

Transformasi Digital Birokrasi dalam Perspektif *Neo Weberian State* (NWS) : Studi pada Sekretariat Daerah Kota Padang

¹Febry Ananda Putri, ²Rahmadani Yusran

^{1,2} Ilmu Administrasi Negara, Universitas Negeri Padang. Jl. Prof. Dr. Hamka, Air Tawar Barat, Kota Padang, Indonesia

*Corresponding Author e-mail: yusranrdy@fis.unp.ac.id

Received: June 2026; Revised: July 2026; Published: August 2026

Abstrak

Transformasi digital birokrasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga menyangkut kemampuan organisasi pemerintah dalam mempertahankan kewenangan yang sah, membangun kapasitas kelembagaan, dan mengembangkan profesionalisme aparatur. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi digital birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Padang dalam perspektif *Neo-Weberian State* (NWS). Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan enam informan yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap pelaksanaan transformasi digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Padang. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi serta dianalisis melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Perspektif NWS digunakan melalui tiga kategori analitis, yaitu otoritas kelembagaan, kapasitas institusional, dan profesionalisme aparatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital telah berjalan melalui pemanfaatan berbagai sistem seperti SRIKANDI, SIPD/SIPKD, SIMONA, SSFO, dan sistem pengelolaan aset. Dari sisi otoritas kelembagaan, pelaksanaan transformasi digital telah didukung oleh regulasi dan pembagian fungsi antarpihak, meskipun koordinasi masih perlu diperkuat. Dari sisi kapasitas institusional, sarana dasar telah tersedia, tetapi integrasi sistem, stabilitas jaringan, dan pembaruan perangkat masih menjadi perhatian. Dari sisi profesionalisme, aparatur telah memperoleh sosialisasi dan pelatihan, tetapi pemerataan pengembangan kompetensi masih diperlukan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa transformasi digital telah berkembang, tetapi penguatan kelembagaan, kapasitas, dan profesionalisme tetap diperlukan agar digitalisasi mendukung birokrasi secara berkelanjutan.

Kata kunci: *Neo-Weberian State*, transformasi digital, otoritas kelembagaan, kapasitas institusional, profesionalisme aparatur

The Digital Transformation of Bureaucracy from the Neo-Weberian State (NWS) Perspective: A Study of the Padang City Regional Secretariat

Abstract

The digital transformation of the bureaucracy is not only related to the use of technology, but also concerns the ability of government organizations to maintain legitimate authority, build institutional capacity, and develop the professionalism of the apparatus. This study aims to analyze the digital transformation of bureaucracy in the Padang City Regional Secretariat from the perspective of the Neo-Weberian State (NWS). The research uses a descriptive qualitative approach with six informants who were purposively selected based on their involvement and knowledge in the implementation of digital transformation within the Padang City Regional Secretariat. Data was obtained through interviews, observations, and documentation and analyzed through data reduction, data presentation, and conclusion drawn. The NWS perspective is used through three analytical categories, namely institutional authority, institutional capacity, and apparatus professionalism. The results of the study show that digital transformation has been carried out through the use of various systems such as SRIKANDI, SIPD/SIPKD, SIMONA, SSFO, and asset management systems. From the institutional authority side, the implementation of digital transformation has been supported by regulations and the division of functions between parties, although coordination still needs to be strengthened. In terms of institutional capacity, basic means are in place, but system integration, network stability, and device updates are still concerns. In terms of professionalism, the apparatus has received socialization and training, but equitable distribution of competency development is still needed. The findings show that digital transformation has evolved, but institutional strengthening, capacity, and professionalism are still needed for digitalization to sustainably support the bureaucracy.

Keywords: *Neo-Weberian State*, transformasi digital, otoritas kelembagaan, kapasitas institusional, profesionalisme aparatur.

How to Cite: Putri, F. A., & Rahmadani Yusran. (2026). Transformasi Digital Birokrasi dalam Perspektif Neoweberian State: Studi pada Sekretariat Daerah Kota Padang. *Journal of Authentic Research*, 5(3), 6306-6322. <https://journal-center.litpam.com/index.php/jar/article/view/6602>



<https://journal-center.litpam.com/index.php/jar/article/view/6602>

Copyright© 2026, Putri & Yusran .

This is an open-access article under the CC-BY-SA License.



PENDAHULUAN

Transformasi digital birokrasi merupakan agenda strategis reformasi administrasi publik yang berkembang secara global dalam satu dekade terakhir. Pemerintah di berbagai negara memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, akuntabilitas, serta kualitas pelayanan publik. OECD (2020) menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar digitalisasi prosedur administratif, melainkan perubahan mendasar terhadap proses kerja, struktur organisasi, budaya birokrasi, dan cara negara menciptakan nilai publik, sehingga teknologi digital dipahami sebagai instrumen kebijakan yang membentuk ulang relasi kekuasaan, mekanisme koordinasi, dan kapasitas institusional negara. Sejalan dengan itu, Mergel, Edelman, dan Haug (2019) menjelaskan bahwa transformasi digital sektor publik memiliki cakupan yang jauh lebih luas daripada sekadar digitalisasi, karena melibatkan perubahan model operasi, struktur kerja, dan cara pemerintah menciptakan nilai publik yang baru dan lebih responsif.

Perubahan tersebut menghadirkan tantangan tersendiri bagi birokrasi karena teknologi harus ditempatkan dalam struktur kelembagaan yang tetap memiliki legitimasi, kapasitas, dan aparatur yang kompeten. *Neo-Weberian State* (NWS) hadir sebagai paradigma administrasi publik yang berupaya merevitalisasi prinsip birokrasi Weberian di tengah tuntutan tata kelola pemerintahan modern. Konsep ini muncul sebagai respons kritis terhadap pendekatan *New Public Management* (NPM) yang dinilai terlalu menekankan logika pasar dan efisiensi manajerial sehingga berpotensi melemahkan kapasitas negara dalam menjalankan fungsi pengaturan, koordinasi, dan pelayanan publik (Drechsler & Kattel, 2008). Pollitt dan Bouckaert (2017) menjelaskan NWS sebagai pendekatan yang mempertahankan unsur penting birokrasi Weberian otoritas legal-rasional, profesionalisme aparatur, dan struktur organisasi yang jelas sekaligus menggabungkannya dengan tuntutan modernisasi administrasi, orientasi pada warga negara, dan peningkatan kinerja. Lynn (2008) menegaskan bahwa NWS bukan sekadar pelabelan ulang birokrasi konvensional, melainkan konsepsi yang menempatkan negara sebagai aktor dengan legitimasi kuat untuk mengelola kepentingan publik secara rasional, berbeda dari model pasar yang dipromosikan NPM. Dalam kerangka ini, transformasi digital seharusnya berfungsi sebagai instrumen untuk memperkuat otoritas (*authority*), kapasitas institusional (*capacity*), dan profesionalisme aparatur (*professionalism*), bukan justru menciptakan ketergantungan baru yang melemahkan fungsi dasar birokrasi negara (Bouckaert, 2023).

Dalam konteks Indonesia, transformasi digital birokrasi diwujudkan melalui Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Melalui Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018, SPBE dirancang sebagai instrumen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, akuntabel, dan terintegrasi, yang kemudian diperkuat melalui Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Rencana Induk Transformasi Digital Nasional 2025–2045. Namun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa implementasi SPBE di tingkat pemerintah daerah masih menghadapi persoalan yang kompleks. Di Kota Dumai, keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian teknis serta minimnya sosialisasi menyebabkan adopsi sistem digital belum berjalan merata di seluruh unit kerja (Amri et al., 2022). Di Kota Pekanbaru, meskipun sejumlah aplikasi layanan telah diciptakan, koordinasi

antarinstansi yang masih lemah dan keterbatasan kapasitas SDM teknis menyebabkan penyelenggaraan SPBE belum sepenuhnya terintegrasi secara kelembagaan (Warman et al., 2022). Kajian yang lebih luas terhadap hambatan implementasi SPBE pada pemerintah daerah di Indonesia menemukan bahwa kendala utama mencakup kebijakan yang belum sinkron, keterbatasan kelembagaan, infrastruktur yang belum memadai, serta kelemahan pengelolaan sistem aplikasi (La Adu et al., 2022).

Di Provinsi Sumatera Barat, Peraturan Daerah Nomor 20 Tahun 2018 tentang Pengelolaan SPBE menjadi dasar penyelenggaraan pemerintahan digital, namun berbagai kajian menunjukkan bahwa kerangka regulasi yang komprehensif belum menjamin keberhasilan implementasi. Penelitian di Kabupaten Sijunjung menemukan bahwa keterbatasan infrastruktur jaringan, kurangnya SDM berkompetensi TIK, dan keterbatasan anggaran menyebabkan indeks SPBE kabupaten tersebut berada pada peringkat terendah kedua di Sumatera Barat (Wahyudi & Putri, 2024). Penelitian lain menemukan bahwa pengelolaan aplikasi dan pengembangan sistem digital di Sumatera Barat masih cenderung terpusat pada Dinas Komunikasi dan Informatika, sehingga peran organisasi perangkat daerah lain dalam mengendalikan proses transformasi digital belum berkembang secara proporsional (Choirunnisa et al., 2023). Firdaus et al. (2021) menambahkan bahwa hambatan transformasi digital birokrasi di Sumatera Barat tidak semata terletak pada ketersediaan teknologi, melainkan juga pada lemahnya koordinasi kelembagaan, resistensi aparatur, dan rendahnya literasi digital.

Sebagai salah satu daerah yang aktif mengembangkan transformasi digital birokrasi, Pemerintah Kota Padang telah menetapkan Peraturan Wali Kota Padang Nomor 76 Tahun 2019 tentang Pengelolaan SPBE, yang kemudian diperkuat melalui Peraturan Wali Kota Padang Nomor 29 Tahun 2022 dan Nomor 13 Tahun 2023. Regulasi tersebut mengatur sembilan unsur penyelenggaraan SPBE – tata kelola, manajemen, layanan, aplikasi, infrastruktur, keamanan, arsitektur, peta rencana, hingga rencana dan anggaran SPBE – serta menegaskan kedudukan Sekretaris Daerah sebagai koordinator Tim Koordinasi SPBE Pemerintah Daerah. Sekretariat Daerah Kota Padang, berdasarkan Peraturan Wali Kota Padang Nomor 67 Tahun 2022, memiliki fungsi strategis sebagai unsur staf yang mengoordinasikan penyusunan kebijakan daerah, pelaksanaan tugas perangkat daerah, dan pelayanan administrasi, sehingga secara normatif seharusnya menempati posisi sentral dalam mengarahkan transformasi digital lintas perangkat daerah. Pelaksanaan transformasi digital ini juga tidak berdiri sendiri, melainkan menjadi instrumen pencapaian visi Kota Padang sebagai Kota Pintar (*Smart City*) dan Kota Sehat sebagaimana tertuang dalam RPJMD Kota Padang Tahun 2025–2029, khususnya melalui program unggulan Padang Amanah yang mengarusutamakan pemerintahan berbasis digital untuk mempercepat dan mengefektifkan pelayanan publik.

Meskipun kerangka regulasi telah disusun secara relatif komprehensif, penelusuran awal di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaannya belum sepenuhnya berjalan sesuai desain kelembagaan yang ditetapkan. Penyusunan dan pelaksanaan kebijakan digital masih sangat bergantung pada Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo), sehingga fungsi koordinatif yang seharusnya melekat pada Sekretariat Daerah belum berjalan optimal – kondisi yang dipertegas oleh pernyataan Kasubag Tata Usaha Biro Pemerintahan dan Otonomi Daerah bahwa Sekretariat

Daerah lebih banyak berperan sebagai pelaksana yang mengikuti arahan teknis Diskominfo. Selain itu, kesiapan sarana pendukung, integrasi antarsistem, serta pemerataan kompetensi digital aparatur juga masih memerlukan penguatan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya tantangan yang tidak hanya berkaitan dengan aspek teknologi, tetapi juga menyangkut bagaimana otoritas kelembagaan dijalankan, kapasitas organisasi diperkuat, dan profesionalisme aparatur dikembangkan. Meijer dan Bekkers (2015) menegaskan bahwa teknologi digital tidak bersifat netral, melainkan mampu membentuk ulang relasi kekuasaan dan pola koordinasi dalam organisasi pemerintahan, sehingga ketergantungan yang tinggi terhadap sistem dan validasi teknis berpotensi mengaburkan legitimasi kewenangan birokrasi formal.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana kebijakan transformasi digital birokrasi dilaksanakan di Sekretariat Daerah Kota Padang, mencakup penggunaan sistem dan aplikasi digital, efisiensi kerja, ketersediaan sarana dan prasarana, serta pelatihan aparatur; dan bagaimana pelaksanaan tersebut dapat dipahami melalui pendekatan *Neo-Weberian State* pada tiga dimensi analitis, yaitu otoritas kelembagaan, kapasitas institusional, dan profesionalisme aparatur.

METODE

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan memahami secara mendalam fenomena transformasi digital birokrasi sebagai suatu proses perubahan kelembagaan yang melibatkan aktor, struktur organisasi, praktik administrasi, serta dinamika kapasitas aparatur. Menurut Creswell dan Poth (2018), pendekatan kualitatif digunakan ketika peneliti berupaya mengeksplorasi makna, pengalaman, dan interpretasi aktor terhadap suatu fenomena dalam konteks alamiahnya. Dengan demikian, pendekatan ini sesuai untuk mengkaji bagaimana birokrasi memaknai, merespons, dan mengadaptasi perubahan yang muncul akibat implementasi teknologi digital.

Transformasi digital pemerintahan tidak dipahami hanya sebagai proses adopsi teknologi, tetapi sebagai perubahan organisasi yang mencakup aspek tata kelola, struktur kelembagaan, budaya kerja, dan kapasitas sumber daya manusia (Mergel et al., 2019). Oleh karena itu, pendekatan kualitatif memungkinkan penelitian ini menggali secara komprehensif bagaimana digitalisasi memengaruhi hubungan kewenangan, kapasitas institusi, dan profesionalisme aparatur dalam organisasi pemerintah daerah.

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal (*single case study*) dengan fokus pada Sekretariat Daerah Kota Padang. Menurut Yin (2018), studi kasus tepat digunakan ketika penelitian berusaha memahami fenomena kontemporer secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dipisahkan secara jelas. Dalam penelitian ini, transformasi digital birokrasi dipahami sebagai fenomena yang tidak dapat dilepaskan dari konteks kelembagaan, regulasi, struktur organisasi, dan karakteristik birokrasi pemerintah daerah.

Kerangka analisis penelitian menggunakan perspektif *Neo-Weberian State* (NWS) sebagaimana dikembangkan oleh Pollitt dan Bouckaert (2017). Perspektif ini

digunakan karena mampu menjelaskan bagaimana modernisasi birokrasi tetap mempertahankan prinsip-prinsip Weberian seperti otoritas legal-rasional, profesionalisme, dan kapasitas negara, sekaligus mengakomodasi tuntutan pemerintahan modern berbasis teknologi digital.

Dalam penelitian ini, perspektif Neo-Weberian State dianalisis melalui tiga dimensi utama:

1. **Institutional authority**

Dimensi ini digunakan untuk menganalisis bagaimana pembagian kewenangan, legitimasi formal, mekanisme koordinasi, dan posisi antarorganisasi terbentuk dalam pengelolaan transformasi digital.

2. **Institutional capacity**

Dimensi ini digunakan untuk mengkaji kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya, mengembangkan infrastruktur digital, mengelola integrasi sistem, dan mempertahankan keberlanjutan transformasi digital.

3. **Professionalism**

Dimensi ini digunakan untuk memahami kompetensi digital ASN, kemampuan adaptasi, pembelajaran organisasi, serta kesiapan aparatur menghadapi perubahan birokrasi digital.

Lokasi dan Konteks Penelitian

Penelitian dilakukan di Sekretariat Daerah Kota Padang, Provinsi Sumatera Barat. Pemilihan lokasi dilakukan secara purposive karena Sekretariat Daerah memiliki posisi strategis dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah, khususnya dalam fungsi koordinasi kebijakan, administrasi pemerintahan, serta hubungan antarperangkat daerah.

Dalam konteks transformasi digital pemerintahan, Sekretariat Daerah merupakan unit organisasi yang relevan untuk mengkaji bagaimana teknologi digital berinteraksi dengan struktur birokrasi yang telah berjalan. Hal ini sejalan dengan pandangan Dunleavy et al. (2006) bahwa transformasi digital dalam sektor publik bukan hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga perubahan desain organisasi, koordinasi, dan cara pemerintah menjalankan fungsi pelayanan publik.

Penelitian dilaksanakan pada tahun 2024 dengan fokus pada implementasi transformasi digital birokrasi melalui berbagai sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) yang digunakan dalam aktivitas administrasi pemerintahan, termasuk sistem persuratan elektronik, administrasi keuangan, kepegawaian, dan aplikasi pendukung tata kelola pemerintahan lainnya.

Informan Penelitian

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling. Menurut Patton (2015), purposive sampling digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memilih individu yang memiliki informasi paling relevan dan mendalam terhadap fenomena yang sedang dikaji.

Informan penelitian berjumlah enam orang yang terdiri atas unsur pimpinan, pejabat struktural, dan aparatur pengguna sistem digital di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Padang. Informan dipilih berdasarkan keterlibatan langsung dalam implementasi transformasi digital birokrasi.

Kriteria informan meliputi:

1. memiliki pemahaman terhadap kebijakan transformasi digital atau SPBE;
2. memiliki pengalaman menggunakan sistem digital dalam pekerjaan administrasi pemerintahan;
3. memiliki pengetahuan mengenai aspek kelembagaan, koordinasi organisasi, dan kompetensi aparatur.

Jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip information richness, yaitu kecukupan informasi yang diperoleh dari informan untuk menjelaskan fenomena penelitian secara mendalam (Patton, 2015). Pengumpulan data dihentikan ketika informasi yang diperoleh telah mencapai tingkat kejenuhan konseptual dan tidak ditemukan informasi baru yang signifikan (Guest et al., 2006).

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama:

Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan menggunakan pedoman semi-terstruktur untuk memperoleh informasi mengenai pengalaman, persepsi, dan praktik aparatur dalam pelaksanaan transformasi digital birokrasi. Menurut Kvale dan Brinkmann (2009), wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memperoleh data yang sistematis sekaligus memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman secara lebih luas. Pertanyaan wawancara dikembangkan berdasarkan tiga dimensi Neo-Weberian State meliputi otoritas dan koordinasi kelembagaan; kapasitas organisasi dan pengelolaan teknologi; kompetensi dan profesionalisme aparatur.

Observasi

Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai praktik penggunaan sistem digital dalam aktivitas administrasi pemerintahan. Observasi diarahkan pada penggunaan aplikasi digital dalam pekerjaan; pola koordinasi antarunit organisasi; hambatan teknis dan administratif dalam implementasi sistem digital. Menurut Creswell dan Poth (2018), observasi dalam penelitian kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena secara langsung melalui konteks perilaku dan lingkungan penelitian.

Dokumentasi

Dokumentasi digunakan sebagai sumber data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi. Dokumen yang dianalisis meliputi regulasi SPBE nasional, regulasi SPBE Pemerintah Kota Padang, dokumen evaluasi SPBE, dokumen kebijakan transformasi digital dan dokumen administrasi terkait implementasi sistem digital. Menurut Bowen (2009), analisis dokumen merupakan teknik penting dalam penelitian kualitatif karena mampu memberikan konteks historis, kebijakan, dan kelembagaan terhadap fenomena yang dikaji.

Teknik Analisis Data

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas

1. Data condensation

Tahap ini dilakukan melalui proses pemilihan, penyederhanaan, pengkodean, dan kategorisasi data berdasarkan fokus penelitian.

2. Data display

Data yang telah dikategorisasi kemudian disajikan dalam bentuk matriks, tema, dan narasi analitis untuk menemukan pola hubungan antar-temuan.

3. Conclusion drawing and verification

Tahap akhir dilakukan melalui interpretasi terhadap pola, hubungan, dan makna data penelitian serta dilakukan verifikasi secara berkelanjutan. Dalam proses analisis, data empiris dikodekan berdasarkan tiga kategori teoritis Neo-Weberian State institutional authority, institutional capacity dan professionalism. Pendekatan ini memungkinkan penelitian tidak hanya mendeskripsikan implementasi digitalisasi, tetapi juga menjelaskan bagaimana transformasi digital memengaruhi kapasitas dan karakter birokrasi pemerintah daerah.

Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan konsep **trustworthiness** yang dikembangkan oleh Lincoln dan Guba (1985). Empat prinsip trustworthiness diterapkan sebagai berikut:

A. Credibility

Dilakukan melalui triangulasi sumber dan teknik untuk memastikan kesesuaian informasi yang diperoleh.

B. Transferability

Dilakukan melalui penyajian deskripsi konteks penelitian secara rinci sehingga pembaca dapat menilai kemungkinan penerapan temuan pada konteks lain.

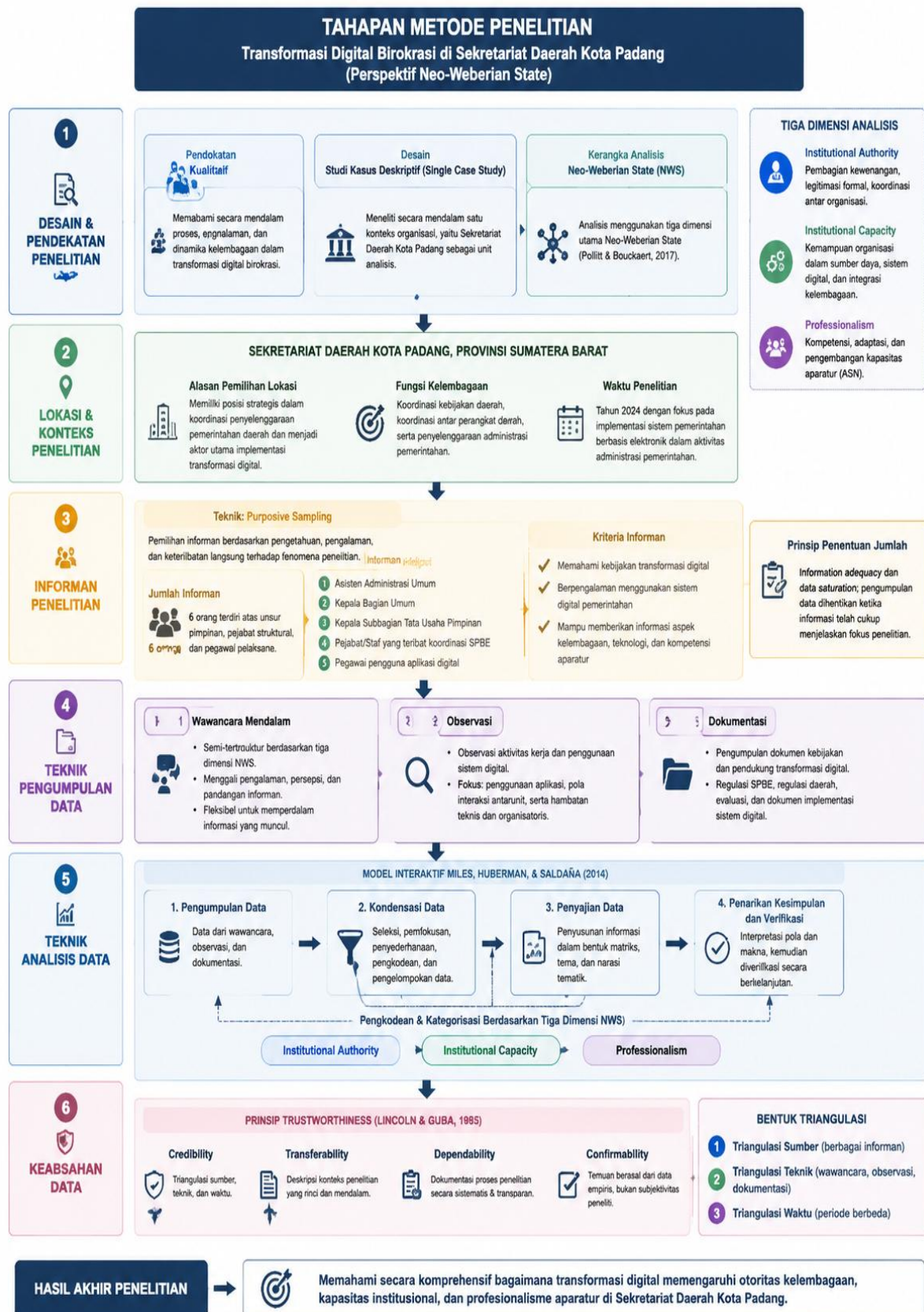
C. Dependability

Dilakukan melalui dokumentasi proses penelitian secara sistematis mulai dari pengumpulan data hingga analisis.

D. Confirmability

Dilakukan dengan memastikan bahwa temuan penelitian berasal dari data empiris, bukan interpretasi subjektif peneliti. Selain itu, triangulasi dilakukan melalui:

1. **triangulasi sumber**, yaitu membandingkan informasi antar-informan;
2. **triangulasi teknik**, yaitu membandingkan wawancara, observasi, dan dokumentasi;
3. **triangulasi waktu**, yaitu melakukan pengecekan konsistensi data pada periode berbeda. Tahapan penelitian dideskripsikan pada gambar 1.



Gambar 1. Tahapan penelitian

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Implementasi Kebijakan Transformasi Digital Birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Padang

Implementasi kebijakan transformasi digital birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Padang dapat dipahami sebagai proses penerjemahan kebijakan SPBE ke dalam tindakan nyata aparatur melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, yang mengubah pola kerja birokrasi dari yang semula manual dan tatap muka menjadi lebih efisien, terintegrasi, dan berorientasi pada pelayanan elektronik. Kebijakan ini bukan inisiatif yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari agenda besar pembangunan daerah untuk mewujudkan visi Kota Padang sebagai *Smart City*, sebagaimana tertuang dalam RPJMD Kota Padang Tahun 2025–2029 melalui program unggulan Padang Amanah. Secara kelembagaan, kebijakan ini berpijak pada Peraturan Wali Kota Padang Nomor 76 Tahun 2019 beserta perubahannya melalui Peraturan Wali Kota Padang Nomor 29 Tahun 2022 dan Nomor 13 Tahun 2023, yang menempatkan aplikasi SPBE dan layanan SPBE sebagai dua dari sembilan unsur SPBE yang wajib dikelola secara terpadu oleh Pemerintah Daerah (Pasal 5 ayat 2 Perwako Nomor 29 Tahun 2022), bersama tata kelola, manajemen, infrastruktur, keamanan, arsitektur, peta rencana, serta rencana dan anggaran SPBE.

1. Penggunaan Sistem dan Aplikasi Digital dalam Administrasi Pemerintahan

Penggunaan sistem dan aplikasi digital di Sekretariat Daerah Kota Padang telah menjangkau sebagian besar aktivitas administrasi pemerintahan. Pemanfaatan teknologi tersebut meliputi SRIKANDI untuk persuratan dan kearsipan, SIPD/SIPKD untuk pengelolaan keuangan, SIMONA dan SSFO dalam administrasi kepegawaian, BMD untuk pengelolaan aset, serta berbagai aplikasi pendukung lainnya, seperti e-Kinerja, Monef, layanan pengadaan elektronik, SIPIRANG, dan Padang Mobile. Pemanfaatan berbagai aplikasi tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi telah menjadi bagian penting dalam pelaksanaan administrasi pemerintahan di lingkungan Sekretariat Daerah Kota Padang.

Penggunaan aplikasi tersebut juga sejalan dengan Pasal 5 dan Pasal 7 Peraturan Wali Kota Padang Nomor 29 Tahun 2022 yang mengatur pengelolaan aplikasi dan layanan SPBE secara terstruktur. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan sistem digital belum sepenuhnya optimal. Beberapa proses administrasi masih dilakukan secara manual, terutama pada dokumen tertentu dan layanan yang belum sepenuhnya tersosialisasikan. Selain itu, integrasi antarsistem juga belum berjalan secara optimal sehingga masih terdapat proses input data yang dilakukan lebih dari satu kali pada aplikasi yang berbeda.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya ditentukan oleh banyaknya aplikasi yang digunakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sistem dan mengubah proses kerja secara menyeluruh. Hal ini sejalan dengan Mergel et al. (2019) yang menekankan bahwa transformasi digital harus menghasilkan perubahan pada model operasional organisasi, bukan sekadar penambahan teknologi. Temuan ini juga memperkuat penelitian Kencono et al. (2024) dan La Adu et al. (2022) yang menunjukkan bahwa

interoperabilitas dan pengelolaan aplikasi masih menjadi tantangan dalam penyelenggaraan SPBE.

2. Efisiensi Waktu dan Kemudahan Pekerjaan melalui Sistem Digital

Pemanfaatan sistem digital telah memberikan manfaat terhadap efisiensi pelaksanaan pekerjaan di Sekretariat Daerah Kota Padang. Digitalisasi mempercepat proses persuratan, memudahkan pencarian dokumen, memperlancar koordinasi antarunit, serta mengurangi penggunaan kertas. Penggunaan sistem digital juga memungkinkan sejumlah proses administrasi dilakukan tanpa harus menunggu kehadiran fisik pejabat, sehingga pelaksanaan pekerjaan menjadi lebih fleksibel dan efisien. Secara umum, pemanfaatan teknologi telah mendukung tujuan SPBE untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efektif dan efisien sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota Padang Nomor 29 Tahun 2022 dan Nomor 13 Tahun 2023.

Meskipun demikian, efisiensi tersebut belum sepenuhnya konsisten karena masih terdapat gangguan jaringan dan *maintenance* pada aplikasi tertentu. Ketika sistem tidak dapat diakses, beberapa pekerjaan harus diselesaikan secara manual dan kemudian dimasukkan kembali ke dalam sistem setelah gangguan teratasi. Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi, tetapi juga berpotensi menimbulkan pekerjaan tambahan apabila ekosistem digital belum didukung oleh jaringan dan sistem yang stabil.

Temuan ini sejalan dengan Ningsih dan Setiyono (2022) yang menunjukkan bahwa keberhasilan SPBE dipengaruhi oleh kekuatan tata kelola dan dukungan sumber daya teknologi. Dengan demikian, efisiensi digital bukan merupakan konsekuensi otomatis dari penggunaan aplikasi, melainkan bergantung pada kestabilan sistem dan kesiapan ekosistem digital secara keseluruhan.

3. Ketersediaan Sarana dan Prasarana Pendukung

Ketersediaan sarana dan prasarana di Sekretariat Daerah Kota Padang secara umum telah mendukung pelaksanaan transformasi digital. Perangkat komputer, printer, jaringan internet, serta dukungan infrastruktur yang dikelola secara terpusat menjadi faktor penting dalam menunjang pelaksanaan administrasi berbasis digital. Pada tingkat Pemerintah Kota Padang, pengelolaan infrastruktur inti, termasuk jaringan dan layanan pendukung sistem pemerintahan elektronik, berada dalam koordinasi Dinas Komunikasi dan Informatika sebagaimana diatur dalam Peraturan Wali Kota Padang Nomor 29 Tahun 2022 dan Nomor 13 Tahun 2023.

Meskipun infrastruktur dasar telah tersedia, hasil penelitian menunjukkan bahwa masih terdapat kebutuhan terhadap peningkatan stabilitas jaringan, pembaruan perangkat, dan pemerataan akses infrastruktur. Keterbatasan tersebut menunjukkan bahwa kesiapan sarana dan prasarana digital merupakan proses yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan, bukan sekadar dipenuhi pada tahap awal implementasi.

Hal ini sejalan dengan OECD (2020) yang menempatkan infrastruktur sebagai salah satu unsur penting dalam pembangunan pemerintahan digital. Dibandingkan dengan daerah yang masih menghadapi keterbatasan infrastruktur dasar, kondisi Sekretariat Daerah Kota Padang relatif lebih baik karena tantangan yang dihadapi

lebih berkaitan dengan pemeliharaan dan pemerataan fasilitas. Namun, penguatan infrastruktur tetap diperlukan agar transformasi digital dapat berjalan secara lebih stabil dan merata.

4. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Aparatur

Pengembangan kompetensi aparatur menjadi bagian penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital. Di Sekretariat Daerah Kota Padang, peningkatan kompetensi dilakukan melalui berbagai kegiatan, seperti sosialisasi penggunaan aplikasi, pelatihan, bimbingan teknis, serta pembelajaran mandiri. Pengembangan kompetensi tersebut sejalan dengan Pasal 7 ayat (3) huruf b Peraturan Wali Kota Padang Nomor 29 Tahun 2022 yang menempatkan pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian dari manajemen SPBE.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan dasar aparatur dalam menggunakan teknologi digital secara umum telah cukup baik. Namun, masih terdapat kebutuhan untuk meningkatkan kompetensi penggunaan teknologi secara lebih lanjut. Selain itu, akses terhadap pelatihan belum sepenuhnya merata karena beberapa kegiatan pengembangan kompetensi masih diprioritaskan bagi kelompok aparatur tertentu. Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan perbedaan kemampuan digital antarjenjang jabatan.

Temuan ini menunjukkan bahwa profesionalisme digital aparatur perlu dikembangkan secara berkelanjutan dan menjangkau seluruh kelompok pegawai. Hal tersebut sejalan dengan United Nations (2022) yang menempatkan kapasitas sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penting dalam transformasi digital pemerintahan. Penelitian Johannes (2024) dan Firdaus et al. (2021) juga menunjukkan bahwa kesenjangan kompetensi dan literasi digital masih menjadi persoalan dalam mendukung transformasi birokrasi. Oleh karena itu, perluasan akses terhadap pelatihan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan diperlukan agar transformasi digital dapat didukung oleh aparatur yang memiliki kemampuan lebih merata.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi

Secara ringkas, implementasi transformasi digital birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Padang didukung oleh empat faktor utama: (1) dasar regulasi dan kebijakan SPBE yang jelas dan berjenjang (Perpres Nomor 95 Tahun 2018, Perda Sumbar Nomor 20 Tahun 2018, serta Perwako Padang Nomor 76 Tahun 2019, 29 Tahun 2022, dan 13 Tahun 2023); (2) ketersediaan beragam sistem digital yang mencakup hampir seluruh bidang administrasi; (3) dukungan sarana prasarana dan infrastruktur dasar yang dikelola terpusat oleh Diskominfo; serta (4) dukungan sosialisasi dan pengembangan kompetensi melalui berbagai mekanisme pelatihan. Sebaliknya, faktor penghambat mencakup: (1) integrasi antarsistem digital yang belum optimal sehingga menimbulkan duplikasi input data; (2) gangguan jaringan dan *maintenance* aplikasi, khususnya aplikasi berskala nasional seperti SRIKANDI, yang berada di luar kendali pemerintah daerah; (3) kebutuhan pembaruan sarana pendukung yang bergantung pada ketersediaan anggaran; dan (4) pemerataan kompetensi digital aparatur yang belum menjangkau seluruh jenjang jabatan secara proporsional.

C. Analisis Transformasi Digital Birokrasi dalam Perspektif *Neo-Weberian State*

Aspek implementasi di atas secara konsisten memperlihatkan pola kesenjangan yang berulang belum tuntasnya digitalisasi pada seluruh proses kerja, ketergantungan efisiensi pada kestabilan infrastruktur, kebutuhan pemeliharaan dan pemerataan sarana prasarana, serta pelatihan yang belum merata antarjenjang jabatan. Untuk memahami akar dari kesenjangan tersebut, bagian ini menganalisis temuan melalui tiga dimensi *Neo-Weberian State* sebagaimana dirumuskan Pollitt dan Bouckaert (2017) otoritas legal-rasional (*authority*), kapasitas institusional (*institutional capacity*), dan profesionalisme aparatur (*professionalism*). Bouckaert (2023) mengingatkan bahwa digitalisasi yang tidak diiringi penguatan pada ketiga dimensi ini berisiko menciptakan *hollow state* birokrasi yang secara teknis telah menggunakan teknologi digital, namun secara substantif belum mengalami penguatan kelembagaan.

1. Otoritas Legal-Rasional (*Authority*)

Byrkjeflot, du Gay, dan Greve (2018) menjelaskan bahwa otoritas negara dalam kerangka NWS tidak hanya bersifat struktural-hierarkis, tetapi juga ditopang oleh kejelasan pembagian kewenangan antarlembaga, sementara Lynn (2008) menegaskan bahwa setiap organisasi pemerintahan idealnya menjalankan kewenangannya secara mandiri sesuai fungsi kelembagaan yang telah ditetapkan secara formal. Secara normatif, otoritas koordinatif SPBE Kota Padang telah diatur berjenjang: Sekretariat Daerah berkedudukan sebagai koordinator administrasi pemerintahan daerah (Perwako Nomor 67 Tahun 2022), sementara kewenangan teknis pengelolaan aplikasi, layanan, dan infrastruktur SPBE berada pada Diskominfo selaku *leading sector* (Perwako Nomor 29 Tahun 2022). Dalam praktiknya, pembagian ini tercermin dari konsistennya pemanfaatan aplikasi yang telah distandardisasi Diskominfo di seluruh unit kerja Setda. Namun, temuan juga memperlihatkan ketergantungan penuh Setda pada kewenangan pengelola pusat ketika SRIKANDI mengalami *maintenance* atau gangguan durasi dan proses perbaikannya sepenuhnya berada di luar kendali Setda, sebagaimana disampaikan Ayindi dan Diko Eka Putra serta pada aplikasi SIPIRANG yang menurut Sri Meta Diana belum dimanfaatkan maksimal karena sosialisasi ke OPD dan masyarakat belum tuntas.

Temuan ini memperlihatkan dua sisi otoritas yang berjalan bersamaan: otoritas legal-rasional Setda tampak kuat pada level penggunaan karena seluruh unit kerja tunduk pada satu ekosistem aplikasi terstandardisasi, sejalan dengan Byrkjeflot et al. (2018) namun ketergantungan pada pengelola aplikasi pusat untuk pemeliharaan dan perbaikan sistem menunjukkan bahwa otoritas tersebut belum sepenuhnya memenuhi syarat kemandirian kewenangan sebagaimana ditekankan Lynn (2008), dan berisiko mengarah pada kondisi *hollow state* yang diperingatkan Bouckaert (2023). Pola serupa ditemukan pada penelitian Choirunnisa et al. (2023) di Sumatera Barat, di mana pengelolaan aplikasi cenderung terpusat pada Diskominfo sementara peran perangkat daerah lain lebih banyak berada pada posisi pengguna layanan, serta

Darwis, Sam, dan Razak (2025) di Kabupaten Sidenreng Rappang yang menemukan kendala serupa pada aspek SOP birokrasi dan keterbatasan kendali teknis daerah dalam implementasi SRIKANDI. Kesesuaian pola ini memperkuat dugaan bahwa subordinasi otoritas daerah terhadap pengelola aplikasi nasional maupun *leading sector* teknis merupakan persoalan yang berulang di berbagai konteks implementasi SPBE di Indonesia.

2. Kapasitas Institusional (*Institutional capacity*)

Kapasitas institusional mencakup kemampuan organisasi pemerintahan mengelola kebijakan, sumber daya, dan sistem kerja secara efektif dan terintegrasi (Pollitt & Bouckaert, 2017). Kuhlmann, Marienfeldt, dan Wehmeier (2024) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital daerah sangat bergantung pada kapasitas institusional dan infrastruktur memadai, di mana kepemimpinan *top-down* dan inisiatif *bottom-up* harus berjalan sinergis. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Sekretariat Daerah Kota Padang telah melampaui tahap penyediaan sarana dasar komputer, printer, dan jaringan wifi terpusat namun belum sepenuhnya mencapai kapasitas institusional yang matang dalam pengertian sistem yang saling terhubung. Tiga titik lemah teridentifikasi: stabilitas jaringan yang belum konsisten, perangkat komputer yang membutuhkan pembaruan, dan pemerataan jangkauan jaringan yang belum menjangkau seluruh fasilitas publik. Persoalan yang lebih mendasar terletak pada belum optimalnya integrasi antarsistem, sebagaimana disoroti Fajar bahwa data yang telah diinput pada satu aplikasi masih harus dimasukkan kembali secara manual pada aplikasi lain.

Kondisi ini sejalan dengan penegasan Mergel, Edelman, dan Haug (2019) bahwa kemajuan transformasi digital diukur dari perubahan fundamental pada model operasi, bukan semata dari ketersediaan infrastruktur, serta peringatan Kuhlmann et al. (2024) bahwa kegagalan transformasi digital di berbagai daerah pada dasarnya bersumber dari lemahnya kapasitas institusional yang mengiringi ketersediaan infrastruktur dasar. Dibandingkan dengan Kabupaten Sijunjung yang menghadapi keterbatasan infrastruktur, anggaran, dan SDM teknis yang jauh lebih berat (Wahyudi & Putri, 2024), kapasitas institusional Sekretariat Daerah Kota Padang relatif lebih baik pada aspek sarana dasar, namun persoalan fragmentasi sistem yang ditemukan tetap konsisten dengan temuan nasional Kencono, Putri, dan Handoko (2024) mengenai rendahnya interoperabilitas sistem sebagai hambatan utama SPBE, yang ternyata juga muncul pada kelembagaan yang secara infrastruktur dasar relatif sudah siap.

3. Profesionalisme Aparatur (*Professionalism*)

Profesionalisme aparatur menjadi pilar birokrasi negara yang rasional, mencakup bukan hanya kepatuhan terhadap aturan tetapi juga kompetensi teknis dan kemampuan beradaptasi (Pollitt & Bouckaert, 2017). Saks dan Adams (2019) menegaskan bahwa profesionalisme birokrasi dibentuk secara sistematis oleh struktur kenegaraan dan tidak dapat dipahaminya terpisah dari konteks kelembagaan yang melingkupinya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kemampuan dasar pegawai Setda dalam menggunakan sistem digital secara umum sudah cukup baik menurut Diko Eka Putra, dengan dukungan berbagai mekanisme peningkatan

kompetensi Rabu Belajar, sosialisasi aplikasi, bimbingan teknis berjenjang, dan pembelajaran mandiri. Namun, kegiatan Rabu Belajar masih diprioritaskan bagi pejabat struktural, sehingga menurut Fajar pelatihan dan pendampingan masih perlu diperluas agar seluruh pegawai memiliki kemampuan yang merata.

Kesenjangan ini, dikaitkan dengan pandangan Saks dan Adams (2019), menunjukkan bahwa persoalan profesionalisme aparatur bukan semata persoalan individual pegawai, melainkan mencerminkan pola distribusi kesempatan pengembangan kapasitas yang masih berjenjang berdasarkan struktur jabatan memperlihatkan keterkaitan erat antara dimensi profesionalisme dan dimensi otoritas kelembagaan yang telah dibahas sebelumnya, karena pemerataan pengembangan kompetensi digital pada akhirnya juga ditentukan oleh bagaimana kewenangan penyelenggaraan pelatihan didistribusikan secara kelembagaan. Pola ini memperkuat temuan Johannes (2024) mengenai kesenjangan kompetensi digital antargenerasi ASN di Sulawesi Utara, meski pada kasus Sekretariat Daerah Kota Padang sumber kesenjangan lebih terletak pada level penggunaan lanjut dan pemerataan akses pelatihan lintas jenjang jabatan, dan relatif lebih ringan dibandingkan Firdaus et al. (2021) karena telah didukung mekanisme pembelajaran mandiri dan bimbingan teknis berjenjang hingga skala nasional..

KESIMPULAN

Transformasi digital birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Padang telah berjalan dan memberikan perubahan nyata terhadap pelaksanaan administrasi pemerintahan. Berbagai sistem digital SRIKANDI, SIPD/SIPKD, SIMONA, SSFO, BMD, e-Kinerja, Monev, layanan pengadaan elektronik, SIPIRANG, dan Padang Mobile telah digunakan dalam persuratan, arsip, keuangan, kepegawaian, pengelolaan aset, hingga layanan publik, mendukung pencapaian visi Kota Padang sebagai *Smart City* melalui program Padang Amanah. Pemanfaatan sistem digital memberikan efisiensi nyata berupa percepatan persuratan, kemudahan koordinasi antarunit, dan penghematan anggaran kertas. Namun demikian, implementasi tersebut belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat aplikasi baru yang belum dimanfaatkan maksimal, sebagian proses administrasi yang tetap dilakukan secara manual, integrasi antarsistem yang belum tuntas, gangguan jaringan dan ketergantungan pada *maintenance* aplikasi berskala nasional, kebutuhan pembaruan sarana pendukung, serta pemerataan kompetensi aparatur yang belum menjangkau seluruh jenjang jabatan.

Dilihat melalui perspektif *Neo-Weberian State*, otoritas kelembagaan Sekretariat Daerah telah memiliki dasar formal yang jelas melalui regulasi berjenjang, tetapi masih bersifat subordinatif terhadap kewenangan teknis Diskominfo dan pengelola aplikasi nasional sehingga kendali Setda atas keberlangsungan dan pemeliharaan sistem yang digunakannya sehari-hari masih terbatas. Kapasitas institusional telah melampaui tahap penyediaan sarana dasar, tetapi integrasi sistem, stabilitas jaringan, dan pembaruan perangkat masih memerlukan penguatan berkelanjutan. Profesionalisme aparatur menunjukkan kondisi yang cukup baik pada level kompetensi dasar, tetapi masih menyisakan kesenjangan pada level penggunaan lanjut dan pemerataan akses pelatihan antarjenjang jabatan, khususnya bagi staf pelaksana yang paling sering berhadapan langsung dengan pengoperasian aplikasi.

Dengan demikian, keberhasilan kebijakan transformasi digital birokrasi di Sekretariat Daerah Kota Padang ke depan sangat bergantung pada sejauh mana ketiga dimensi tersebut otoritas, kapasitas institusional, dan profesionalisme aparatur diperkuat secara terintegrasi, bukan hanya sebagai capaian administratif semata, melainkan sebagai bagian dari penguatan kapasitas negara dalam menjalankan fungsi pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel sebagaimana dicita-citakan dalam paradigma *Neo-Weberian State*. Penguatan ke depan perlu diarahkan pada perluasan ruang kendali kelembagaan Sekretariat Daerah tanpa mengabaikan pembagian kewenangan teknis yang telah diatur secara formal, peningkatan interoperabilitas dan pemeliharaan infrastruktur digital, serta perluasan cakupan pelatihan formal secara berjenjang dan berkelanjutan bagi seluruh aparatur pelaksana.

REFERENSI

- Amri, et al. (2022). Implementasi inovasi digital melalui SPBE di Kota Dumai, Provinsi Riau. *Jurnal Administrasi Publik*.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Bouckaert, G. (2023). The Neo-Weberian State: Empirical reality and normative framework in public administration reform. *International Review of Administrative Sciences*.
- Byrkjeflot, H., du Gay, P., & Greve, C. (2018). The Neo-Weberian State as a regime of public administration: Professionalism and state formation. *Public Administration*.
- Choirunnisa, et al. (2023). Implementasi SPBE dan peran Dinas Komunikasi dan Informatika dalam pengelolaan layanan pemerintahan elektronik di Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Administrasi Negara*.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Darwis, Sam, & Razak. (2025). Implementasi SPBE berdasarkan Perpres No. 95 Tahun 2018: Studi kasus aplikasi Srikandi di Kabupaten Sidenreng Rappang. *Jurnal Kebijakan Publik*.
- Drechsler, W., & Kattel, R. (2008). Towards the Neo-Weberian State? Perhaps, but certainly adieu, NPM! *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 95–100.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—Long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Firdaus, et al. (2021). Hambatan transformasi digital birokrasi pada pemerintah daerah di Indonesia termasuk Sumatera Barat. *Jurnal Ilmu Administrasi*.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Johannes. (2024). Optimalisasi Smart ASN dalam mendukung transformasi birokrasi di era digital di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Reformasi Administrasi*.

- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. (2023). *Laporan evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)*. Kementerian PANRB.
- Kencono, Putri, & Handoko. (2024). Transformasi pemerintahan digital: Tantangan dalam perkembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Indonesia. *Jurnal Administrasi Pemerintahan*.
- Kuhlmann, S., Marienfeldt, J., & Wehmeier, S. (2024). Neo-Weberian reforms in comparative perspective: Institutional capacity and digital transformation. *Governance*.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of research interviewing* (2nd ed.). SAGE Publications.
- La Adu, et al. (2022). Hambatan implementasi SPBE pada pemerintah daerah di berbagai wilayah Indonesia. *Jurnal Kebijakan dan Administrasi Publik*.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Lynn, L. E. (2008). What is a Neo-Weberian State? Reflections on a concept and its implications. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*.
- Meijer, A., & Bekkers, V. (2015). A metatheory of e-government: Creating some order in a fragmented research field. *Government Information Quarterly*, 32(3), 237–245. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.02.006>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), Article 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ningsih, & Setiyono. (2022). Evaluasi implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) pada pemerintah daerah di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *Digital government policy framework: Six dimensions of a digital government*. OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Peraturan Daerah Provinsi Sumatera Barat Nomor 20 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.
- Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Presiden Nomor 132 Tahun 2022 tentang Rencana Induk Transformasi Digital Nasional 2025–2045. Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- Peraturan Wali Kota Padang Nomor 67 Tahun 2022 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Sekretariat Daerah Kota Padang. Pemerintah Kota Padang.
- Peraturan Wali Kota Padang Nomor 76 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. Pemerintah Kota Padang.
- Peraturan Wali Kota Padang Nomor 29 Tahun 2022 tentang Perubahan atas Peraturan Wali Kota Padang Nomor 76 Tahun 2019. Pemerintah Kota Padang.
- Peraturan Wali Kota Padang Nomor 13 Tahun 2023 tentang Perubahan Kedua atas Peraturan Wali Kota Padang Nomor 76 Tahun 2019. Pemerintah Kota Padang.

-
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Saks, M., & Adams, T. (2019). Neo-Weberianism, professional formations and the state in comparative perspective. *Professions and Professionalism*, 9(2).
- Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kualitatif* (Edisi ke-3). Alfabeta.
- United Nations. (2022). *E-government survey 2022: The future of digital government*. United Nations Department of Economic and Social Affairs.
- Wahyudi, & Putri. (2024). Implementasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Sijunjung. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*.
- Warman, et al. (2022). Inovasi kebijakan SPBE dan tantangan koordinasi antarinstansi di Kota Pekanbaru, Provinsi Riau. *Jurnal Ilmu Pemerintahan*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.