

Smart Governance di Daerah Pinggiran: Analisis Implementasi Kota Cerdas di Kabupaten Manggarai

Smart Governance in Peripheral Regions: Policy Implementation and Digital Constraints in Manggarai Regency, Indonesia

I Putu Yoga Bumi Pradana¹, Arsenius Agung Reynold Baru², Delila Anggelina Nahak Seran³

Universitas Nusa Cendana¹²³

Jl. Adisucipto Penfui, Kupang, Nusa Tenggara Timur

Email: yoga.pradana@staf.undana.ac.id¹

Naskah diterima tanggal 10 Februari 2025. Naskah direvisi tanggal 14 Juni 2025.
Naskah disetujui tanggal 23 Juni 2025.

Abstrak

Penelitian ini membahas implementasi *smart governance* di Kabupaten Manggarai sebagai bagian dari konsep *smart city* di Indonesia. *Smart governance* merupakan elemen kunci dalam tata kelola kota cerdas yang bertujuan meningkatkan efektivitas, efisiensi, transparansi, dan partisipasi publik melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Kabupaten Manggarai telah mengadopsi program *smart city* berdasarkan regulasi yang ditetapkan, tetapi masih menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan infrastruktur, keterbatasan sumber daya manusia, dan pemahaman masyarakat yang rendah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menganalisis pelaksanaan *smart governance*. Data diperoleh melalui wawancara dengan pemangku kepentingan utama, observasi langsung, serta analisis dokumen dan regulasi terkait. Teknik analisis data dilakukan dengan triangulasi untuk memastikan validitas temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kabupaten Manggarai telah memiliki kerangka regulasi yang mendukung *smart governance*, termasuk Peraturan Bupati Manggarai No. 59 Tahun 2022 tentang Rencana Induk Manggarai Kota Cerdas Tahun 2022-2026. Namun, implementasinya masih menghadapi kendala, terutama dalam aspek ketersediaan sumber daya manusia yang terampil, infrastruktur telekomunikasi, dan pemanfaatan teknologi oleh masyarakat. Upaya peningkatan kapasitas SDM, penguatan koordinasi antar-organisasi, serta optimalisasi infrastruktur digital menjadi strategi utama yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektivitas penerapan *smart governance* di Kabupaten Manggarai. Dengan perbaikan berkelanjutan, *smart governance* di Kabupaten Manggarai berpotensi memberikan dampak positif bagi pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan yang berbasis digital.

Kata kunci: *smart governance*; daerah pinggiran; kota cerdas; implementasi; Manggarai

Abstract

This study discusses the implementation of innovative governance in Manggarai Regency as part of the brilliant city concept in Indonesia. Innovative governance is a key element in innovative city management, aiming to enhance effectiveness, efficiency, transparency, and public participation through information and communication technology. Manggarai Regency has adopted the innovative city program based on established regulations but faces various challenges, such as limited infrastructure, inadequate human resources, and low public understanding. This study uses a qualitative approach with a case study method to analyse the implementation of innovative governance. Data were obtained through interviews with key stakeholders, direct observation, and analysis of relevant documents and regulations. Data analysis was conducted using triangulation techniques to ensure the validity of the findings. The results show that Manggarai Regency has established a regulatory framework supporting innovative governance, including Regent Regulation No. 59 of 2022. However, implementation continues to face obstacles, particularly regarding the availability of skilled human resources, telecommunications infrastructure, and the public's use of technology. Efforts to improve human resource capacity, strengthen inter-organizational coordination, and optimize digital infrastructure are the main strategies needed to enhance the effectiveness of smart governance implementation in Manggarai Regency. With continuous improvement, innovative governance in Manggarai Regency has the potential to impact public service delivery and digital-based government administration positively.

Keywords: *smart governance; peripheral regions; smart city; implementation; Manggarai*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan kota yang sangat cepat telah memunculkan berbagai tantangan baru dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dan penyediaan layanan publik yang berkualitas. Di tengah dinamika tersebut muncul suatu konsep yang dinamai *smart city* atau kota cerdas yang memiliki potensi untuk menghadapi masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu kota. *Smart city* atau kota cerdas merupakan salah satu konsep pengembangan kota/kabupaten berdasarkan prinsip teknologi informasi yang dibuat untuk kepentingan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Schaffers ([dalam Annisah, 2018](#)), *Smart city* merupakan kota yang memiliki kemampuan untuk menggunakan sumber daya manusia, modal sosial, dan infrastruktur telekomunikasi modern secara efektif untuk memajukan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan meningkatkan kualitas hidup penduduknya.

Menurut Cohen ([dalam Annisah, 2018](#)), *smart city* sendiri terdiri atas enam dimensi, yaitu *smart economy*, *smart mobility*, *smart environment*, *smart people*, *smart living*, dan *smart governance*. *Smart economy* adalah ekonomi yang dikembangkan secara mandiri dengan beberapa faktor seperti inovasi, kewirausahaan, keproduktifan, dan fleksibilitas. *Smart mobility* berarti mobilitas cerdas dalam hal ketersediaan teknologi dalam sistem transportasi. *Smart environment* berarti lingkungan yang memberikan kualitas hidup yang

lebih baik dan pemeliharaan lingkungan yang baik. *Smart people* berarti masyarakat yang tidak hanya berkualitas tinggi dari segi pendidikan, tetapi juga dari segi interaksi sosial terhadap kehidupan publik. *Smart living* berarti terpenuhinya berbagai aspek seperti kesehatan, pendidikan, budaya, pariwisata, maupun perumahan. *Smart governance* berarti sistem tata kelola pemerintahan yang berinovasi dan memanfaatkan teknologi informasi dengan baik.

Di Indonesia inisiatif *smart city* merupakan bagian dari agenda besar transformasi digital nasional. *Smart city* di Indonesia dimulai dari Pemerintah melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia bekerja sama dengan Kementerian lain dalam menyelenggarakannya. Dalam konteks ini, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi menjadi aspek utama dalam tata kelola yang efisien dan efektif, serta komunikasi yang baik (Subkhan dalam Rahmawati dan Kurniawan, 2023). Indonesia telah menginisiasi gerakan menuju 100 *smart city* atau kota cerdas sejak tahun 2017. Pada tahun 2020, pemerintah Indonesia telah menyusun rencana induk (*masterplan*) *smart city* untuk kabupaten/kota di Indonesia.

Tabel 1.
Data Jumlah Kabupaten/Kota *Smart City* di Indonesia

No.	Tahun	Jumlah Kabupaten/Kota
1.	2017	25
2.	2018	50
3.	2019	25
4.	2021	48

Sumber: Kementerian Komunikasi dan Informatika

Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2020, pemerintah Indonesia telah menyusun rencana induk (*master plan*) *smart city* untuk kabupaten/kota di Indonesia, dengan rincian: pada 2017 kepada 25 kabupaten/kota, pada 2018 bertambah 50 kabupaten/kota, kemudian pada 2019 bertambah lagi sebanyak 25 kabupaten/kota. Untuk tahun 2021 sendiri, pengembangan *smart city* dilaksanakan pada 45 kabupaten/kota yang merupakan kawasan pariwisata prioritas nasional dan 3 kabupaten/kota di sekitar wilayah Ibu Kota Negara baru. Pengembangan *smart city* yang merupakan kawasan pariwisata prioritas nasional.

Salah satu aspek kunci dalam pelaksanaan konsep kota cerdas yaitu *smart governance*. *Smart governance* menjadi konsep yang paling banyak diterapkan atau menjadi konsep utama dalam penyelenggaraan pemerintahan kabupaten/kota dibanding kelima dimensi

lainnya. *Smart governance* menjadi tolak ukur keberhasilan pelaksanaan dan pengembangan program smart city di kabupaten/kota. *Smart governance* adalah fondasi utama bagi perencanaan *smart city*, sebab *smart city* berawal dari keberadaan *smart governance*. Tanpa keberadaan *smart governance*, proses mencapai visi *smart city* menjadi tidak mungkin ([Scytl dalam Annisah, 2018](#)). Konsep *smart governance* sendiri memiliki 3 unsur tata kelola kota di dalamnya, yaitu pelayanan publik (*public service*), manajemen birokrasi yang efisien (*bureaucracy*), dan efisiensi kebijakan publik (*public policy*).

Kabupaten Manggarai memulai implementasi *smart governance* sejak ditetapkannya sebagai salah satu bagian dari agenda besar *smart city*. Keterpilihan Kabupaten Manggarai didasari surat Dirjen Aplikasi Informatika, Kementerian Komunikasi dan Informatika, Nomor: 646/Kominfo/DJAL/AI.0105/10/2020 tanggal 21 Oktober 2020 perihal Hasil Seleksi *Assessment* Gerakan Menuju *Smart City* ([Seputar NTT, 2021](#)). Kabupaten Manggarai, di bawah kepemimpinan Bupati Hery Nabit dan Wakil Bupati Heri Ngabut, melaksanakan program *smart city* dengan enam misi utama, termasuk tata kelola pemerintahan yang bersih, peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), pengembangan pariwisata, lingkungan berkelanjutan, ekonomi berbasis agro dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), serta pemukiman yang tertata. Program pendukung *smart governance* meliputi Satu Data Manggarai dan *podcast* informasi.

Tabel. 2
Data Perkembangan Smart City Kabupaten Manggarai

No	Tahun	Nilai
1.	2022	2,11
2.	2023	2,67

Sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai (2023)

Berdasarkan tabel di atas, pada 2022 program *smart city* di Kabupaten Manggarai mencatat nilai 2,11, tergolong rendah akibat belum optimalnya pelaksanaan enam indikator *smart city*, seperti kurangnya fasilitas pendukung (*smart economy, smart branding*), distribusi SDM TI yang terbatas (*smart governance*), sarana pendidikan yang kurang memadai (*smart society*), minimnya akses kesehatan (*smart living*), dan pengelolaan sampah yang belum optimal (*smart environment*). Pada 2023, nilai meningkat menjadi 2,67. Namun, nilai ini masih tergolong rendah dibandingkan kota lain seperti Surakarta dengan nilai 3,84 dan Bandung dengan nilai 3,83 (Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Madiun, 2023), serta dipengaruhi oleh kendala dalam *smart governance*, khususnya penyebaran data dan pengembangan jaringan telekomunikasi.

Smart governance di Kabupaten Manggarai tertuang dalam Peraturan Bupati No.59 Tahun 2022 Tentang Rencana Induk Manggarai Kota Cerdas 2022-2026, 2022. *Smart governance* merupakan langkah *smart* pemerintah Kabupaten Manggarai untuk meningkatkan layanan secara baik dengan mengajak publik untuk memanfaatkan teknologi yang sedang berkembang pesat pada saat ini (Eka, 2017). Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) sangat penting dalam konsep *smart governance* karena dapat memperkuat aspek keterbukaan dan partisipatif. Istilah "*smart*" selalu mengacu pada pemanfaatan teknologi, inovasi, serta pelayanan yang efektif dan efisien (Dahlawi et al, 2023). Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Manggarai 2021-2026, nilai eksisting *smart governance* di Manggarai adalah 7,0 dari target 10,0, menunjukkan masih adanya celah sebesar 3,0 yang disebabkan oleh keterbatasan infrastruktur TIK dan kurangnya SDM terampil (Buku 1 Analisis Strategis Kab Manggarai, 2021).

Dalam mempercepat mewujudkan konsep *smart governance* Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai sendiri telah melakukan berbagai upaya maupun tindakan dalam mewujudkan konsep ini seperti penyediaan pusat data pembangunan dan pengembangan aplikasi-aplikasi *e-government* yang bertujuan menjawab berbagai tuntutan publik. Berdasarkan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKPD) Kabupaten Manggarai 2023 dijelaskan bahwa muncul sejumlah masalah terkait komunikasi dan informatika di Kabupaten Manggarai yang merupakan kunci utama terselenggaranya konsep *smart governance*, seperti belum optimalnya layanan informasi publik, belum optimalnya tata kelola TIK, dan masih terbatasnya infrastruktur teknologi dan informasi.

Tabel. 3
Data Menara Telekomunikasi di Kabupaten Manggarai Tahun 2022

No	Kecamatan	Jumlah
1.	Langke Rembong	35
2.	Satar Mese	6
3.	Satar Mese Barat	2
4.	Satar Mese Utara	4
5.	Ruteng	12
6.	Rahong Utara	4
7.	Reok Barat	2
8.	Reok	5
9.	Cibal	7
10.	Cibal Barat	2
11.	Wae Ri'i	6
12.	Lelak	4
	Total	89

Sumber: Laporan Data Menara Telekomunikasi di Kabupaten Manggarai, 2022

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan kesenjangan digital (*digital divide*) di Kabupaten Manggarai pada 2022, dengan konsentrasi menara telekomunikasi yang terpusat di Kecamatan Langke Rembong. Ketimpangan ini mengakibatkan akses komunikasi dan internet yang terbatas di kecamatan lain, yang pada gilirannya dapat menjadi salah satu masalah dalam proses penerapan *smart governance* di Kabupaten Manggarai.

Faktor sumber daya manusia juga menjadi tantangan utama. Berdasarkan data BKPSDM 2022 indeks keprofesionalan ASN di Kabupaten Manggarai hanya mencapai 47,72 dengan kategori sangat rendah (Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai Sekretariat Daerah, 2023), menunjukkan minimnya talenta digital (*digital talent*) yang menjadi kunci keberhasilan transformasi digital. Hambatan lain meliputi keterbatasan pemahaman teknis, pola pikir pelaku kebijakan yang lambat berubah, dan kurangnya kemampuan memanfaatkan teknologi. Faktor-faktor ini menunjukkan perlunya peningkatan infrastruktur, kompetensi SDM, dan *mindset* untuk mendukung implementasi *smart governance*. Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu: *Bagaimana Implementasi Kota Cerdas di Indonesia (Studi pada Smart Governance di Kabupaten Manggarai) berdasarkan teori Van Meter dan Van Horn?*

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan implementasi konsep kota cerdas di Indonesia, khususnya terkait fenomena *smart governance* di Kabupaten Manggarai. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu bagi pengembangan ilmu pengetahuan sosial, khususnya dalam bidang implementasi kebijakan, serta sebagai bahan referensi bagi siapa pun yang ingin melanjutkan penelitian pada bidang yang sama.

TINJAUAN PUSTAKA

Konsep *Smart City*

Smart city secara harafiah berarti kota cerdas atau kota pintar, merupakan salah satu konsep pengembangan kota/kabupaten berdasarkan prinsip teknologi informasi yang dibuat untuk kepentingan bersama secara efektif dan efisien. Menurut Cohen ([dalam Hasibuan & Sulaiman, 2019](#)), *smart city* merupakan pendekatan terintegrasi yang bertujuan meningkatkan efisiensi operasional kota, kualitas hidup penduduk, dan ekonomi daerah. Cohen menjelaskan, *smart city* menggunakan teknologi informasi dan komunikasi secara cerdas untuk mengelola sumber daya dengan efisien, meningkatkan layanan dan kualitas

hidup, serta mengurangi dampak lingkungan, semua hal ini mendukung inovasi dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

Menurut Schaffers ([dalam Annisah, 2018](#)), *smart city* adalah sebuah kota yang memiliki kemampuan untuk memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM), modal sosial, dan infrastruktur telekomunikasi modern guna mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan meningkatkan kualitas hidup penduduknya. Hal ini dilakukan dengan mengelola sumber daya secara bijaksana melalui sistem pemerintahan yang melibatkan partisipasi aktif dari masyarakat. Berdirinya konsep *smart city* diwadahi oleh perusahaan IBM. *Smart city* terbagi ke dalam 6 dimensi ([Giffinger, 2007](#)) yang meliputi: *Smart Economy, Smart People, Smart Governance, Smart Mobility, Smart Environment, dan Smart Living*.

Konsep *Smart Governance*

Smart Governanve merupakan salah satu dimensi pokok yang harus dipenuhi dalam mewujudkan konsep *smart city* ([Affandi et al., 2023](#)). *Smart governance* berkaitan dengan tata kelola pemerintahan yang baik dan juga kualitas layanan publik yang efektif. Adanya *smart governance* diharapkan kerja sama yang baik antara pihak pemerintah dan masyarakat yang diharapkan mampu untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang jujur, adil, dan demokrasi. [Schuurman et al., \(2012\)](#) menyatakan bahwa *smart governance* adalah proses mengumpulkan segala jenis data dan informasi yang berfokus pada manajemen publik menggunakan sensor atau jaringan sensor.

Menurut Chun et al. ([Chun et al., 2018](#)), *smart governance* merupakan suatu pemanfaatan ICT dalam proses perumusan kebijakan yang tidak hanya melibatkan pemerintah namun juga partisipasi dari masyarakat. Pentingnya dari konsep ini terletak pada keterlibatan tidak hanya dari pemerintah, tetapi juga partisipasi aktif dari masyarakat dalam pembentukan kebijakan. *Smart governance* memungkinkan terciptanya kebijakan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Implementasi Kebijakan Publik

Terdapat berbagai teori yang membahas tentang implementasi kebijakan, dan salah satu model yang paling banyak dirujuk adalah model implementasi yang dikemukakan oleh Van Meter dan Van Horn. Model yang dikenal dengan sebutan *A Model of the Policy*

Implementation ([Van Meter & Van Horn, 1975](#)) ini berasumsi bahwa proses implementasi kebijakan berlangsung secara linear, dimulai dari keputusan politik, kemudian diteruskan oleh pelaksana, dan akhirnya tercermin dalam kinerja kebijakan publik.

Menurut Van Meter dan Van Horn, keberhasilan atau kegagalan implementasi suatu kebijakan sangat dipengaruhi oleh sejumlah variabel penting. Pertama adalah ukuran dan tujuan kebijakan, di mana keberhasilan implementasi hanya dapat dicapai jika kebijakan memiliki tujuan yang realistis dan selaras dengan kondisi sosial dan budaya masyarakat. Kedua adalah ketersediaan sumber daya, baik itu sumber daya manusia, alam, maupun informasi, yang sangat menentukan sejauh mana kebijakan dapat dijalankan secara efektif.

Variabel ketiga adalah karakteristik agen pelaksana. Dalam hal ini, kesesuaian peran dan kapasitas dari organisasi formal maupun informal yang bertindak sebagai pelaksana sangat memengaruhi kualitas implementasi kebijakan. Selanjutnya, sikap atau kecenderungan (disposisi) pelaksana juga memainkan peranan penting (sebagai variabel ke 4). Dukungan atau penolakan dari aktor pelaksana terhadap isi kebijakan sangat memengaruhi tingkat keberhasilan kebijakan tersebut di lapangan.

Komunikasi antarorganisasi dan aktivitas pelaksana menjadi variabel kelima yang tak kalah penting. Komunikasi yang baik dan koordinasi yang efektif antar berbagai pihak yang terlibat dalam proses implementasi menjadi syarat utama agar kebijakan dapat dilaksanakan secara konsisten dan terarah. Terakhir, lingkungan eksternal (variabel ke 6) yang meliputi kondisi ekonomi, sosial, dan politik turut memberikan dampak signifikan. Lingkungan yang tidak stabil atau kurang mendukung dapat menjadi hambatan serius dalam pelaksanaan kebijakan publik. Dengan memahami keenam variabel ini, model Van Meter dan Van Horn memberikan kerangka analitis yang komprehensif dalam mengevaluasi dan menjelaskan dinamika implementasi kebijakan di berbagai konteks.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus ([Creswell, 2018](#)). Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai alamat Jalan Ir. Soekarno No.54, Kelurahan Pau, Kecamatan Langke Rembong, Kabupaten Manggarai. Adapun alasan peneliti memilih lokasi tersebut sebagai tempat dilaksanakannya penelitian ini dikarenakan Kabupaten Manggarai merupakan salah satu daerah yang terpilih untuk mengikuti program *smart city* dan juga Dinas Komunikasi dan Informatika yang ditunjuk sebagai salah satu dewan *smart city* oleh pemerintah daerah

sesuai dengan surat [Keputusan Bupati Manggarai Nomor: HK/196/2021 tentang Pembentukan Tim Pelaksana Gerakan Menuju 100 \(Seratus\) Smart City Kabupaten Manggarai](#).

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan penentuan tipe *purposive sampling* yang merupakan teknik penentuan informan yang didasarkan pertimbangan tertentu ([Sugiyono, 2019](#)). Informan yang dipilih dalam penelitian ini terdiri dari Sekretaris Daerah Kabupaten Manggarai, DPRD Kabupaten Manggarai, Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai, Kepala Bidang Komunikasi dan Informasi Publik Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai, Kepala Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai, dan Masyarakat.

Pada penelitian kualitatif ini data yang dikumpulkan peneliti bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari proses wawancara dan observasi di lapangan dengan informan, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, arsip, dokumen yang dapat memberikan penguatan terhadap data. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses wawancara, observasi, dan dokumentasi ([Burhan, 2019](#)), sedangkan teknik analisis data yang digunakan peneliti yaitu teknik analisis data Miles dan Huberman ([Miles & Huberman, 1994](#)) yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan/verifikasi data. Dalam penelitian ini juga penulis menggunakan pendekatan triangulasi data. Dalam hal ini, proses triangulasi data dilakukan dengan beberapa cara, yaitu triangulasi sumber data, triangulasi teknik, dan triangulasi teori ([Fusch & Ness, 2015](#)).

HASIL DAN DISKUSI

Ukuran dan Tujuan Kebijakan

1. Peraturan Pelaksanaan *Smart Governance*

Peraturan pelaksanaan merupakan elemen fundamental dalam kerangka implementasi kebijakan publik. Dalam perspektif Van Meter dan Van Horn (1975), keberadaan peraturan yang jelas dan konsisten berfungsi sebagai acuan normatif untuk menghindari ambiguitas dalam proses implementasi. Ketidakhadiran regulasi atau kurangnya kejelasan dalam tujuan kebijakan dapat menyebabkan fragmentasi pelaksanaan, resistensi dari pelaksana, hingga penyimpangan dari orientasi kebijakan.

Dalam konteks *smart governance*, regulasi menjadi semakin penting karena tata kelola digital menuntut integrasi sistem lintas sektor serta transformasi budaya birokrasi dan partisipasi warga. Sebagaimana dijelaskan oleh Chun et al. ([Chun et al., 2018](#)), keberhasilan *smart governance* sangat bergantung pada kerangka legal yang adaptif dan mendorong keterbukaan, efisiensi, serta responsivitas birokrasi. Ini sejalan dengan gagasan Schuurman et al. ([Schuurman et al., 2012](#)) yang melihat *smart governance* sebagai sistem yang mengandalkan integrasi data, teknologi, dan tata kelola untuk meningkatkan pelayanan publik.

Di Kabupaten Manggarai, keberadaan regulasi pendukung *smart governance* telah menjadi prioritas dalam mendesain agenda *smart city*. Pemerintah daerah berupaya merumuskan landasan normatif yang mampu mengakomodasi perubahan-perubahan sistemik dalam penyelenggaraan pemerintahan berbasis teknologi digital.

Jadi, untuk regulasi *smart governance* sendiri itu sudah tertuang semua dalam regulasi *smart city*, karena *smart governance* merupakan dimensi dalam *smart city*. Sudah ada peraturan yang mendukung pelaksanaan *smart governance* ini seperti Peraturan Bupati No. 59 Tahun 2022 tentang Rencana Induk Manggarai Kota Cerdas Tahun 2022-2026. Jadi peraturan itu menjadi dasar dalam pelaksanaan *smart governance* di Kabupaten Manggarai (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Lebih lanjut, dukungan normatif dari legislatif juga memperkuat pelaksanaan kebijakan ini melalui pendekatan inovatif yang berbasis regulasi nasional seperti yang diutarakan oleh Bapak PP berikut ini:

Peraturan-peraturan yang sudah diterapkan di Kabupaten Manggarai dalam mendukung terwujudnya *smart governance* di Kabupaten Manggarai di antaranya Peraturan Pemerintah Nomor 38 Tahun 2017 tentang Inovasi Daerah, di mana setiap instansi pemerintahan di Kabupaten Manggarai dituntut untuk memuat inovasi yang membantu dan memudahkan dalam pelaksanaan pekerjaan maupun pelayanan publik kepada masyarakat, sehingga diharapkan dengan adanya inovasi ini juga dapat mendukung tercapainya tujuan dari *smart governance* itu sendiri yaitu meningkatnya efektivitas, efisiensi, transparansi, dan partisipasi publik (Bapak PP, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Regulasi-regulasi yang disebutkan di atas menunjukkan pendekatan *enabling environment*, yaitu suatu kondisi kelembagaan yang memungkinkan kebijakan digital dapat beroperasi secara efektif. Hal ini tercermin dalam teori Cohen ([dalam Annisah, 2018](#)) yang membagi strategi *smart governance* menjadi dua sisi: *supply-side policy* (penyediaan

infrastruktur digital, platform pelayanan, sistem integrasi data), dan *demand-side policy* (peningkatan partisipasi masyarakat dan transparansi informasi publik).

Kalau terkait peraturan yang mendukung pelaksanaan *smart city* terkhusus pada bidang *smart governance*, kita berpegang tentunya pada Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 terkait SPBE dan juga ada Peraturan Bupati terkait smart city, terus Peraturan Bupati terkait SPBE, serta beberapa peraturan yang mendukung pelaksanaan *smart governance* di Pemerintah Kabupaten Manggarai seperti UU No. 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik dan juga tentunya Perbud No. 47 Tahun 2019 tentang Tata Kelola *Website* dan Media Sosial Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai. Jadi banyak regulasi yang menjadi dasar kami dalam menjalankan program *smart governance* ini (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Melalui temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kabupaten Manggarai telah mengembangkan kerangka regulatif yang cukup memadai untuk mendukung pelaksanaan *smart governance*. Namun, sebagaimana dikemukakan oleh [Hupe and Hill \(2016\)](#), keberadaan kebijakan atau regulasi bukanlah jaminan implementasi yang sukses, melainkan harus diikuti oleh internalisasi nilai, kapasitas pelaksana, serta sistem monitoring dan evaluasi yang aktif.

2. Tujuan Penerapan *Smart Governance*

Tujuan penerapan *smart governance* merupakan hal yang sangat penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, transparan, responsif, dan inklusif. Dengan mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pemerintahan, tujuan dari penerapan *smart governance* adalah untuk memperbaiki sistem birokrasi yang ada dan memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat.

Kita tahu bahwa *smart city* ini hadir untuk membantu menyelesaikan problem-problem yang ada di masyarakat, bukan di masyarakat saja tapi di kami juga di pemerintahan. Untuk *smart governance* sebagai dimensi *smart city* tujuan utamanya itu untuk memberikan pelayanan publik yang lebih transparan, efektif, dan efisien yang memanfaatkan teknologi. Kalau dulu kan kita masih banyak yang manual, sekarang perlahan menuju berbasis digital (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Hal serupa juga diungkapkan oleh Ibu AM yang mengatakan bahwa “Kita tahu bahwa program ini ada untuk memudahkan pelayanan kepada masyarakat Manggarai, program ini kan memanfaatkan teknologi dalam menjalankannya yang sudah berjalan baik, walaupun

masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaannya (Ibu AM, komunikasi pribadi, 25 Oktober 2024). Wawancara lain juga disampaikan oleh Bapak HJ yang mengatakan bahwa:

Smart governance kita tahu merupakan salah satu bagian dari kegiatan *smart city*. Tujuannya itu untuk memastikan bagaimana kita memberikan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik. *Smart governance* itu mementingkan prinsip efektif, efisien, dan transparansi kepada masyarakat dengan memanfaatkan teknologi (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024)

Namun, pemahaman masyarakat mengenai program ini masih terbatas. Hal ini tergambar dari wawancara dengan yang mengatakan:

Saya kurang tahu apa itu *smart governance*, tapi kalau yang dimaksud pelayanan *online* seperti aplikasi atau *website* untuk urus dokumen, saya pernah dengar. Tapi saya sendiri belum pernah mencoba, karena lebih sering datang langsung ke kantor (Bapak SB, komunikasi pribadi, 2 November 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas, penerapan *smart governance* di Kabupaten Manggarai bertujuan untuk meningkatkan transparansi, efektivitas, dan efisiensi pelayanan publik melalui teknologi. Transformasi dari sistem manual ke digital dianggap penting untuk menyelesaikan berbagai masalah di tingkat masyarakat dan pemerintahan ([Nam & Pardo, 2014](#); [Pradana, 2024b](#)). Namun, keterbatasan pemahaman dan pemanfaatan teknologi oleh masyarakat masih menjadi tantangan.

Sumber Daya

1. Ketersediaan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penentu dalam keberhasilan implementasi kebijakan publik, khususnya dalam konteks kebijakan berbasis teknologi seperti *smart governance*. Dalam model implementasi kebijakan Van Meter dan Van Horn (1975), ketersediaan sumber daya, termasuk kompetensi teknis SDM, disebut sebagai salah satu variabel yang memengaruhi keberhasilan pelaksanaan kebijakan. Jika kapasitas teknis pelaksana tidak memadai, maka tujuan kebijakan berisiko tidak tercapai secara optimal, meskipun instrumen kebijakan seperti regulasi dan anggaran telah tersedia.

Dalam konteks *smart governance*, literatur menekankan pentingnya kehadiran *digital talent* di sektor publik. [Pradana \(2015\)](#) menggarisbawahi bahwa penguatan birokrasi digital tidak hanya bergantung pada infrastruktur, tetapi juga pada kesiapan individu dalam memahami dan mengoperasikan teknologi. Hal ini didukung oleh Nam dan Pardo (Nam & Pardo, 2014) yang menyatakan bahwa dimensi *people* dalam *smart city*, khususnya dalam

penguatan kapasitas digital aparatur, merupakan fondasi penting dari keberhasilan transformasi digital pemerintahan.

Di Kabupaten Manggarai, hasil temuan lapangan menunjukkan bahwa keterbatasan SDM di bidang teknologi informasi menjadi salah satu hambatan utama dalam pelaksanaan program *smart governance*.

Ya, *smart governance* ini lebih ke pemanfaatan teknologi. Kalau kita berbicara soal ketersediaan SDM masih kurang, apalagi dalam bidang teknologi. Masih sangat dibutuhkan tenaga-tenaga yang baik dalam teknologi. Kalau kita berbicara soal data, untuk Kabupaten Manggarai sendiri angka indeks keprofesionalan ASN itu masih sangat rendah. Hal ini tentunya berpengaruh dalam setiap program pemerintah yang berjalan (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Kondisi ini diperkuat oleh narasi dari pejabat teknis pelaksana di Dinas Komunikasi dan Informatika yang merupakan aktor utama pelaksana kebijakan *smart governance*. Bapak HJ menyatakan:

Saat ini, di Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo), kami sangat membutuhkan sumber daya manusia, khususnya di bidang teknologi informasi (IT). Saat ini, jumlah pegawai dengan keahlian dasar IT di lingkungan kami masih sangat terbatas, bahkan jika dipresentasikan, masih berada di bawah standar yang seharusnya. Idealnya, persentase pegawai dengan keahlian dasar IT perlu lebih tinggi untuk mendukung operasional kami. Ke depan, kami berkomitmen untuk terus membuka peluang bagi generasi muda, misalnya melalui seleksi CPNS. Kami berharap mereka yang berpartisipasi dapat lulus dan bergabung bersama kami. Selain itu, kami juga menyediakan ruang untuk rekrutmen pegawai lainnya yang sesuai kebutuhan. Dalam hal pelaksanaan tugas, kemampuan pegawai saat ini sudah cukup baik. Namun, kami masih menghadapi kekurangan tenaga ahli, terutama yang khusus menangani bidang *smart governance*, yang menjadi salah satu fokus utama kami ke depan (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Pandangan serupa juga disampaikan oleh pejabat teknis bidang TIK yang menyatakan bahwa kualitas dan kuantitas SDM masih belum memenuhi standar ideal meskipun program terus berjalan. Wawancara dengan salah satu pejabat administrator di Dinas Komunikasi dan Informatika menyatakan:

Kondisi sumber daya memang belum memenuhi kondisi yang ideal baik dari sisi kuantitas maupun kualitas. Walaupun kondisi belum memenuhi kondisi ideal, tetapi program *smart governance* tetap dieksekusi sesuai dengan tugas pokok masing-masing perangkat daerah (Ibu MHI, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa tantangan utama dalam implementasi *smart governance* di Kabupaten Manggarai adalah minimnya kapasitas SDM,

baik dari sisi jumlah maupun kompetensi. Ini selaras dengan argumen Eko ([Eko Handoyo, 2012](#)) dan Pradana et al. (2025) bahwa keberhasilan reformasi digital dalam birokrasi Indonesia sangat ditentukan oleh faktor manusia sebagai penggerak utama inovasi dan efisiensi tata kelola.

Dengan demikian, perlu dirancang strategi *capacity building* yang terstruktur dan berkelanjutan, misalnya melalui pelatihan digital, insentif bagi talenta teknologi, serta reformasi dalam proses rekrutmen ASN berbasis kebutuhan teknis (*competency-based recruitment*). Tanpa itu, kebijakan *smart governance* hanya akan berhenti pada tataran retorika dan tidak mampu menjawab tantangan riil digitalisasi pemerintahan di daerah pinggiran.

Tabel 4.
Data Indeks Profesionalitas ASN Kabupaten Manggarai

No.	Tahun	Nilai	Kategori
1.	2022	47,72	Sangat Rendah
2.	2023	52,70	Sangat Rendah

Sumber: BKPSDM Kabupaten Manggarai (2023)

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa, Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) di bidang teknologi informasi (IT) di Kabupaten Manggarai, baik dari segi kuantitas maupun kualitas, menjadi hambatan dalam implementasi *smart governance* (Eko, 2012). Indeks keprofesionalan ASN yang masih rendah dan minimnya kompetensi teknis di bidang IT turut menghambat pemanfaatan teknologi dalam pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan. Meski program *smart governance* terus berjalan, pelaksanaannya belum optimal.

2. Ketersediaan Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana merupakan komponen krusial dalam mendukung efektivitas implementasi kebijakan publik, termasuk kebijakan *smart governance*. Dalam kerangka teori [Van Meter dan Van Horn \(1975\)](#), sarana prasarana dikategorikan sebagai bagian dari *resources* yang secara langsung memengaruhi keberhasilan implementasi kebijakan. Sarana yang mencakup infrastruktur fisik dan digital menjadi tulang punggung dari proses transformasi birokrasi digital, mulai dari digitalisasi layanan publik hingga integrasi sistem antar-organisasi (Pradana, 2019, 2025).

Menurut [Pradana \(2024b\)](#), dimensi *technological infrastructure* dalam *smart governance* berperan sebagai *enabler* terhadap efektivitas layanan dan responsivitas

pemerintah. Tanpa dukungan infrastruktur yang memadai, kebijakan digital akan menghadapi hambatan serius, seperti keterlambatan layanan, rendahnya adopsi pengguna, serta fragmentasi sistem antar-instansi. Oleh karena itu, sarana prasarana tidak hanya mendukung sisi teknis, tetapi juga menentukan persepsi publik terhadap keandalan layanan digital pemerintah.

Di Kabupaten Manggarai, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar Organisasi Perangkat Daerah (OPD) telah memiliki sarana pendukung berupa situs web dan platform media sosial yang menjadi kanal komunikasi dan pelayanan informasi publik. Wawancara dengan pejabat pimpinan tinggi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai menyatakan:

Dari segi sarana dan prasarana, saya melihat bahwa kondisinya sudah cukup baik. Hal ini dapat diukur melalui jumlah pemanfaatan *website* yang kini hampir tersebar di berbagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di Kabupaten Manggarai. Dalam aspek ini, tidak diragukan lagi bahwa pencapaian tersebut merupakan hasil dari penilaian Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Namun, ada satu hal yang masih menjadi kekurangan, yaitu terkait dengan pengelolaan jaringan intra pemerintah. Pengelolaan internet melalui satu titik komando, di mana pusatnya berada di Diskominfo sebelum didistribusikan ke setiap OPD, saat ini belum dapat direalisasikan. Kendala utama dalam mewujudkan hal ini adalah biaya yang cukup besar (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Platform yang digunakan tidak hanya mencakup *website* institusional, tetapi juga kanal media sosial dan sistem siaran informasi yang bertujuan menjangkau masyarakat secara luas. Wawancara dengan salah satu pejabat administrator di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai menyatakan:

Kita sendiri itu menggunakan *website* manggarai.co.id, PPID, LPPL RSPD. Selain itu, kita bergerak di media-media sosial baik itu Facebook, Instagram maupun *Youtube*. Banyak platform yang kita gunakan untuk menyebarluaskan informasi publik (Bapak MSJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Wawancara dengan salah satu pejabat administrator di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai menyatakan:

Terkait sarana dan prasarana, selain fokus pada pengembangan *website*, kami juga terus berupaya meningkatkan infrastruktur fisik, khususnya jaringan internet yang memadai. Sebab, pengembangan *website* saja tidak akan memberikan manfaat optimal jika tidak didukung oleh jaringan internet yang stabil dan berkualitas. Dengan kata lain, kedua aspek ini harus berjalan beriringan agar hasilnya benar-benar dirasakan oleh masyarakat maupun organisasi (Ibu MHI, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, terlihat bahwa Kabupaten Manggarai telah memiliki fondasi infrastruktur digital yang layak untuk menunjang pelaksanaan *smart governance*. Situs resmi seperti *manggarai.go.id*, portal PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi), serta LPPL RSPD (Radio Siaran Pemerintah Daerah) menjadi pilar komunikasi informasi publik. Portal PPID, misalnya, berfungsi sebagai media transparansi informasi, sejalan dengan prinsip *Open Government*. Sementara itu, RSPD memainkan peran strategis dalam menjangkau masyarakat di wilayah-wilayah yang sulit mengakses internet.

Cohen ([dalam Annisah, 2018](#)) menyatakan bahwa keberhasilan *smart governance* sangat dipengaruhi oleh indikator *ICT development*, yang mencakup ketersediaan infrastruktur digital, kapasitas teknis organisasi, dan kemampuan distribusi informasi. Infrastruktur komunikasi yang stabil dan terintegrasi akan menciptakan sinergi antar-instansi serta mendukung proses pengambilan keputusan berbasis data.

Namun demikian, tantangan besar tetap muncul dalam aspek pendanaan. Transformasi digital pemerintahan tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan biaya yang signifikan, mulai dari pembangunan perangkat keras dan lunak, pelatihan SDM, hingga pemeliharaan sistem secara berkala. Kabupaten Manggarai masih sangat bergantung pada alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), yang harus dibagi dengan berbagai program prioritas lain seperti kesehatan, pendidikan, dan infrastruktur dasar.

Keterbatasan anggaran ini menjadi hambatan klasik dalam penerapan inovasi teknologi di tingkat daerah, sebagaimana disorot oleh Capano et al. ([Capano et al., 2015](#)) dan Pradana ([Pradana et al., 2022b, 2023](#)) bahwa kebijakan inovatif seringkali mengalami *implementation deficit* jika tidak disertai dengan dukungan fiskal yang memadai.

Dengan demikian, meskipun Kabupaten Manggarai telah menunjukkan progres dalam penyediaan sarana prasarana digital, keberlanjutan dan pemerataan kualitas layanan digital masih memerlukan intervensi kebijakan anggaran yang lebih kuat, termasuk kemungkinan menjalin kemitraan dengan sektor swasta untuk mendukung investasi teknologi jangka panjang.

Karakteristik Agen Pelaksana

1. Keterampilan Agen Pelaksana dalam Mengadopsi Teknologi

Keterampilan agen pelaksana dalam mengadopsi teknologi mencakup bagaimana mereka memahami, mengimplementasikan, dan memanfaatkan teknologi digital dalam

proses pemerintahan. Agen pelaksana yang memiliki keterampilan ini mampu mengadaptasi sistem dan alat berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan partisipasi publik dalam tata kelola pemerintahan. Melalui wawancara dengan pejabat pimpinan tinggi Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai, Bapak HJ mengatakan:

Pengembangan teknologi dan informasi menjadi hal penting dalam mendukung *smart governance*. Jujur saja, kami mengalami kendala dalam hal keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki keahlian di bidang IT. Sebagian agen pelaksana kami membutuhkan pelatihan lebih lanjut agar mampu memaksimalkan pemanfaatan dan penggunaan teknologi. Terus untuk peningkatannya kita tetap melakukannya melalui diklat. Ada yang diklat formalnya ada yang melalui diklat-diklat yang berupa *zoom* maupun *workshop*, tetapi intinya dari aspek sumber daya manusia itu hampir semualah OPD di Kabupaten Manggarai masih sangat kurang. Tetapi sudah 3 tahun kita belum melaksanakan pelatihan lagi dan kita sedang usahakan agar bisa tercapai tahun depan (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan salah satu pejabat administrator di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai yang mengatakan:

Memang kita membutuhkan biaya atau anggaran peningkatan kapasitas dari SDM. Percuma kalau kita punya peralatan yang bagus tetapi SDM-nya rendah sama saja begitu juga sebaliknya. Kami setiap tahun mengusulkan program-program pelatihan kapasitas aparatur. Kami harapkan ke depannya ada pelatihan peningkatan kapasitas aparatur, untuk bisa menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman (Bapak MSJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Hal yang sama juga disampaikan Ibu MHI:

Agen pelaksana yang ada saat ini cukup terampil dalam menjalankan *smart governance*. Lihat saja program ini sudah berjalan kurang lebih 3 tahun. Tetapi kita harus terus melakukan pelatihan-pelatihan untuk mengimbangi perkembangan teknologi yang terus berkembang tanpa henti (Ibu MHI, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa kurangnya keterampilan agen pelaksana menjadi hambatan dalam implementasi *smart governance* di Kabupaten Manggarai. Meskipun kebijakan telah dirancang dengan baik, efektivitas di lapangan tetap terbatas tanpa keterampilan yang memadai (Nam & Pardo, 2014). Kepemimpinan yang kuat diperlukan untuk memastikan fokus tidak hanya pada perancangan kebijakan, tetapi juga pada pengembangan keterampilan SDM. Selama tiga tahun terakhir, belum ada pelatihan keterampilan aparat, sehingga diperlukan alokasi anggaran untuk program pelatihan di lingkungan birokrasi.

2. Tingkat Kepatuhan Agen Pelaksana terhadap Regulasi dan Kebijakan

Tingkat kepatuhan agen pelaksana terhadap regulasi dan kebijakan yang berlaku sangat penting untuk memastikan bahwa implementasi *smart governance* berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Agen pelaksana yang taat pada regulasi akan menjaga integritas, keamanan, dan transparansi dalam penyelenggaraan pemerintahan. Bapak HJ mengatakan:

Hal ini merupakan aspek yang sangat penting. Kami secara konsisten memberikan sosialisasi yang jelas terkait kebijakan yang berlaku, khususnya yang berkaitan dengan implementasi *smart governance*. Sebelum menjalankan tugasnya masing-masing, para pegawai harus memahami terlebih dahulu regulasi yang berlaku agar memiliki pedoman yang jelas dalam bekerja. Selain itu, kami juga rutin mengadakan rapat untuk membahas dan mengevaluasi kebijakan-kebijakan tersebut demi memastikan implementasinya berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Bapak MSJ yang mengatakan:

Dalam hal keterbukaan informasi kami mempunyai SOP dalam mempublikasi informasi harus melewati beberapa tahap. Semua hal yang ingin kita publikasikan harus koordinasi dengan pimpinan. Hal ini dilakukan agar sesuai dengan regulasi yang berlaku dan kita harus memegang asas kehati-hatian dalam mempublikasi sebuah informasi (Bapak MSJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Hal yang sama juga disampaikan Ibu MHI:

Hal yang kami lakukan, yang pertama sudah pasti melakukan kontrol terhadap pekerjaan bawahan. Kemudian, wajib melakukan verifikasi atas semua draft sebelum menjadi dokumen yang dipublikasikan untuk memenuhi standar sesuai regulasi terkait (Ibu MHI, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa, Pimpinan di Kabupaten Manggarai rutin melakukan sosialisasi regulasi kepada pegawai untuk memastikan pemahaman pedoman kerja. Mekanisme kontrol seperti rapat berkala, verifikasi dokumen sebelum publikasi, dan penerapan SOP yang ketat mencerminkan komitmen terhadap transparansi, akuntabilitas, dan kehati-hatian dalam pengelolaan informasi publik. Regulasi yang mendukung tugas pemerintah menjadi landasan penting dalam implementasi *smart governance* ([Cohen dalam Annisah, 2018](#)), dengan mekanisme kontrol yang memastikan kepatuhan terhadap kebijakan dan tata kelola yang lebih baik.

Sikap/Kecenderungan (Disposisi) Pelaksana

1. Komitmen dan Keterlibatan Para Pelaksana

Komitmen dan keterlibatan yang tinggi memastikan bahwa setiap unsur dalam program dapat berjalan dengan baik dan sesuai tujuan yang telah diterapkan, serta setiap tantangan dan hambatan yang muncul mampu diatasi dengan baik. Berdasarkan hal tersebut peneliti melakukan wawancara dengan pejabat pimpinan tinggi pratama terkait di lingkup Pemerintah Kabupaten Manggarai yang mengatakan:

Kami Pemkab Manggarai tentunya sangat berkomitmen dalam melaksanakan program ini. Pada saat penetapan Manggarai sebagai salah satu kabupaten pelaksana *smart city* kami langsung menyelenggarakan rapat untuk menyusun regulasi terkait, menyusun anggarannya, dan *master plan smart city*. Sampai saat ini kami terus berusaha untuk terus meningkatkan pelaksanaan program ini di Kabupaten Manggarai (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Peneliti juga melakukan wawancara dengan Bapak HJ yang mengatakan:

Setelah dikeluarkannya Keputusan Bupati Manggarai Nomor HK/196/2021, maka kami langsung bekerja sama dengan OPD lainnya untuk membahas lebih lanjut pelaksanaan *smart city*. Kami di Diskominfo melaksanakan tugas dan tanggung jawab kami untuk untuk lebih meningkatkan pelaksanaan SPBE yang menjadi dasar dari pelaksanaan *smart governance* (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Bapak MSJ yang mengatakan:

Untuk komitmen dan keterlibatan kami tidak perlu diragukan lagi. Kami terus berusaha meningkatkan pelaksanaan *smart governance*, khususnya terkait keterbukaan informasi publik. Kami sudah dua tahun berturut-turut menerima penghargaan keterbukaan informasi publik. Pada tahun ini 2024 kami memperoleh predikat menuju informatif. Tentunya hal ini sangat mendorong tercapainya *smart governance* di Manggarai (Bapak MSJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Hal serupa juga disampaikan Ibu MHI yang mengatakan:

Kami selalu ingin meningkatkan kualitas dalam menjalankan program dan kegiatan *smart governance* dengan terus meningkatkan SPBE di Manggarai. Jadi, SPBE ini menjadi dasar pelaksanaan *smart governance* di Kabupaten Manggarai. SPBE sendiri di Manggarai mengalami peningkatan dari yang tahun 2022 dengan kategori kurang meningkat pada tahun 2023 menjadi kategori baik (Ibu MHI, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Tabel 5.
Data Indeks SPBE Kabupaten Manggarai tahun 2022-2023

No	Tahun	Nilai	Kategori
1.	2022	1,76	Kurang
2.	2023	2,68	Baik

Sumber: Diskominfo Kabupaten Manggarai 2024

Dari hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa para pelaksana sudah sangat berkomitmen dalam menjalankan program *smart governance* agar dapat berjalan sesuai dengan target. Pernyataan mereka mencerminkan antusiasme yang tinggi, terutama dalam menyusun regulasi, anggaran, dan master plan, serta dalam melaksanakan program berbasis Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE).

Komitmen dari para pelaksana juga menggambarkan akuntabilitas yang tinggi, di mana mereka tidak hanya menjalankan kebijakan tetapi juga berupaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik yang bermanfaat bagi masyarakat (Nam & Pardo, 2014). Sikap ini menciptakan lingkungan yang kondusif bagi implementasi kebijakan, di mana para pelaksana memiliki keyakinan bahwa program ini penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola pemerintahan.

2. Kompetensi Para Pelaksana

Kompetensi pelaksana merupakan salah satu elemen kunci dalam kerangka implementasi kebijakan publik. Dalam model Van Meter dan Van Horn (1975), kompetensi termasuk dalam kategori karakteristik agen pelaksana yang sangat memengaruhi efektivitas implementasi. Pelaksana yang tidak hanya memahami isi kebijakan tetapi juga memiliki keterampilan teknis yang relevan akan lebih mampu menerjemahkan tujuan kebijakan ke dalam tindakan yang tepat. Sebaliknya, pelaksana yang tidak kompeten berpotensi memperlambat pelaksanaan dan menyebabkan penyimpangan dari hasil yang diharapkan.

Dalam konteks *smart governance*, kompetensi digital menjadi elemen esensial. Para ahli menjelaskan menekankan bahwa dimensi *people* dalam *smart city*, khususnya kapasitas SDM, menjadi penopang penting keberhasilan transisi digital dalam pemerintahan. Tidak hanya soal pemahaman administratif, tetapi juga mencakup penguasaan teknologi informasi, keterampilan operasional, dan kemampuan beradaptasi dengan ekosistem digital yang terus berkembang (Purwanto, 2018; Yusriadi et al., 2018).

Di Kabupaten Manggarai, hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun para pelaksana telah menunjukkan dedikasi tinggi dalam menjalankan tugasnya, kompetensi teknis yang diperlukan dalam ranah digital belum sepenuhnya memadai. Hal ini diperkuat oleh temuan sebelumnya yang menyatakan bahwa ketersediaan SDM IT di Kabupaten Manggarai masih sangat terbatas, sebagaimana disampaikan oleh para informan dalam bagian sebelumnya. Bahkan indeks profesionalitas ASN hanya mencapai 47,72 pada 2022 dan 52,70 pada 2023, yang tergolong sangat rendah dan mencerminkan keterbatasan kapasitas birokrasi secara umum. Wawancara dengan Bapak JFA menyatakan:

Peningkatan kompetensi aparatur dalam mengelola suatu program merupakan hal yang sangat penting. Diperlukan aparatur yang memiliki kompetensi sesuai untuk menjalankan program *smart governance* ini. Di tingkat Kabupaten Manggarai, kompetensi aparatur yang ada saat ini sudah tergolong baik, meskipun masih perlu ditingkatkan lebih lanjut. Aparatur yang ada selalu bekerja dengan dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka di bidang masing-masing (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Bapak HJ yang merupakan pejabat pimpinan tinggi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai menyatakan:

Kami berkomitmen untuk terus melaksanakan pelatihan dan meningkatkan kompetensi setiap aparatur demi menyukseskan program ini. Namun, dalam 2 hingga 3 tahun terakhir, pelatihan bagi aparatur belum dapat dilaksanakan kembali. Meskipun demikian, kami dapat mengatakan bahwa kompetensi aparatur yang ada saat ini sudah cukup baik. Kami terus berupaya semaksimal mungkin untuk meningkatkan implementasi program ini. Ke depannya, kami berharap pelatihan-pelatihan bagi aparatur dapat kembali dilaksanakan. (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Wawancara dengan Kepala Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi, Ibu MHI mengatakan:

Untuk kompetensi dari pelaksana sendiri perlu agar terus ditingkatkan terkhusus pada bidang kami yang mengelola terkait *smart governance*. Perkembangan teknologi yang terus meningkat memaksa kita untuk terus beradaptasi. Untuk itu kami mengharapkan ke depannya pelatihan-pelatihan lebih rutin lagi dilaksanakan untuk setiap pelaksana (Ibu MHI, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara dedikasi dan kompetensi teknis yang dibutuhkan, terutama dalam menghadapi dinamika teknologi digital. Ini menjadi tantangan serius dalam konteks *smart governance*, yang secara substansi menuntut kemampuan adaptasi terhadap sistem digital dan keterampilan manajerial yang berbasis data.

Ketiadaan pelatihan selama 2-3 tahun terakhir, sebagaimana diakui oleh para informan, turut memperlambat proses pembaruan kapasitas teknis aparatur. Dalam hal ini, literatur kebijakan publik mengingatkan bahwa tanpa *capacity building* yang berkelanjutan, maka proses implementasi hanya bersifat administratif dan gagal menghasilkan inovasi atau respons adaptif terhadap tantangan di lapangan ([Pradana, 2024a](#); [Pradana et al., 2022a](#); [Wijayanti & Pradana, 2024](#)). Maka, strategi peningkatan kompetensi pelaksana tidak bisa ditunda. Pelatihan digital harus dijadikan agenda prioritas dalam rencana kerja daerah, baik

melalui diklat formal, pelatihan daring, maupun kerja sama lintas sektor dengan institusi pendidikan atau sektor swasta teknologi.

Komunikasi Antar-Organisasi dan Aktivitas Pelaksana

1. Komunikasi Antar Pihak Terkait

Komunikasi merupakan hal utama dalam menjalankan sebuah program. Dalam hal ini pelaksanaan program *smart governance* tidak terlepas dari koordinasi yang baik antar semua instansi di tingkat Kabupaten Manggarai. Komunikasi yang dilakukan pihak terkait dapat berjalan sesuai dengan tujuan apabila pihak pelaksana kebijakan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya agar *smart governance* terus mengalami peningkatan. Melalui wawancara dengan Bapak JFA, ia mengatakan:

Semua OPD di Kabupaten Manggarai juga turut melaksanakan program *smart governance* dimulai saat regulasi dari program ini dikeluarkan. Sampai sekarang semua OPD menjalin kerja sama yang cukup baik. Pola komunikasi yang kami gunakan itu seperti rapat formal bersama seluruh OPD, terus kalau misalkan ada hal yang mendesak biasanya bisa melalui sambungan telepon. Ini sangat membantu terutama saat ada masalah yang harus segera diselesaikan (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan salah satu anggota DPRD Manggarai yang mengatakan:

Kami pihak legislatif selalu berkomunikasi dengan pihak eksekutif. Kami melakukan komunikasi melalui pembahasan pada saat ada rapat Badan Anggaran di DPRD terutama soal anggaran, itu kami sering diskusikan bersama. Sejauh ini belum ada kendala yang ditemukan, karena DPRD dan pemerintah daerah sepemahaman terkait pentingnya inovasi daerah dalam mencapai *smart governance* (Bapak PP, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Di sisi lain Bapak HJ mengatakan:

Untuk komunikasi dengan OPD lain, Kami di Kominfo terus melakukan komunikasi dengan OPD lain. Kami bertugas untuk membantu pemerintah dalam hal pengembangan komunikasi dan informatika di Kabupaten. Misalnya, kami mendukung OPD lain dalam pengadaan sistem informasi atau aplikasi yang mereka butuh untuk meningkatkan pelayanan publik. Untuk saat ini sudah beberapa OPD yang memiliki *website* tersendiri (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa Komunikasi antar-OPD dan dengan pihak legislatif di Kabupaten Manggarai dinilai cukup efektif, sesuai dengan teori Van Meter dan Van Horn yang menekankan pentingnya pemahaman bersama dalam implementasi kebijakan. Dalam perspektif Nam & Pardo, 2014, komunikasi yang baik

mendukung koordinasi, transparansi, akuntabilitas, dan integrasi layanan. Komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam pengembangan *smart governance*, menciptakan pelayanan publik yang lebih efisien, transparan, dan inovatif.

2. Koordinasi Antar Pihak Terkait

Koordinasi antar pihak terkait dalam mendukung pelaksanaan *smart governance* melibatkan kerja sama dari berbagai pihak seperti pemerintah daerah, legislatif, pihak swasta, dan juga masyarakat. Koordinasi yang terjalin dengan efektif dapat menciptakan kebijakan yang inklusif dan adaptif. Pihak-pihak ini saling berkolaborasi untuk merancang dan mengembangkan setiap aspek yang menunjang pelaksanaan *smart governance*.

Koordinasi menjadi strategi kami dalam pelaksanaan *smart governance*. Seperti halnya pengembangan SPBE kami melaksanakan pertemuan-pertemuan rutin, sama halnya *smart governance*, sehingga menghasilkan nilai yang diharapkan. Kemarin kita kolaborasi dan kerja sama dengan UNIKOM Bandung dalam rangka menyusun arsitek pelaksanaan SPBE. Itu kita lakukan untuk peningkatan pemerintahan yang berbasis digital di Kabupaten Manggarai (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan Bapak MSJ yang mengatakan:

Kami tidak hanya bekerja sama dengan pihak-pihak di dalam pemerintahan saja, tetapi juga melakukan kerjasama dengan media-media lain, media-media dari luar salah satunya yaitu info publik dari kementerian Kominfo, kita juga rutin mengirimkan berita di media info publik, itu yang sudah di skala nasional. Kitajuga kerja sama dengan antara digital media terus dengan UNIKOM Bandung untuk pemutakhiran SPBE di Manggarai (Bapak MSJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024)

Hal serupa juga disampaikan oleh Ibu MHI yang mengatakan bahwa:

Terkait koordinasi, kami melakukan koordinasi dengan setiap OPD untuk peningkatan SPBE. Untuk saat ini sudah terdapat beberapa OPD yang memiliki *website* masing-masing, sebagiannya lagi masih menggunakan media sosial dalam memberikan informasi kepada masyarakat. Kami berupaya melakukan koordinasi lebih lanjut agar semua OPD bisa memiliki *websitenya* masing-masing untuk menunjang pelaksanaan *smart governance* (Ibu MHI, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Tabel 6.
Laporan Jumlah Perangkat Daerah yang Memiliki Portal dan Situs Web Sesuai Standar Tahun 2023

No	Nama OPD	Nama Aplikasi Web	Tahun Pembuatan	Koneksi
1.	Dinas Komunikasi dan Informatika	mail.manggarai.go.id	2012	WAN
		ns1.manggarai.go.id	2018	WAN
		www.manggarai.go.id	2020	WAN
		rspd.manggarai.go.id	2021	WAN

		covid19.manggarai.go.id	2020	WAN
		satudata.manggarai.go.id	2020	WAN
2.	Dinas Pariwisata	pariwisata.manggarai.go.id	2017	WAN
3.	BKPP	bkpsdm.manggarai.go.id	2017	WAN
4.	Bagian Hukum	jdih.manggarai.go.id	2017	WAN
5.	Bagian Protokol dan Komunikasi Pimpinan	https://protokol.manggarai.go.id	2022	WAN
6.	Bagian Organisasi	sakip.manggarai.go.id	2023	WAN
		anjababk.manggarai.go.id	2023	WAN
7.	RSUD Ruteng	rsudruteng.manggarai.go.id	2017	WAN
8.	Dinas Pendidikan	ppo.manggarai.go.id	2023	WAN
9.	Sekretariat DPRD	dprd.manggarai.go.id	2023	WAN

Sumber: Diskominfo Kabupaten Manggarai (2024)

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa, Koordinasi dan kolaborasi menjadi strategi utama Pemerintah Kabupaten Manggarai dalam mewujudkan *smart governance*, sebagai langkah awal menuju *smart city* (Nam & Pardo, 2014). Upaya ini terlihat melalui pengembangan SPBE dan kerja sama dengan media nasional seperti Info Publik Komunikasi dan Informasi dan Antara Digital Media untuk penyebaran informasi. Di tingkat internal, koordinasi rutin dengan OPD mendorong setiap OPD memiliki situs web sebagai platform informasi publik. Langkah ini bertujuan memperkuat transparansi dan membangun citra positif pemerintah.

Lingkungan Ekonomi, Sosial, dan Politik

1. Lingkungan Ekonomi dan Sosial

Lingkungan Ekonomi, dan sosial yang tidak kondusif dapat menjadi pemicu kegagalan dalam proses implementasi kebijakan publik. adaptasi terhadap dinamika lingkungan eksternal harus menjadi bagian dari strategi implementasi agar kebijakan tetap relevan dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Melalui wawancara dengan Bapak JFA ia mengatakan:

Kabupaten Manggarai memiliki potensi ekonomi yang cukup besar, dari berbagai sektor. Laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Manggarai memang dalam kurunwaktu beberapa tahun terakhir mengalami fluktuasi akibat dari covid-19, namun lebih cenderung pada pertumbuhan ke arah yang positif. Kami pemerintah optimis ke depannya pertumbuhan ekonomi Manggarai akan terus mengalami peningkatan (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Terkait kondisi sosial peneliti mewawancarai Bapak HJ yang merupakan pejabat pimpinan tinggi di Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai mengatakan:

Kalau dilihat dari sisi sosial, masih ada sebagian masyarakat yang belum terlalu paham tentang teknologi, apalagi yang diwilayah pedesaan. Kegiatan sosialisasi kepada masyarakat sangat diperlukan untuk memahami pentingnya program ini. Di sisi lain, budaya gotong royong kita orang Manggarai bisa menjadi peluang besar untuk meningkatkan partisipasi masyarakat (Bapak HJ, komunikasi pribadi, 29 Oktober 2024).

Kemudian peneliti melakukan wawancara terhadap salah satu masyarakat yang mengatakan:

Tidak ada program pemerintah yang ingin memberatkan masyarakat, semua pasti ingin membantu masyarakat. Apalagi yang berhubungan dengan teknologi. Hanya itu tadi, kemampuan setiap masyarakat kan berbeda-beda, untuk membuka layanan *online* saja perlu pulsa sudah pasti mengeluarkan uang (Ibu YB, komunikasi pribadi, 03 November 2024).

Tabel 7.

No	Uraian	Kabupaten/Kota		
		2021	2022	2023
1	PDRB (Rp)	2.296,77	2.391,36	2.391,36
2	Laju Pertumbuhan Ekonomi (%)	1,30	2,21	3,79
3	Peringkat Provinsi	16	13	13
4	Peringkat Nasional	-	-	-

Sumber: Dokumen Catatan Atas Laporan Keuangan 2023

Berdasarkan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa, Kabupaten Manggarai memiliki potensi ekonomi besar di sektor pertanian, pariwisata, dan UMKM, dengan pertumbuhan ekonomi yang meningkat, mencapai 3,79% pada 2023. Namun, keterbatasan anggaran masih menjadi tantangan dalam implementasi *smart governance*. Di sisi sosial, rendahnya literasi digital di pedesaan menghambat pemanfaatan teknologi, sehingga sosialisasi dan edukasi masyarakat menjadi penting. Meskipun demikian, budaya gotong royong yang kuat dapat menjadi peluang besar untuk meningkatkan partisipasi masyarakat.

2. Lingkungan Politik

Lingkungan politik di Kabupaten Manggarai menunjukkan tantangan dalam menyelaraskan prioritas antara pemerintah daerah dan legislatif, terutama terkait alokasi anggaran untuk program *smart governance*. Keberhasilan implementasi juga bergantung

pada dukungan politis yang kuat untuk memastikan program ini diterima dan didukung oleh semua pihak, termasuk masyarakat. Bapak JFA mengatakan:

Pemkab Manggarai sendiri terus berkomunikasi dengan pihak legislatif. Pihak legislatif sangat mendukung pemerintah daerah untuk menjalankan program ini dengan baik. Mereka memahami pentingnya menggunakan teknologi untuk meningkatkan kualitas dari pelayanan publik. Kami bekerja sama dalam menyusun berbagai hal seperti regulasi maupun alokasi anggaran untuk infrastruktur teknologi (Bapak JFA, komunikasi pribadi, 5 November 2024).

Kemudian peneliti melakukan wawancara dengan salah satu anggota DPRD Manggarai yang mengatakan:

Dalam pelaksanaan *smart governance* sangat diperlukan dukungan dari pihak legislatif sehingga program tersebut bisa berjalan dengan maksimal. Kami legislatif sangat mendukung penuh program *smart governance* ini, kami tahu pentingnya konsep pemerintahan yang berbasis teknologi di zaman ini. Kami bertugas untuk mengawasi pelaksanaannya agar sesuai dengan tujuan dan benar-benar bermanfaat bagi masyarakat (Bapak PP, komunikasi pribadi, 28 Oktober 2024).

Selanjutnya peneliti melakukan wawancara dengan anggota DPRD Manggarai lainnya yang mengatakan:

DPRD sangat proaktif dalam mendukung program *smart governance*. Kami juga terus mendorong pemerintah daerah untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat dan pelatihan bagi ASN, sehingga mereka lebih siap menghadapi perubahan. Hanya saja masih terdapat tantangan untuk menyatukan prioritas antara legislatif dan eksekutif terutama soal anggaran. Tetapi, itu semua bisa diatasi dengan baik (Ibu AM, komunikasi pribadi, 25 Oktober 2024).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dilihat bahwa, keberhasilan implementasi *smart governance* di Kabupaten Manggarai menunjukkan pentingnya lingkungan politik yang mendukung ([Giffinger, 2007](#)). Pemerintah dan DPRD bekerja sama untuk mendorong pelaksanaan program ini melalui kebijakan anggaran dan pengawasan. Namun, tantangan utama dalam lingkungan politik adalah memastikan kesinambungan dukungan ini, baik dari segi prioritas anggaran maupun koordinasi antar-lembaga. Keberhasilan implementasi *smart governance* bergantung pada kesinambungan dukungan politik, koordinasi antar lembaga, serta komitmen semua pihak untuk mewujudkan kebijakan ini demi kepentingan masyarakat. Hal ini sejalan dengan teori implementasi Van Meter dan Van Horn yang menekankan pentingnya keselarasan antara kebijakan dan dukungan politik dalam mencapai tujuan kebijakan.

PENUTUP

Dari hasil penelitian terkait implementasi *smart governance* di Kabupaten Manggarai, dapat disimpulkan bahwa kebijakan, regulasi, dan tujuan program ini telah dirancang dengan baik untuk mendukung tata kelola pemerintahan yang transparan, efektif, dan berbasis teknologi. Regulasi yang ada telah memberikan landasan hukum yang jelas, sementara tujuan utamanya, yaitu meningkatkan kualitas pelayanan publik melalui teknologi, telah dipahami oleh para pelaksana kebijakan. Namun, tantangan seperti rendahnya pemahaman masyarakat terhadap konsep *smart governance* dan keterbatasan dalam pemanfaatan layanan berbasis teknologi menjadi hambatan yang perlu diatasi. Sumber daya manusia di bidang IT masih kurang memadai, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, sehingga menghambat pengelolaan program secara optimal. Ketersediaan sarana prasarana, meskipun mulai berkembang, masih menghadapi kendala seperti jaringan internet yang belum merata serta keterlambatan pembaruan informasi pada platform digital pemerintah.

Selain itu, komunikasi dan koordinasi antar-organisasi telah berjalan cukup baik, didukung oleh komitmen para pelaksana dan pemerintah daerah untuk terus meningkatkan implementasi *smart governance* melalui pengembangan SPBE. Upaya seperti pelatihan dan pengembangan kapasitas SDM, penguatan kerja sama lintas sektor, dan peningkatan literasi digital masyarakat menjadi kunci untuk mengatasi hambatan yang ada. Dukungan dari lingkungan sosial, ekonomi, dan politik, meskipun menghadapi tantangan seperti keterbatasan anggaran dan kesenjangan prioritas, tetap memberikan kontribusi penting. Dengan sinergi berbagai pihak, diharapkan implementasi *smart governance* di Kabupaten Manggarai dapat terus berkembang, memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik berbasis teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Affandi, A., Nawawi, J., & Syamsu, S. (2023). [Analisis smart governance di Kota Makassar. Kolaborasi: Jurnal Administrasi Publik](#), 9(2), 285–303. <https://doi.org/10.26618/kjap.v9i2.10833>
- Annisah, A. (2018). [Smart city planning proposal: Smart governance for regional government of Mukomuko Regency. Jurnal Masyarakat Telematika dan Informasi](#), 8(1), 59–70. <https://doi.org/10.17933/mti.v8i1.134>
- Burhan, B. (2019). [Metodologi penelitian kualitatif: Aktualisasi metodologis ke arah ragam varian kontemporer](#). Raja Grafindo Persada.
- Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M. (2015). [Re-thinking governance in public policy: Dynamics, strategy and capacities](#). Dalam *Varieties of governance: Dynamics, strategy and capacities* (pp. 1–22). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137477972_1
- Chun, S. A., Adam, N., & Noveck, B. S. (2018). [Smart governance in the context of smart cities: A literature review. Information Polity](#), 23(2), 143–162. <https://doi.org/10.3233/IP-170067>
- Creswell, J. W. (2018). [Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches](#) (5th ed.). Sage Publications.
- Dahlawi, M., Rahmawati, N., & Zulfikar, R. (2023). [Penerapan smart governance dalam smart village. Jurnal Ilmu Pemerintahan](#), 15(1), 44–56.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai. (2022). *Laporan data menara telekomunikasi di Kabupaten Manggarai tahun 2022*.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Kabupaten Manggarai. (2023). *Laporan jumlah perangkat daerah yang memiliki portal dan situs web sesuai standar tahun 2023*.
- Eka, R. (2017). [Implementasi riil smart city tidak hanya untuk kota besar, Kabupaten Soppeng di Sulawesi Selatan membuktikannya. Dailysocial.id](#). <https://dailysocial.id>
- Eko, H. (2012). [Kebijakan publik sebagai kebijakan publik. Jurnal MEDTEK](#), 2(3), 78–91.
- Fusch, P. I., & Ness, L. R. (2015). [Are we there yet? Data saturation in qualitative research. The Qualitative Report](#), 20(9), 1408–1416. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR20/9/fusch1.pdf>
- Giffinger, R. (2007). [Smart cities ranking of European medium-sized cities. Research Institute for Housing, Urban and Mobility Services](#). <https://www.smart-cities.eu>
- Hasibuan, A., & Sulaiman, O. K. (2019). [Smart city: Konsep kota cerdas sebagai alternatif penyelesaian masalah perkotaan kabupaten/kota di kota-kota besar Provinsi Sumatera Utara. Buletin Utama Teknik](#), 14(2), 127–135.
- Humas Manggarai. (2021). Manggarai menuju smart city, Bupati Nabit tandatangani MoU dengan Menkominfo. manggaraikab.go.id. <https://manggaraikab.go.id/manggarai-menuju-smart-city>
- Hupe, P. L., & Hill, M. J. (2016). ['And the rest is implementation': Comparing approaches to what happens in policy processes beyond great expectations. Public Policy and Administration](#), 31(2), 103–121. <https://doi.org/10.1177/0952076715598828>

- Keputusan Bupati Manggarai Nomor: HK/196/2021 tentang pembentukan tim pelaksana Gerakan Menuju 100 Smart City Kabupaten Manggarai. (2021).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2nd ed.). Sage Publications.
- Nam, T., & Pardo, T. A. (2011). *Conceptualizing smart city with dimensions of technology, people, and institutions*. In *Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference* (pp. 282–291). ACM. <https://doi.org/10.1145/2037556.2037602>
- NTT, J. S. (2021). *Manggarai terpilih ikut program Gerakan Menuju Smart City*. *Seputar NTT*. <https://seputar-ntt.com/manggarai-ikut-smart-city>
- Pemerintah Daerah Kabupaten Manggarai Sekretariat Daerah. (2023). *Surat permintaan data diklat*, 1–2.
- Pemerintah Kabupaten Manggarai. (2021). *Buku I: Analisis strategis Kabupaten Manggarai*. Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian dan Pengembangan Daerah (Bappelitbangda).
- Pemerintah Kabupaten Manggarai. (2023). *Indeks profesionalitas Aparatur Sipil Negara (ASN) Kabupaten Manggarai tahun 2023*. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah.
- Pemerintah Kabupaten Manggarai. (2023). *Laporan evaluasi indeks Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kabupaten Manggarai tahun 2022–2023*. Dinas Komunikasi dan Informatika.
- Pemerintah Kabupaten Manggarai. (2023). *Dokumen perkembangan pelaksanaan program Smart City di Kabupaten Manggarai*. Sekretariat Daerah Bidang Perencanaan Smart City.
- Pemerintah Kabupaten Manggarai. (2023). *Catatan atas laporan keuangan daerah tahun anggaran 2023*. Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah.
- Peraturan Bupati No. 59 Tahun 2022 tentang Rencana Induk Manggarai Kota Cerdas 2022–2026. (2022).
- Pradana, I. P. Y. B. (2015). *Bureaucratic transparency in regional budget (APBD) management*. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(2), 123–135. <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4320>
- Pradana, I. P. Y. B. (2024a). *Inovasi sektor publik: Teori dan praktik*. Kencana Prenada Media Group.
- Pradana, I. P. Y. B. (2024b). *Transformasi dan inovasi digital di sektor publik Indonesia dalam era turbulensi administrasi publik*. Dalam L. S. Sulistiani, Simin, & S. Noviko (Eds.), *Birokrasi di era turbulensi* (hlm. 115–140). Wawasan Ilmu.
- Pradana, I. P. Y. B., Susanto, E., & Kumorotomo, W. (2022a). *Analyzing the critical factors for innovation sustainability in the public sector: Evidence from Indonesia*. *International Journal of Public Sector Management*, 35(7), 733–748. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2022-0044>
- Pradana, I. P. Y. B., Susanto, E., & Kumorotomo, W. (2022b). *Bibliometric analysis of public sector innovation*. *Jurnal Ilmu Sosial dan Ilmu Politik*, 25(3), 297–315.

- <https://doi.org/10.22146/jsp.69862>
- Pradana, I. P. Y. B., Wijayanti, N. S., Andayana, M. N. D., & Oktavianto, A. B. (2023). [Challenges in developing Indonesia's national innovation system for strengthening the bureaucratic reform agenda in the VUCA era: A literature review](#). In *Cendana International Conference of Public Administration 2023* (pp. 49–64). <https://conference.undana.ac.id/semintadm/article/view/554>
- Purwanto, E. A. (2018). [Smart city as an upshot of bureaucratic reform in Indonesia](#). *International Journal of Electronic Government Research*, 14(3), 39–52. <https://doi.org/10.4018/IJEGR.2018070103>
- RKPD Kabupaten Manggarai 2023. (n.d.). [Rencana kerja pemerintah daerah Kabupaten Manggarai tahun 2023](#). [Dokumen pemerintah].
- Schuurman, D., Baccarne, B., De Marez, L., & Mechant, P. (2012). [Smart ideas for smart cities: Investigating crowdsourcing for generating and selecting ideas for ICT innovation in a city context](#). *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 7(3), 49–62. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762012000300006>
- Siti Rahmawati, & Kurniawan, I. (2023). Strategi smart governance dalam penguatan pelayanan publik digital. *Jurnal Administrasi Publik*, 5(3), 201–211.
- smartcity.madiunkota.go.id. (2023). Implementasi smart city tahap kedua 2023 Kota Madiun nangkring di urutan ketiga nasional. <https://smartcity.madiunkota.go.id>
- Sugiyono. (2019). [Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D](#). Alfabeta.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). [The policy implementation process: A conceptual framework](#). *Administration & Society*, 6(4), 445–488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Wijayanti, N. S., & Pradana, I. P. Y. B. (2024). [Peran transformational leadership untuk meningkatkan innovative work behavior menuju Bantul smart city](#). *Jurnal Manajemen dan Ilmu Administrasi Publik (JMIAP)*, 6(2), 251–261.
- Yusriadi, Y., Sahid, A., Amrullah, I., Azis, A., & Rachman, A. A. (2018). [E-government-based bureaucratic reform in public service](#). *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 226, 69–72. <https://doi.org/10.2991/iccsr-18.2018.15>