



***Agile Governance* in the Implementation of the Electronic Based Government System (SPBE) in the City of Banda Aceh**

Rozalia Wardana^{1)*}, Ismail Nurdin²⁾, Ela Lesmanawaty Wargadinata³⁾

¹⁾²⁾³⁾ Sekolah Pascasarjana, Institut Pemerintahan Dalam Negeri

Jatinangor, Indonesia

Email correspondence : rozaliawardana@gmail.com*

Abstract

Purpose: This study aims to analyze the implementation of *Agile Governance* in the digital governance of the Banda Aceh City Government, particularly in the administration of the Electronic Based Government System (SPBE), to identify strategic factors influencing its implementation, and to formulate acceleration efforts to strengthen organizational adaptability.

Methodology: This study employed a qualitative approach with a case study design. Data were analyzed using thematic coding assisted by NVivo 15 Plus and interpreted based on six principles of *Agile Governance*. Data saturation was achieved following theoretical sufficiency across all six principles.

Findings: The findings show that the implementation of *Agile Governance* in Banda Aceh has been reflected in digital service development, public service responsiveness, adaptive service management, and acceleration efforts through system integration, infrastructure strengthening, and digital capacity building. The SPBE score improved from 2.24 (2019) to 3.70 (2024), demonstrating gradual progress. Implementation is supported by leadership commitment, SPBE policy framework, inter-agency collaboration, technical capacity, and digital infrastructure. However, challenges remain in inter-agency system integration, technical human resource capacity, organizational coordination, and cross service data management.

Practical Implication: This study provides practical direction for local governments to strengthen *Agile Governance* through digital service integration, enhancement of technical human resource capacity, cross agency coordination, and more responsive evaluation of digital public services.

Originality: The study highlights that *Agile Governance* in local government evolves as a gradual adaptive process shaped by organizational capacity, institutional arrangements, and public service orientation.

Keywords: *Agile Governance*; SPBE; digital governance; local government; public service innovation

Paper type: Research Paper.

***Agile Governance* dalam Penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Banda Aceh**

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Agile Governance* dalam tata kelola digital Pemerintah Kota Banda Aceh, khususnya pada penyelenggaraan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang memengaruhi implementasinya, serta merumuskan upaya akselerasi untuk memperkuat adaptabilitas organisasi pemerintahan.

Desain/metodologi/pendekatan: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Analisis data dilakukan melalui pengodean tematik berbantuan NVivo 15 Plus dengan mengacu pada enam prinsip *Agile Governance*. Saturasi data dicapai setelah kecukupan teoretis terpenuhi pada keenam prinsip.

Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *Agile Governance* di Kota Banda Aceh telah tercermin melalui pengembangan layanan digital, peningkatan responsivitas layanan publik, pengelolaan layanan yang adaptif, serta upaya akselerasi melalui integrasi sistem, penguatan infrastruktur, dan peningkatan kapasitas digital aparatur. Implementasi tersebut didukung oleh komitmen pimpinan, kerangka kebijakan SPBE, kolaborasi lintas perangkat daerah, kapasitas teknis, dan infrastruktur digital. Namun, implementasi masih menghadapi tantangan pada aspek integrasi sistem antarperangkat daerah, kapasitas SDM teknis, koordinasi organisasi, dan pengelolaan data lintas layanan.

Implikasi Praktis: Penelitian ini memberikan arah praktis bagi pemerintah daerah untuk memperkuat *Agile Governance* melalui integrasi layanan digital, peningkatan kapasitas SDM teknis, penguatan koordinasi lintas perangkat daerah, serta evaluasi layanan digital yang lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Originalitas/Nilai: Penelitian ini menunjukkan bahwa *Agile Governance* pada pemerintah daerah berkembang sebagai proses adaptif yang bertahap, yang dibentuk oleh kapasitas organisasi, tata kelola kelembagaan, dan orientasi pelayanan publik.

Kata Kunci : *Agile Governance*; SPBE; tata kelola digital; pemerintahan daerah; inovasi pelayanan publik

Jenis Penelitian: Artikel Penelitian

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah menjadi agenda strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan modern, termasuk pada level pemerintah daerah di Indonesia. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi mendorong perubahan dari pola administrasi konvensional menuju tata kelola pemerintahan yang lebih terintegrasi, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik. Aminah dan Saksono (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital pemerintahan tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan cara kerja birokrasi dalam menghasilkan layanan yang lebih efektif dan responsif. Dengan demikian, digitalisasi pemerintahan harus dipahami sebagai bagian dari reformasi tata kelola, bukan sekadar modernisasi perangkat teknis.

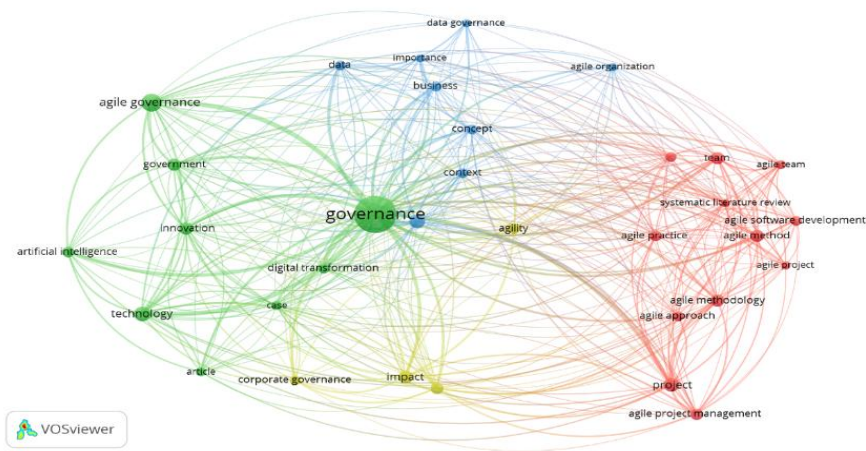
Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), sebagaimana diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 dan Peraturan Menteri PANRB Nomor 59 Tahun 2020, merupakan kerangka utama modernisasi birokrasi melalui pemanfaatan teknologi informasi pada instansi pusat dan pemerintah daerah. Namun, implementasinya pada level daerah masih kerap menghadapi persoalan struktural seperti keterbatasan infrastruktur digital, lemahnya interoperabilitas sistem, dan belum optimalnya pemanfaatan platform layanan (Kencono, Putri & Handoko, 2024). Kondisi ini menunjukkan bahwa SPBE tidak cukup dipahami sebagai instrumen administratif, tetapi harus dilihat sebagai arena tata kelola yang menuntut kapasitas adaptif organisasi pemerintahan.

Agile Governance menjadi relevan sebagai pendekatan yang menekankan fleksibilitas, responsivitas, kolaborasi, efisiensi, dan pembelajaran berkelanjutan dalam pengelolaan organisasi publik. Penelitian ini secara eksplisit menggunakan teori *Agile Governance* yang dikembangkan oleh Luna, Kruchten & de Moura (2015) sebagai sumber primer dan kerangka analitik utama. Luna et al. (2015) mendefinisikan *Agile Governance* sebagai kemampuan masyarakat untuk merasakan, beradaptasi, dan merespons perubahan lingkungannya secara cepat dan berkelanjutan, melalui kombinasi terkoordinasi antara kemampuan *agile* dan *lean* dengan kemampuan tata kelola, guna menghasilkan nilai yang lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah. Teori ini selanjutnya dioperasionisasikan oleh Luna, Marinho & de Moura (2020) ke dalam enam prinsip yang menjadi dimensi analisis penelitian ini, yakni: (1) *Good Enough Governance*, (2) *Business Driven*, (3) *Human Focused*, (4) *Based on Quick Wins*, (5) *Systematic and Adaptive Approach*, dan (6) *Simple Design and Continuous Refinement*.

Untuk memetakan posisi penelitian ini, dilakukan analisis bibliometrik terhadap publikasi dengan kata kunci "*Agile Governance*" periode 2019-2025 menggunakan Harzing's Publish or Perish dan VOSviewer. Hasil analisis

menunjukkan pertumbuhan signifikan topik ini dengan total 997 artikel dan 86.107 sitasi. Visualisasi jaringan (*network visualization*) memperlihatkan bahwa konsep “*governance*” menjadi pusat yang terhubung erat dengan “*digital transformation*”, “*innovation*”, “*technology*”, “*agile methodology*”, serta “*public sector*” dan “*e-government*”. Klaster-klaster ini mengindikasikan bahwa penelitian *Agile Governance* semakin banyak dikaitkan dengan transformasi digital, namun masih didominasi oleh kajian konseptual dan sektor swasta. Kapasitas organisasi, tata kelola kelembagaan, dan orientasi pelayanan publik.

Gambar 1. Network Visualization of “Agile Governance”



Sumber: Olahan peneliti menggunakan VOSviewer, 2025

Pada Gambar 1 terlihat bahwa topik *Agile Governance* telah banyak dikaitkan dengan digital transformation dan *innovation*, tetapi hubungan dengan konteks pemerintahan daerah dan SPBE masih relatif longgar (jarak node yang lebih jauh). Hal ini menunjukkan adanya *research gap* yang signifikan. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji transformasi digital dan implementasi SPBE di Indonesia.

Kota Banda Aceh merupakan salah satu daerah yang memiliki komitmen terhadap transformasi digital pemerintahan melalui pengembangan smart city yang tercermin dalam Peraturan Wali Kota Banda Aceh Nomor 18 Tahun 2020. Berdasarkan observasi yang dilakukan dari 5 Mei 2024 hingga 13 Agustus 2025, 13 dari 46 website Organisasi Perangkat Daerah (OPD) tidak dapat diakses, mencerminkan tantangan infrastruktur dan pemeliharaan yang persisten. Namun, skor SPBE kota ini meningkat dari 2,24 (2019) menjadi 3,70 (2024), menunjukkan kemajuan tata kelola digital yang bertahap namun terukur. Ketegangan antara

pencapaian formal dan kerapuhan operasional menjadikan Banda Aceh sebagai latar empiris yang produktif (Seftyana & Idami, 2022).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi prinsip-prinsip *Agile Governance*, mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang memengaruhi penerapannya, serta merumuskan upaya akselerasi yang dapat dilakukan untuk memperkuat adaptabilitas organisasi pemerintahan di Kota Banda Aceh. Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan penelitian: (1) Bagaimana keenam prinsip *Agile Governance* diimplementasikan dalam tata kelola SPBE di tingkat kota? (2) Faktor strategis apa yang mendukung atau menghambat implementasi? (3) Upaya akselerasi apa yang dapat memperkuat adaptabilitas organisasi?

Agile Governance berakar dari pemikiran *lean* dalam manufaktur Jepang pada 1950-an, berkembang melalui metodologi pengembangan perangkat lunak *agile* pada akhir 1990-an, dan sejak itu berkembang ke dalam administrasi publik (Luna, Marinho & de Moura, 2020). Luna et al. (2015) mengoperasionalkan *Agile Governance* ke dalam enam prinsip inti yaitu:

- 1) *Good Enough Governance*, tingkat tata kelola harus dikalibrasi sesuai konteks organisasi;
- 2) *Business Driven*, setiap keputusan harus selaras dengan tujuan strategis organisasi;
- 3) *Human Focused*, orang harus merasa dihargai dan terdorong untuk berpartisipasi secara kreatif;
- 4) *Based on Quick Wins*, hasil nyata awal membangun momentum dan legitimasi;
- 5) *Systematic and Adaptive Approach*, tim harus bekerja cepat sekaligus terus meningkatkan diri; dan
- 6) *Simple Design and Continuous Refinement*, kesederhanaan dan perbaikan iteratif menjaga adaptabilitas.

Neumann, Kirklies dan Hadorn (2024) menguji prinsip-prinsip tersebut secara empiris pada pemerintahan di Eropa dan menemukan bahwa pendekatan *agile* meningkatkan penciptaan nilai ketika kapasitas organisasi dan kepemimpinan berpusat pada manusia hadir. Lukman dan Hakim (2024), melalui studi kuantitatif terhadap 490 responden di Indonesia, mengkonfirmasi bahwa *Agile Governance* dan transformasi digital secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan masyarakat, dengan pengambilan keputusan inklusif sebagai variabel mediasi. Prasodjo (2025), melalui tinjauan literatur sistematis, mengidentifikasi dukungan kepemimpinan, budaya organisasi adaptif, dan teknologi digital yang sesuai sebagai faktor keberhasilan utama.

Penerapan empiris *Agile Governance* dalam pemerintahan daerah Indonesia terus berkembang. Busri, Malik, dan Wahid (2023) mengkaji implementasinya di Puslatbang KMP LAN Makassar dan menemukan bahwa keenam prinsip tercermin dalam reformasi birokrasi 4.0. Darumurti et al. (2023) menerapkan kerangka ini pada inovasi layanan pasca pandemi di Kabupaten Bantul, menunjukkan relevansi praktisnya dalam tata kelola yang responsif terhadap krisis. Rivelino (2022) menemukan bahwa Satpol PP DKI Jakarta memerlukan reorganisasi struktural yang selaras dengan prinsip *Agile Governance*. Namun, studi-studi tersebut cenderung berfokus pada program tertentu atau penerapan prinsip parsial; tidak ada yang menerapkan kerangka enam prinsip lengkap pada implementasi SPBE di tingkat kota dalam konteks sumber daya terbatas. Terkait SPBE, Riswati (2021) mencatat bahwa digitalisasi tata kelola daerah tidak hanya membutuhkan adopsi teknologi, tetapi juga perubahan budaya organisasi dan kesiapan kelembagaan. Kencono et al. (2024) berargumen bahwa transformasi dari *e-government* menuju digital government menuntut perubahan mendasar dalam proses kerja, pengambilan keputusan, dan struktur tata kelola tepat di domain di mana *Agile Governance* paling relevan. Janssen dan van der Voort (2020) menambahkan bahwa tata kelola adaptif harus dilandasi kerangka sistematis, bukan sekadar respons reaktif terhadap krisis. Hong dan Kim (2020) mencatat bahwa birokrasi yang kaku menghambat inovasi dan responsivitas.

Penelitian ini menawarkan kebaruan melalui analisis empiris mengenai penerapan *Agile Governance* dalam digitalisasi pemerintahan daerah, khususnya pada penyelenggaraan SPBE di Kota Banda Aceh. Penelitian ini berupaya mengisi *research gap* mengenai penerapan prinsip-prinsip *Agile Governance* pada level organisasi perangkat daerah, terutama dalam konteks pemerintah kota yang sedang mengembangkan agenda *smart city*. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi prinsip-prinsip *Agile Governance*, mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang memengaruhi penerapannya, serta merumuskan upaya akselerasi yang dapat dilakukan untuk memperkuat adaptabilitas organisasi pemerintahan di Kota Banda Aceh.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam dinamika implementasi *Agile Governance* dalam penyelenggaraan SPBE pada Pemerintah Kota Banda Aceh, khususnya di Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik (Diskominfo) sebagai perangkat daerah yang memiliki peran sentral dalam tata kelola digital (Creswell, 2014).

Data dikumpulkan selama periode 5 Mei 2024 hingga 13 Agustus 2025 melalui tiga metode yang saling melengkapi: (1) wawancara semi-terstruktur dengan 12 informan kunci yang dipilih secara purposif, meliputi Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Aceh, Kepala Kepala Bidang Pengelolaan Informasi Publik Diskominfo Kota Banda Aceh, Kepala Hubungan Media dan *Smart City* Kota Banda Aceh, Ahli Komputasi *E-Government*, Petugas Layanan Operasional, Pengelola Kepegawaian dan empat anggota masyarakat yang mewakili kelompok demografis berbeda; (2) observasi non-partisipan terhadap operasi layanan digital, aksesibilitas *website*, dan *Network Operation Center* (NOC); serta (3) kajian dokumentasi yang mencakup RENJA 2024-2025, RENSTRA 2023-2026, LKjIP 2023 dan 2024 (Semester I & II), DPPA, RKA, laporan evaluasi SPBE, dan *Master Plan Smart City* Banda Aceh 2019-2029.

Pemilihan informan menggunakan purposive sampling untuk aktor yang berposisi struktural dan snowball sampling untuk menjangkau staf teknis dan pengguna layanan yang relevan. Saturasi data dinilai berdasarkan kecukupan teoretis wawancara baru dihentikan ketika tidak ada kategori baru yang muncul pada keenam prinsip *Agile Governance* (Bryman, 2016). Triangulasi sumber (wawancara, observasi, dokumentasi) dan triangulasi metode diterapkan untuk memastikan validitas data (Creswell, 2014).

Analisis data mengikuti model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014), yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. NVivo 15 Plus digunakan untuk pengkodean tematik sistematis dan analisis cross-tab. Struktur analitik diorganisasikan ke dalam tiga kelompok utama: (1) implementasi enam prinsip *Agile Governance*; (2) faktor strategis pendukung dan penghambat; serta (3) upaya akselerasi.

Tabel 1. Operasionalisasi Prinsip *Agile Governance* dalam Konteks SPBE

Prinsip	Indikator dalam Konteks SPBE	Sumber Data
<i>Good Enough Governance</i>	Kejelasan kebijakan, transparansi layanan, responsivitas pengaduan, akuntabilitas	Wawancara, dok. evaluasi SPBE
<i>Business Driven</i>	Keselarasan program digital dengan kebutuhan publik, efisiensi layanan, dukungan ekonomi lokal	Wawancara, RENJA, DPPA
<i>Human Focused</i>	Kompetensi digital ASN, partisipasi publik dalam layanan digital	Wawancara, LKjIP, observasi

Prinsip	Indikator dalam Konteks SPBE	Sumber Data
<i>Based on Quick Wins</i>	Kecepatan penyampaian layanan, hasil digitalisasi jangka pendek yang nyata	Wawancara, data SP4N-LAPOR
<i>Systematic and Adaptive Approach</i>	Perencanaan strategis, evaluasi rutin, adaptasi teknologi	Wawancara, RENSTRA, RKA, evaluasi SPBE
<i>Simple Design & Continuous Refinement</i>	Desain ramah pengguna, perbaikan sistem berkelanjutan berbasis umpan balik	Observasi, wawancara, audit website

Sumber: Diolah Oleh Peneliti, Diadaptasi dari Luna et al. (2020)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi Prinsip-Prinsip Agile Governance dalam Penyelenggaraan SPBE pada Pemerintah Kota Banda Aceh

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Banda Aceh telah mengimplementasikan prinsip-prinsip *Agile Governance* dalam tata kelola digital dan penyelenggaraan SPBE dengan tingkat kematangan yang bervariasi. Tabel 2 menyajikan matriks ringkasan implementasi pada keenam prinsip.

Tabel 2. Matriks Ringkasan: Implementasi *Agile Governance* dalam SPBE Banda Aceh

Prinsip	Bukti Utama	Tantangan Utama
<i>Good Enough Governance</i>	Skor SPBE 2,24→3,70 (2019–2024); rata-rata respons SP4N-LAPOR 1,3 hari	Standarisasi digital antar-instansi tidak merata
<i>Business Driven</i>	Anggaran meningkat dari Rp9,53M menjadi Rp12,96M (+36%); didominasi belanja operasional	Orientasi pada efisiensi internal, belum sepenuhnya pada penciptaan nilai publik
<i>Human Focused</i>	NOC beroperasi; pelatihan digital ASN; penggunaan SP4N-LAPOR dan portal web oleh publik	Kapasitas digital ASN tidak merata; kesenjangan literasi digital publik
<i>Based on Quick Wins</i>	PPDB online, presensi face recognition, pemantauan real-time NOC	Quick wins tidak didokumentasikan secara sistematis
<i>Systematic & Adaptive</i>	Perencanaan berjenjang	Evaluasi masih berorientasi

Prinsip	Bukti Utama	Tantangan Utama
<i>Approach</i>	(RENSTRA, RENJA, RKA/DPA); skor SPBE 3,70 (Sangat Baik)	administratif, belum berbasis hasil
<i>Simple Design & Continuous Refinement</i>	Menu layanan dasar tersedia; respons teknis cepat berbasis NOC	Desain berpusat pada pengguna tidak konsisten; umpan balik belum dilembagakan

Sumber: Diolah Oleh Peneliti (2026)

Good Enough Governance: Tata Kelola yang Adaptif dan Kontekstual

Prinsip *Good Enough Governance*, yang diperkenalkan oleh Grindle (2004) sebagai kritik pragmatis terhadap standar tata kelola idealistik, tercermin dalam implementasi SPBE Banda Aceh melalui pendekatan bertahap dan realistis yang disesuaikan dengan kapasitas organisasi aktual. Alih-alih menunggu kondisi ideal, Diskominfo mempertahankan stabilitas layanan digital melalui fondasi kebijakan formal, koordinasi antar-instansi, dan kesinambungan operasional meskipun terdapat keterbatasan fiskal.

Indikator paling konkret adalah peningkatan skor SPBE dari 2,24 (2019) menjadi 3,70 pada 2024 (kategori: Sangat Baik). Responsivitas pengaduan SP4N-LAPOR juga menunjukkan efektivitas pragmatis, dengan rata-rata tingkat verifikasi 1,3 hari dan tingkat tindak lanjut 0,5 hari. Temuan ini sejalan dengan Holmqvist dan Pessi (2006) yang mencatat bahwa organisasi *agile* mempertahankan sistem operasional responsif bahkan di bawah keterbatasan struktural. Namun, ketiadaan standar digital antar-instansi yang seragam mengindikasikan bahwa *Good Enough Governance* belum menghasilkan hasil lintas instansi yang konsisten.

Business Driven: Orientasi pada Kebutuhan Publik dan Nilai Layanan

Prinsip Business Driven yang dalam *Agile Governance* merujuk bukan pada logika komersial, melainkan pada penyampaian nilai yang selaras dengan misi organisasi (Luna et al., 2015) tampak di Banda Aceh terutama melalui orientasi efisiensi internal ketimbang penciptaan nilai publik yang komprehensif. Analisis cross-tab NVivo 15 mengidentifikasi tiga dimensi fokus: keselarasan program digital dengan kebutuhan publik, efisiensi layanan, dan dukungan ekonomi digital lokal.

Hal ini diperkuat oleh struktur anggaran Diskominfo 2024 yang tumbuh dari Rp9,53 miliar menjadi Rp12,96 miliar (+36%), namun didominasi oleh belanja operasional khususnya Hubungan Media sebesar Rp5,17 miliar. Neumann, Kirklies dan Schott (2024) menemukan bahwa ketika digitalisasi terutama didorong secara

administratif, dampak nilai publiknya menjadi terbatas. Pola Banda Aceh menunjukkan tahap transisi: *service enablement* telah tercapai, tetapi pergeseran menuju penciptaan nilai yang berpusat pada kebutuhan pengguna masih belum selesai.

Human Focused: Kapasitas Aparatur dan Orientasi Pengguna

Prinsip *Human Focused* (Luna et al., 2020) tercermin dalam dua dimensi. Secara internal, Diskominfo memiliki unit teknis yang relatif adaptif yang ditopang oleh *Network Operation Center* (NOC), yang memungkinkan pemantauan jaringan dan layanan secara real-time. Namun, kapasitas digital ASN bervariasi antar divisi dan individu, dan instansi masih bergantung pada tenaga teknis non-ASN menciptakan risiko keberlanjutan.

Secara eksternal, masyarakat telah mendapat manfaat dari saluran digital website, SP4N-LAPOR, portal PPID, layanan administrasi *online* untuk akses informasi, pengajuan pengaduan, dan kebutuhan administrasi. Namun, kesenjangan inklusivitas masih ada karena literasi digital yang tidak merata, keterbatasan akses internet di komunitas tertentu, dan antarmuka yang tidak sepenuhnya dirancang dari perspektif berpusat pada pengguna (Norman, 2013).

Quick Wins: Percepatan Hasil dan Legitimasi Perubahan

Prinsip *Quick Wins* menekankan hasil awal yang nyata untuk membangun momentum dan legitimasi transformasi yang lebih luas (Rafi et al., 2023). Di Banda Aceh, hal ini paling jelas tercermin dalam pencapaian operasional: peningkatan waktu respons komunikasi publik, PPDB online, presensi berbasis face recognition bagi ASN, dan tindak lanjut cepat laporan warga melalui saluran digital. Pemantauan real-time NOC memungkinkan identifikasi dan penyelesaian gangguan secara cepat.

Namun, penelitian menemukan bahwa *quick wins* sebagian besar muncul sebagai respons reaktif terhadap masalah operasional, bukan sebagai tonggak terencana dan terdokumentasi yang terintegrasi ke dalam strategi tata kelola digital jangka menengah. Darumurti et al. (2023) menunjukkan bahwa *quick wins* dalam inovasi pelayanan publik menghasilkan hasil positif hanya bila dikaitkan dengan proses pembelajaran sistematis.

Systematic and Adaptive Approach: Transformasi Digital yang Bertahap namun Responsif

Dari dimensi sistematis, tata kelola SPBE di Banda Aceh didukung oleh kerangka perencanaan berjenjang RENSTRA, RENJA, RKA/DPA/DPPA bersama

forum koordinasi SPBE antar-instansi, portal layanan terpadu, dan pelaporan kinerja melalui LKjIP dan evaluasi SPBE. Skor SPBE sebesar 3,70 (2024) menunjukkan bahwa kota ini telah membangun fondasi tata kelola digital yang secara struktural kuat, selaras dengan Janssen dan van der Voort (2020).

Dari dimensi adaptif, Diskominfo menunjukkan responsivitas operasional yang kredibel melalui sistem pemantauan NOC. Namun, evaluasi program masih berorientasi administratif berfokus pada pelaporan realisasi anggaran ketimbang berfungsi sebagai mekanisme pembelajaran berbasis hasil. Asimetri antara perencanaan sistematis yang kuat dan umpan balik adaptif yang terbatas merupakan tantangan sentral prinsip ini.

Simple Design and Continuous Refinement: Penyederhanaan Layanan dan Perbaikan Berkelanjutan

Layanan digital di Banda Aceh umumnya menampilkan antarmuka yang relatif sederhana dengan menu dasar yang dapat diakses untuk informasi publik, pengaduan, dan layanan administrasi memenuhi tingkat fungsional *Simple Design*. Namun, kesederhanaan fungsional ini belum setara dengan pengalaman pengguna yang benar-benar lancar, karena navigasi yang tidak konsisten dan antarmuka yang tidak sepenuhnya dibangun dari prinsip desain berpusat pada pengguna masih teramati.

Pada dimensi Continuous Refinement, koreksi teknis umumnya ditangani secara responsif melalui pemantauan NOC. Namun, siklus perbaikan lebih banyak terjadi secara reaktif ketimbang proaktif mekanisme umpan balik pengguna yang formal dan evaluasi pengalaman pengguna yang sistematis belum dilembagakan secara konsisten (Mimbarno & Umanto, 2024).

Faktor Strategis dan Upaya Akselerasi Penerapan Agile Governance

Implementasi *Agile Governance* dalam SPBE Banda Aceh dibentuk oleh kombinasi faktor pendukung dan penghambat. Faktor pendukung utama meliputi: (1) komitmen kepemimpinan yang kuat terhadap transformasi digital; (2) kerangka kebijakan SPBE yang mendukung di tingkat nasional dan daerah; (3) kolaborasi lintas instansi melalui forum koordinasi SPBE; (4) kapasitas teknis yang mapan di Diskominfo, khususnya melalui NOC; dan (5) infrastruktur digital dasar termasuk pusat data dan konektivitas.

Faktor penghambat utama meliputi: (1) SDM TIK teknis yang terbatas dengan ketergantungan berlebihan pada staf non-tetap; (2) kesenjangan stabilitas infrastruktur yang terlihat dari 13 website OPD yang tidak dapat diakses; (3)

koordinasi antar-instansi yang tidak merata dengan kecenderungan silo; (4) kesenjangan literasi digital di kalangan masyarakat; dan (5) manajemen data lintas sistem yang tidak terstandarisasi. Temuan ini konsisten dengan Busri et al. (2023) dan Hong dan Kim (2020).

Upaya akselerasi diorganisasikan dalam empat dimensi strategis: (1) penguatan integrasi sistem layanan digital dan interoperabilitas melalui standar data antar-instansi yang wajib didukung sanksi administratif; (2) penguatan infrastruktur dan keamanan sistem, termasuk peningkatan kapasitas server dan mekanisme redundansi; (3) penguatan kapasitas SDM digital melalui program pelatihan TIK berkelanjutan dan rekrutmen ASN teknis tetap; dan (4) optimasi pengaduan publik dan komunikasi digital melalui mekanisme evaluasi berbasis hasil yang mengintegrasikan umpan balik pengguna sebagai dasar perbaikan layanan iteratif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan *Agile Governance* dalam penyelenggaraan SPBE di Pemerintah Kota Banda Aceh telah tercermin melalui penguatan layanan digital, responsivitas layanan publik, dan berbagai upaya adaptif dalam tata kelola pemerintahan berbasis teknologi. Implementasi tersebut didukung oleh komitmen pimpinan, kebijakan SPBE, kapasitas aparatur, kolaborasi lintas perangkat daerah, dan infrastruktur digital, namun masih menghadapi tantangan pada aspek integrasi sistem, kapasitas SDM teknis, koordinasi antarperangkat daerah, serta pengelolaan data lintas layanan. *Agile Governance* di Kota Banda Aceh dapat dipahami sebagai proses adaptif yang berkembang secara bertahap untuk memperkuat kualitas dan keberlanjutan layanan publik digital.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, desain kasus tunggal yang berfokus pada Diskominfotik Banda Aceh membatasi generalisasi pada konteks pemerintah daerah lain. Kedua, periode pengumpulan data 2024-2025 tidak menangkap dinamika kebijakan SPBE pasca-observasi. Ketiga, meskipun 12 informan dipilih secara purposif dan mencapai saturasi, perspektif dari komunitas dengan kendala akses dan literasi digital paling parah mungkin masih kurang terwakili. Keempat, analisis *Agile Governance* kualitatif belum dilengkapi dengan instrumen kuantitatif untuk perbandingan kematangan lintas wilayah.

Lima arah penelitian lanjutan direkomendasikan: (1) studi komparatif multi-kasus lintas kabupaten atau kota di Indonesia dengan kematangan SPBE yang bervariasi; (2) pengembangan instrumen pengukuran kematangan *Agile Governance* yang terstandarisasi untuk pemerintah daerah Indonesia; (3) studi longitudinal terhadap dinamika implementasi *Agile Governance* dalam periode yang lebih

panjang; (4) kajian mendalam tentang inklusivitas digital dalam prinsip Human Focused; dan (5) pengujian kerangka ini dalam konteks negara berkembang Asia Tenggara lainnya.

IMPLIKASI PRAKTIS & TEORITIS

Secara praktis, temuan penelitian ini menghasilkan sejumlah rekomendasi kebijakan yang spesifik dan berbasis bukti bagi Pemerintah Kota Banda Aceh dan pemerintah daerah serupa. Pertama, Pemerintah Kota Banda Aceh seharusnya segera menerbitkan Peraturan Wali Kota yang mewajibkan standar interoperabilitas data dan sistem antarperangkat daerah, disertai mekanisme sanksi administratif bagi OPD yang tidak memenuhi standar pemeliharaan infrastruktur digital. Kondisi 13 dari 46 *website* OPD yang tidak dapat diakses merupakan bukti empiris bahwa tanpa kewajiban regulatif yang tegas dan terukur, prinsip *Agile Governance* tidak dapat berjalan secara konsisten. Kedua, Pemkot Banda Aceh seharusnya merestrukturisasi alokasi anggaran Diskominfo dengan menggeser proporsi belanja operasional yang mendominasi menuju belanja pengembangan kapasitas SDM TIK dan inovasi layanan digital berbasis kebutuhan pengguna. Ketiga, Diskominfo seharusnya membangun mekanisme evaluasi berbasis dampak secara rutin setidaknya dua kali per tahun yang mengintegrasikan umpan balik pengguna layanan sebagai indikator kinerja utama, bukan sekadar realisasi anggaran. Keempat, Pemerintah Kota Banda Aceh seharusnya melembagakan forum koordinasi SPBE lintas perangkat daerah dengan kewenangan koordinatif eksekutif yang mengikat, bukan sekadar forum konsultatif, guna mengatasi fragmentasi tata kelola digital yang masih berlangsung.

Secara teoretis, penelitian ini mengkonfirmasi relevansi empiris teori *Agile Governance* Luna et al. (2015, 2020) sebagai kerangka analisis implementasi SPBE pemerintah daerah. Keenam prinsip teori ini terbukti mampu menangkap dinamika tata kelola digital secara komprehensif dan terstruktur dalam konteks Kota Banda Aceh. Penggunaan teori ini memungkinkan identifikasi kesenjangan antara desain kebijakan dan realitas implementasi secara sistematis. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi tiga dimensi teori yang memerlukan adaptasi kontekstual ketika diterapkan di negara berkembang: (1) dimensi akuntabilitas dalam kerangka *Agile Governance* belum mengakomodasi secara memadai kendala regulasi hierarkis dan birokrasi berlapis yang menjadi karakter pemerintahan daerah di Indonesia, sehingga teori ini memerlukan perluasan untuk memasukkan variabel kepatuhan regulasi; (2) prinsip Business Driven, yang dalam konteks asal dikembangkan dari logika organisasi berbasis pasar, perlu dibingkai ulang secara eksplisit menuju dimensi ekuitas publik dan akses layanan yang berkeadilan ketika diaplikasikan

pada sektor pemerintahan; dan (3) prinsip *Human Focused* belum secara eksplisit mengintegrasikan dimensi kesenjangan digital (digital divide) sebagai variabel yang memengaruhi kapasitas partisipasi publik dalam tata kelola digital dimensi ini secara empiris terbukti signifikan dalam kasus Banda Aceh namun tidak tersedia dalam operasionalisasi asli teori. Dengan demikian, teori *Agile Governance* Luna et al. (2015, 2020) tetap relevan namun memerlukan pengembangan lebih lanjut untuk mengakomodasi konteks institusional negara berkembang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Institut Pemerintahan Dalam Negeri, para dosen pembimbing, serta Pemerintah Kota Banda Aceh, khususnya Dinas Komunikasi, Informatika, dan Statistik Kota Banda Aceh, atas dukungan, akses data, dan fasilitasi selama proses penelitian berlangsung

REFERENCES

- Aminah, S., & Saksono, H. (2021). Digital transformation of the government: A case study in Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 37(2), 272–288. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2021-3702-17>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods (5th ed.)*. Oxford University Press.
- Busri, Ihyani Malik, & Nur Wahid. (2023). Implementasi Agile Governance pada Reformasi Birokrasi 4.0 di Puslatbang KMP LAN Kota Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 19(1), 85–119.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Darumurti, A., Atmojo, M. E., Saputro, M. N. C. E., & Perdana, V. A. (2023). Agile Governance dalam peningkatan kapasitas pelayanan publik pasca pandemi Covid-19. *Perspektif*, 12(3), 952–960.
- Grindle, M. S. (2004). Good enough governance: Poverty reduction and reform in developing countries. *Governance*, 17(4), 525–548. <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
- Holmqvist, M., & Pessi, K. (2006). Agility through scenario development and continuous implementation: A global aftermarket logistics case. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 146–158.
- Hong, K. P., & Kim, P. S. (2020). Building an agile government: Its possibilities, challenges, and new tasks. *Halduskultuur*, 21(1), 4–21. <https://doi.org/10.32994/hk.v21i1.228>

- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. *Government Information Quarterly*, 37(1), 101414. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.101414>
- Kencono, B. D., Putri, H. H., & Handoko, T. W. (2024). Transformasi pemerintahan digital: Tantangan dalam perkembangan SPBE di Indonesia. *JlIP*, 7(2), 1498–1506.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). Peraturan Menteri PANRB Nomor 59 Tahun 2020 tentang Pemantauan dan Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Kota Banda Aceh. (2019). Master Plan Smart City Kota Banda Aceh 2019–2029. Pemerintah Kota Banda Aceh.
- Lukman, S., & Hakim, A. (2024). Agile Governance, digital transformation, and citizen satisfaction moderated by political stability in Indonesia's socio-political landscape. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 11(1), 210–228.
- Luna, A. J. H. de O., Kruchten, P., & de Moura, H. P. (2015). Agile Governance theory: Conceptual development. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 1–22.
- Luna, A. J. H. de O., Marinho, M. L. M., & de Moura, H. P. (2020). Agile Governance theory: Operationalization. *Innovations in Systems and Software Engineering*, 16(1), 3–44. <https://doi.org/10.1007/s11334-019-00345-3>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis*. Sage Publications.
- Mimbarno, A., & Umanto, U. (2024). Strategy for implementing Agile Governance in creating an integrity zone in the Rindam XIV/Hasanuddin unit. *Asian Journal of Social and Humanities*, 2(7), 1612–1621.
- Neumann, O., Kirklies, P. C., & Schott, C. (2024). *Adopting agile in government: A comparative case study*. *Public Management Review*, 26(12), 3692–3714. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2178370>
- Norman, D. (2013). *The design of future things*. Basic Books.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).
- Peraturan Walikota Banda Aceh Nomor 18 Tahun 2020 tentang Smart City.
- Prasodjo, T. (2025). Agile Governance in the digital age: A qualitative study of its effectiveness and implementation challenges. *Golden Ratio of Social Science and Education*, 5(1), 01–10.
- Rafi, M. A., Azzahra, F., Kurniawan, A., & Prasetyo, S. I. (2023). Agile Governance in public services: A website study of Mal Pelayanan Publik in the Special Region of Yogyakarta. Atlantis Press International.

- Riswati, R. (2021). Implementasi tata kelola pemerintahan daerah berbasis digitalisasi teknologi di Indonesia. *Jurnal Media Birokrasi*, 1-15.
- Rivelino, R. (2022). Development of Agile Governance-based civil service police unit organization in DKI Jakarta province. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 1(02), 27-41.
- Seftyana, S., & Idami, Z. (2022). Implementasi smart governance dalam mewujudkan layanan publik yang terintegrasi di Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FISIP*, 7(4).