasi masih dihadapkan pada miskomunikasi dalam menerjemahkan kebijakan pusat ke tingkat daerah serta perubahan arah kebijakan dari SPBE menjadi PEMDI yang menyebabkan instruksi bersifat fluktuatif. Pada dimensi sumber daya, kuantitas dan kualitas SDM di bidang SPBE masih kurang sehingga menimbulkan beban kerja yang tinggi dan pelaksanaan yang belum maksimal. Infrastruktur TIK seperti server, jaringan, dan integrasi antarlayanan masih terbatas serta belum menjangkau seluruh SKPD, sementara insentif dalam bentuk fisik bagi pegawai belum tersedia sehingga berpotensi memengaruhi motivasi kerja. Sebaliknya, beberapa indikator telah menunjukkan kinerja optimal, meliputi penyebaran informasi yang baik, koordinasi antar-SKPD yang cukup efektif, kejelasan kewenangan berdasarkan landasan hukum, komitmen pegawai yang tinggi, ketersediaan SOP, serta fragmentasi tugas yang terstruktur.

Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas sumber daya manusia melalui rekrutmen tenaga ahli SPBE dan pelatihan berkelanjutan bagi pegawai, pengembangan infrastruktur TIK yang terintegrasi dengan memperkuat server, memperluas jaringan intra pemerintah, dan menyinkronkan data antarlayanan, penguatan koordinasi antarperangkat daerah untuk menghilangkan ego sektoral dan memastikan seluruh SKPD menerapkan SPBE sesuai amanat Peraturan Bupati Nomor 24 Tahun 2025, serta pemberian insentif yang memadai baik dalam wujud fisik maupun nonfisik guna meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Studi lanjutan diharapkan dapat menelaah lebih dalam pengaruh kepemimpinan digital dan budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi SPBE di tingkat lokal, serta melakukan studi komparatif antarkabupaten/kota untuk mengidentifikasi praktik terbaik dalam transformasi digital pemerintahan.

DAFTAR PUSTAKA

Agustino, L. (2022) *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Revisi ke-. Bandung: CV. Alfabeta.

Hardani *et al.* (2020) *Metodologi Penelitian Kualitatif \& Kuantitatif*. Yogyakarta: CV Pustaka Ilmu.

III, G.C.E. (1980) *Implementing Public Policy*. Washington, DC: Congressional Quarterly Press.

Moleong, L.J. (2019) *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara (2025) 'Peraturan Bupati Hulu Sungai Utara Nomor 24 Tahun 2025 tentang Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara'. Amuntai: Pemerintah Kabupaten Hulu Sungai Utara.

Republik Indonesia (2018) 'Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik'. Jakarta: Sekretariat Kabinet Republik Indonesia.

Rusdy and Flambonita (2023) 'Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Pemerintah Daerah untuk Mewujudkan Good Governance', *Fakultas Hukum Universitas Palembang* [Preprint].

Rusi, M.I. (2021) 'Implementasi E-Government di Kabupaten Hulu Sungai Utara (Studi Kasus pada Dinas Komunikasi dan Informatika)'. Amuntai.
Wahyudi, F.A. and Putri, N.E. (2025) 'Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sijunjung', *Universitas Negeri Padang* [Preprint].