

DISERTASI

**MODEL ELEKTRONIK GOVERNANCE DALAM
PELAYANAN PUBLIK (STUDI KASUS PADA DINAS PENANAMAN
MODAL DAN PELAYANAN
TERPADU SATU PINTU KOTA MAKASSAR)**

***GOVERNANCE ELECTRONIC MODEL IN PUBLIC SERVICE:
A CASE STUDY AT CAPITAL SERVICE AND ONE STOP SERVICE
OF MAKASSAR CITY***

JUSMAN



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2019



Optimization Software:
www.balesio.com

**MODEL ELEKTRONIK GOVERNANCE DALAM
PELAYANAN PUBLIK (STUDI KASUS PADA DINAS PENANAMAN
MODAL DAN PELAYANAN
TERPADU SATU PINTU KOTA MAKASSAR)**

***GOVERNANCE ELEKTRONIC MODEL IN PUBLIK SERVICE:
A CASE STUDI AT CAPITAL SERVICE AND ONE STOP SERVICE OF
MAKASSAR CITY***

DISERTASI

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai
Gelar Doktor
Program Studi Administrasi Publik**

Disusun dan Diajukan Oleh

**J U S M A N
P0900313015**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



DISERTASI

**MODEL ELEKTRONIK GOVERNANCE DALAM PELAYANAN PUBLIK
(STUDI KASUS PADA DINAS PENANAMAN MODAL DAN PELAYANAN
TERPADU SATU PINTU KOTA MAKASSAR)**

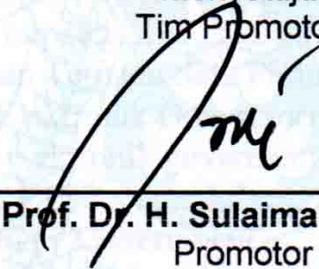
Disusun dan diajukan oleh

JUSMAN

Nomor Pokok P0900313015

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Disertasi
pada tanggal **12 Maret 2019**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Tim Promotor,



Prof. Dr. H. Sulaiman Asang MS.
Promotor



Dr. H. Badu Ahmad, M.Si.
Kopromotor



Dr. Atta Irene Allorante, M.Si.
Kopromotor

Ketua Program Studi
Administrasi Publik,



Rakhmat, MS.

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,





Prof. Dr. H. Armin, M.Si.



DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	viii
PRAKATA	xi
ABSTRAK	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Permasalahan	15
C. Tujuan Penelitian	16
D. Manfaat Penelitian	17
BAB II.....	19
TINJAUAN PUSTAKA	19
A. Adminisrasi modern dan postmoderen.....	19
B. Teori dan Perspektif Elektronik Governance	21
C. IT Governance	50
D. Pelayanan Publik.....	96
E. Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP).....	113
1. Konsep pelayanan terpadu	113
2. Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.....	115
F. Model Penyelarasan Elektronik Government dan IT Government	123
a. Model Pentahapan elektronik goverment	123
b. Model Pengelolaan PTSP	126
C. Model Penyelarasan IT Government.....	133
G. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	143
H. Kerangka Teori	151
I. Kerangka Pikir	157
BAB III	160
METODOLOGI PENELITIAN	160
A. Pendekatan Penelitian Dan Jenis Penelitian	160
B. Lokasi dan waktu penelitian	162
A. Sumber data	162
B. Informan Penelitian.....	162
E. Teknik Pengumpulan data	163
F. Teknik Analisis	165
1. Analisa data kualitatif	166
2. Analisa proses bisnis (business process).....	170
3. Skala tingkat Kematangan (maturity Level).....	170
4. Penyelarasan E-gov dan IT-Gov	172
Rekomendasi model penyelarasan	173
fokus dan Deskripsi Penelitian.....	174
pengecekan dan Validasi Temuan Penelitian	186
.....	187
.....	187
.....	187



A.	DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN.....	187
1.	Sejarah Pembentukan DPMPTSP	187
2.	Dasar Hukum Pembentukan DPMPTSP	189
3.	Visi Dan Misi RPJMD Kota Makassar Tahun 2014- 2019	191
4.	Tugas Pokok dan Fungsi DPMPTSP.....	193
5.	Struktur Organisasi.....	197
6.	Personil DPMPTSP Kota Makassar	218
7.	Penilaian Kinerja DPMPTSP	220
8.	Hasil Survey IKM Tahun 2017	224
B.	HASIL PENELITIAN.....	227
1.	Dimensi Elektronik governance DPMPTSP	233
a.	Support (dukungan) Pelaksanaan PTSP	233
b.	Kapasitas DPMPTSP	249
c.	Value (Manfaat) e-gov PTSP	260
2.	Dimensi IT Governance DPMPTSP	274
a.	Struktur IT Governance DPMPTSP	274
b.	Proses Penyelenggaraan PTSP	279
c.	Mekanisme hubungan (relational).....	283
3.	Model Empirik Penyelaras Elektronik Governance	292
a.	Sasaran Strategi Model PTSP	294
b.	Koherensi komponen Penyelaras.....	301
c.	Relevansi Model Empirik Elektronik Governance dalam mewujudkan keterpaduan	304
C.	ANALISIS PEMBAHASAN	308
1.	Layanan E-Gov DPMTSP	309
a.	Dukungan (Support).....	310
b.	Peningkatan kapasitas.....	313
c.	Value.....	316
2.	IT Government pada DPMTSP	321
a.	Struktur IT Governance	323
b.	Proses IT Government.....	327
c.	Mekanisme hubungan.....	330
3.	Perbandingan Model Elektronik Governance.....	332
a.	Model Pentahapan elektronik goverment	332
b.	Model Pengelolaan PTSP	333
C.	Model Penyelaras IT Government.....	336
4.	Model Teoritik Elektronik Governance.....	338
5.	Hambatan Penerapan Penyelaras Elektronik Government	347
	BAB V.....	349
	KESIMPULAN DAN SARAN.....	349
A.	Kesimpulan.....	349
 Lokasi Penelitian.....	351
 PUSTAKA	354
 TRANSKRIP DAN ISI WAWANCARA.....	361



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Koneksi Aplikasi Layanan Pemerintah Kota Makassar	8
Gambar 2.	Kerangka Acuan One-Stop e-Government (Sumber: Hogrebe. F., at al, 2008)	11
Gambar 3.	Model strategis penyelarasan (Henderson & Venkatraman, 1993) dalam Van Grembergen and De Haes (2009).	13
Gambar 4.	Dimensi kebijakan yang mempengaruhi implementasi, (Sumber: Winarno, 2014)	14
Gambar 5.	Model Hubungan Segitiga di antara E-Government, Bisnis, dan Warga	30
Gambar 6.	Key IT Governance Decisions, <i>Weill & Ross</i>	67
Gambar 7.	Manfaat penerapan ICT Governance (Detiknas, 2007).....	76
Gambar 8.	Area Focus IT Governance (<i>ITGI, 2003</i>)	77
Gambar 9.	Model Keselarasan Strategis (J.C. Henderson dan N. Venkatraman), 1991, hlm. 74.....	82
Gambar 10.	Model Kematangan Keselarasan Strategi.....	85
Gambar 11.	Konseptual penyelarasan Administrator dan Tata Kelola IT	91
Gambar 12.	Tahapan E-Government Maturity Model dari berbagai referensi	125
Gambar 13.	Paket lengkap reformasi perizinan.....	126
Gambar 14.	Model II : PTSA Plus Reformasi Lain.....	128
Gambar 15.	Model PTSP berjenjang hingga Kelurahan	129
Gambar 16.	Business Process Pelayanan Perizinan 4 Tingkat Terintegrasi.....	129
Gambar 17.	Model IV : PTSP Bermodel Generik.....	130
Gambar 18.	Model Inovasi Pelayanan Perizinan Beyond PTSP (sumber : Pipel, LAN, 2015)	132
Gambar 19.	Model keselarasan vertikal dan horisontal oleh Guldentops, E. (2003).....	134
Gambar 20.	Hierarki Vertikal dari Keselarasan (Kathuria dkk., 2007, hlm. 505).....	135
Gambar 21.	Model Portfolio Alignment (PA), sumber : Lanka, M.C, 2007	137
Gambar 22.	<i>Model Generic Qualitative</i> (Sumber : Kridanto Surendro, 2009).....	140
	23. Systemic Model of Business Continuity and IT Governance (sumber : Mario Spremić dkk,.....	142
	24. Kerangka Pikir	158



Gambar 25. Pendekatan Penelitian penyelarasan.....	161
Gambar 26. Penggabungan Teknis analisis proses penentuan model penyelarasan.....	166
Gambar 27. Komponen-komponen Analisis Data Model Interaktif, Sumber: Miles dan Huberman (Miles, Huberman dan Saldana, 2014: 14).....	167
Gambar 28. Diagram Analisis SWOT	172
Gambar 29. Peta dimensi Elektronik Government Penyelenggaraan PTSP	232
Gambar 30. Komposisi Penganggaran IT (Van Grembergen & De Haes, 2008)	178
Gambar 31. <i>Tiga lapisan tanggungjawab IT governance (Van Grembergen, De Haes, & Guldentops, 2003)</i>	182
Gambar 32. Enam Tahapan Proses alignment sesuai kerangka Luftman, J. & Brier, T. (1999).	185
Gambar 33. Struktur Organisasi Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu.....	217
Gambar 34. Komposisi Penganggaran IT (Van Grembergen & De Haes, 2008)	258
Gambar 35. Alur layanan e-perizinan Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Makassar	282
Gambar 36. Model <i>Quadrant Fix (fixing quadrant)</i> Penyelenggaraan PTSP	307
Gambar 37. E-autentifikasi pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Makassar.	329
Gambar 38. Model Penyelenggaraan PTSP	344



DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Indeks Kota Berkelanjutan.....	6
Tabel 2.	Berbagai defenisi tentang governance	24
Tabel 3.	Pergeseran paradigma dalam penyampaian pelayanan publik.....	42
Tabel 4.	Modernization organisasi menuju Level <i>Smart Government</i>	43
Tabel 5.	Perkembangan electronic Government, open government dan smart government.....	44
Tabel 6.	Sifat layanan smart governance, e-governance dan open governance.....	45
Tabel 7.	Value-centric E-Government service framework (Chien- Chih Yu, 2010).....	48
Tabel 8.	Defenisi IT governance	58
Tabel 9.	Common elements among IT governance definitions	61
Tabel 10.	Struktur, Proses, Mekanisme Hubungan Untuk Tata Kelola TI (Sumber: Peterson, 2003)	62
Tabel 11.	IT governance menggunakan kerangka kerja ITG	64
Tabel 12.	Referensi dari berbagai ahli tentang struktur, proses dan mechanisms IT governance	71
Tabel 13.	Fokus-fokus model tata kelola TI	72
Tabel 14.	Entitas organisasi dan kerangka kerja tata kelola (Larsen, Pedersen & Andersen, 2006)	74
Tabel 15.	Berbagai perbedaan metode / kerangka kerja tata kelola TI yang digunakan.....	75
Tabel 16.	Sembilan Elements penyelaran IT Governance (sumber: Luftman et al., 2009).....	87
Tabel 17.	Diferensiasi OPA, NPM, dan NPS	105
Tabel 18.	Manfaat Pelayanan Terpadu Satu Pintu	117
Tabel 19.	Perbedaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dengan Pelayanan Terpadu Satu Atap.....	119
Tabel 20.	Berbagai Model tahapan e-governance.....	124
Tabel 21.	Komparasi hasil penelitian terhadulu dengan penelitian disertasi	148
Tabel 22.	Grand Theory penyelaran elektronik governance penyelenggaraan PTSP.....	152
Tabel 23.	Distribusi peserta wawancara penelitian.....	163
	Skala Tingkat kematangan/Maturitas Pelaksanaan E-Gov dan IT-Gov Pelaksanan One Stop e-Service	170
	Matriks SWOT	173
	Fokus Dimensi dan sub dimensi penelitian.....	175



Tabel 27. Bentuk dukungan pelaksanaan elektronik governance	176
Tabel 28. Komponen kunci infrastruktur kerberhasilan elektronik governance di Indonesia.....	178
Tabel 29. SDM di bidang komunikasi dan informatika (sumber Peterson, 2004) dan Mansur, F.,2014)	179
Tabel 30. Manfaat (value) yang diharapkan.....	181
Tabel 31. Proses IT governance menggunakan kerangka kerja Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009	183
Tabel 32. Mekanisme hubungan IT governance menggunakan kerangka kerja ITG	184
Tabel 33. Klasifikasi Tingkat Jabatan Pegawai DPMPTSP Kota Makassar	218
Tabel 34. Klasifikasi Tingkat Pangkat/Golongan Pegawai DPMPTSP Kota Makassar	219
Tabel 35. Jumlah Pegawai Dinas Penanaman Modal dan PTSP Thn. 2017.....	220
Tabel 36. Rencana Strategis Tahun 2014 – 2019.....	220
Tabel 37. Indikator Kinerja Utama Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Makassar	221
Tabel 38. Capaian kinerja DPMTSP 2017.....	222
Tabel 39. Analisis Kepuasan Pelanggan.....	226
Tabel 40. Dimensi dan komponen <i>elektronik governance</i>	228
Tabel 41. Dimensi dan komponen <i>IT governance</i>	230
Tabel 42. Program pengembangan Pelayanan perizinan dan Elektronik Governance Kota Makassar (Sumber : RPJMD Kota Makassar, 2014-2019)	237
Tabel 43. Standar Operasional Prosedur DPMPTSP	241
Tabel 44. Penjabaran Sasaran Renstra DPMTSP dalam program dan indikator kinerja.....	244
Tabel 45. Dukungan (<i>support</i>) Pelaksanaan Elektronik Governance	248
Tabel 46. ketersediaan Komponen infrastruktur e-government DPMPTS	250
Tabel 47. Kebutuhan Government ICT Skills Dinas Penanaman Modal dan PTSP.....	255
Tabel 48. Anggaran Program Dinas Penanaman Modal dan PTSP Tahun 2017	257
Komposisi Penganggaran (budget) belanja IT pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Makassar	258
Kapasitas Pelaksanaan Tata Kelola IT Governance DPMPTSP Kota Makassar	259



Tabel 51. stretegi mewujudkan manfaat (value) Pelayanan Publik.....	268
Tabel 52. Hasil survey dan wawancara proses dan tahapan adaptasi dimensi elektronik governmen DPMPTSP Kota Makassar.....	270
Tabel 53. Struktur tata Tata Kelola IT pelayanan terpadu pada DPMPTSP Kota Makassar	278
Tabel 54. Proses IT-Gov pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP menggunakan kerangka kerja Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009.....	282
Tabel 55 Mekanisme hubungan pelaksanaan prose dan sturktur IT Gov pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Makassar	286
Tabel 56. Hasil survey dan wawancara proses dan tahapan adaptasi pengembangan IT governmen DPMPTSP Kota Makassar.	288
Tabel 57. SWOT penyelarasan Dimensi Ektronik Government dan IT Government	294
Tabel 58. Analisa SWOT Integrasi Elekteronik Governance.....	297
Tabel 59. Koherensi sub kompnen dimensi Elektronik terhadap IT Government penyelenggaraan PTSP	303
Tabel 60. Politicalwill penyelenggaran DPMTSP pemerintah Kota Makassar	311
Tabel 61. Keberlanjutan pengembangan elektronik government pada DPMPTSP Kota Makassar	312
Tabel 62. Dukungan Pelaksanaan Sosialisasi pengembangan elektronik government pada DPMPTSP Kota Makassar	313
Tabel 63. kebutuhan Komponen infrastruktur e-government DPMPTS ..	315
Tabel 64. Kebutuhan fitur atau fungsi generik <i>e-service</i> DPMPTSP Kota Makassar	321
Tabel 65. Hubungan struktur kelembagaan dengan entitas dan peran penyelenggaraan PTSP pada DPMPTSP Kota Makassar	326
Tabel 66. Mekanime hubungan dan aplikasi pendukung	331
Tabel 67. Diferensiasi Model tahapan e-governance	333
Tabel 68. Diferensiasi model penyelarasan eksisting dengan Model yang ditawarkan.....	337



PRAKATA

Alhamdulillah Rabbal Alamiin. Kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, Dia sang cipta jagad raya, pemelihara alam semesta dan Pemilik Ilmu, Maha Luas tak terhingga. Karena Rahmat dan Rahim-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini. Salawat dan salam, Penulis persembahkan kepada Nabi Muhamamd SAW, keluarga dan para sahabat beliau.

Studi ini diawali gagasan bahwa konsep pelayanan publik yang tidak harmonis dengan perkembangan teknologi yang di bangun dan implementasikan di kantor kantor pemerintahan secara silo sehingga ditemukan banyak Kendala adaptasi elektronik government khususnya penyelenggaraan pemerintahan pada pelayanan publik secara terpadu dan terintegrasi, belum adanya jembatan antara pelayanan publik berbasis elektronik government dengan tata kelola IT, selain itu ditemukan adanya perpektif yang dapat diyakin salah dalam melakukan proses penyelarasan bisnis proses dengan krangka pembangunan IT Governance.

Penyelesaian studi disertasi ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, baik yang berwujud bimbingan teknis, moral maupun material. Oleh karena itu, pada kesempatan ini, penghargaan dan terima kasih dengan penuh hormat disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu.

Terima kasih penulis sampaikan setinggi tingginya kepada Prof. Dr. H. Sulaiman Asang, M.S, selaku Promotor yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membaca dan memberikan arahan perbaikan, saran serta perbaikan serta senantiasa memberikan motivasi dan nasihat keilmuan sejak awal hingga saat-saat terakhir penyelesaian studi;

Ucapan terima kasih yang setingginya penulis sampaikan kepada Dr. Badu Achmad, M.Si Selaku Ko Promotor I (pertama), yang telah memberikan arahan dan perbaikan kerangka metodologi, penulisan, motivasi, bimbingan dan bantuan lainnya bagi kesempurnaan hasil penelitian ini.

Ucapan terima kasih yang setingginya penulis sampaikan kepada Dr. Atta Irene Allorante, M.Si Selaku Ko Promotor II (kedua), yang telah membimbing sejak penyusunan proposal hingga selesainya studi ini;

Ucapan terima kasih yang setingginya penulis sampaikan kepada Dr. Sulaeman Fattah, M.Si Selaku Penguji eksternal lingkungan Universitas Hasanuddin yang banyak memberi kontribusi konsep dan pradigma pelayanan publik, paradigma pelayanan publik, ketelitian pengambilan keputusan dan sistem sistem layanan publik pada pemerintahan dalam penyempurnaan disertasi ini.

Ucapan terima kasih yang setingginya penulis sampaikan kepada Prof. Dr. Rakhmat, MS selaku penguji internal dan sekaligus ketua Program Studi S3 Adminsitrasi Publik Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu dalam memotivasi dan mengarahkan percepatan dan akselerasi barbagai kajian serta akademik dan non akademik yang kami alami;

Ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada Dr. ad Yunus, MA dan Dr. Mohamad Thahir Haning, M.Si selaku penguji



internal yang telah membarikan banyak saran kesabaran dan penyempurnaan disertasi ini.

Hormat saya yang setinggi tingginya penulis sampaikan Rektor Universitas Hasanudin, Prof.Dwia Aries Tina, dan Prof. Dr. H. Armin Arsyad, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada Penulis mengikuti pendidikan pada Program Doktor Administrasi Publik Pascasarjana Universitas Hasanuddin;

Seluruh Dosen Pengajar Program Doktor Adminsitasi Publik Universitas Hasanuddin yang memberikan bimbingan, dorongan dan bantuan kepada Penulis selama mengikuti pendidikan;

Staf dan Pengelola Bagian Akademik Pasca FISIP dan Jurusan, Andi Lukman, M.Si, Irman, Ira, Kasmawati, Hamzah dan Nasir yang telah membantu proses administrasi dan menjadi penyemangat Penulis dalam perjuangan.

Rekan-rekan mahasiswa Program Doktor Administrasi Publik Universitas Hasanuddin yang telah menjadi teman berbagi duka dan bahagia, terkhusus kepada Ibu Irwani, Ibu Suciwati, Zainul dan tidak lupa Bu Venti, semoga sukses selalu untuk beliau.

Sembah sujud dan terima kasih yang setinggi tingginya kupersenbahkan kepada orang tua tercinta Ayahanda H. Nurdin Ahmad dan Ibunda Hj. Nursiah, yang dan telah begitu banyak mencurahkan kasih sayang, cinta, doa serta harapan untuk anak-anaknya, semoga Allah SWT selalu memberikan kesehatan walafiat dan selalu di berikan kesempatan berbakti kepadamu. Kepada Istriku tercinta, Kurniati Natsir, SE, yang penuh semangat, setia dan memberikan motivasi, anakku Muhammad Gany Al Syaikah Jusman, Fadillah Zahirah Jusman, Muhammad Fatih Alvaro Jusman yang menjadi penyemangat memberikan dukungan, motivasi, kesabaran kepada Penulis untuk menyelesaikan pendidikan ini; begitupula Mertuaku Hj. Suriati Natsir, dan Keluarga Tello yang senantiasa memberikan dukungan dan motivasi sehingga Disertasi ini selesai dengan baik.

Teriring salam dan doa keapda Guru dan ustad saya, beserta orang yang mencitai penulis dan Keluarga penulis yang ada di Makassar, Bone dan Bulukumba yang telah memotivasi dan mendoakan saya,

Penulis juga haturkan terima kasih Kepada Pak Dr. Hary, Pak Ichwan Jacob Plt. Kepala Dinas Kominfo Bpk, dan para kepada Bidang diskominfo Pak Abram, Pak Denny, Pak Ade, Pak Andi Ardi besera kepada seksi dan staf yaitu Pak Yamlik Asikin, Pak Salim, Pak Bowo dan seluruh staf Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar.

Teman teman dari Makassar Technopar (MTP), Pak Dr. Bayu, Pak Asis Lihawa dan semuanya, Dari PT. Telkom ada Pak Eko, Pak Munir, dari PT. Aplikasinusa Lintasarta ada Pak Baginda, Pak Asdar dan Bu Dewi, terima kasih dan dukungannya semuanya, beserta Seluruh Pihak yang tak dapat satu per satu.



Penulis menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari kesempurnaan baik dari segi substansi maupun teknik penulisannya. Oleh karena itu, Penulis menyampaikan pendapat Al-Imad Al Ashbani berkata, “Sesungguhnya aku melihat bahwa tidak seorang menulis buku pada hari itu melainkakan keesokan harinya berkata, “seandainya ini diubah, niscaya lebih baik. Seandainya ditambah begini, tentu menjadi lebih baik. Seandainya ini didahulukan, niscaya lebih utama. Seandainya ini dibuang, niscaya lebih indah. Ini merupakan cermin paling besar dan ini merupakan bukti bahwa manusia memang tidak lepas dari kekurangan”. Demikianlah juga disertasi ini. Segala keutamaan sebelum dan sesudahnya hanya milik Allah SWT.

Akhirnya dalam doa, Penulis bermohon semoga bantuan yang telah dan yang akan diberikan oleh Tim Promotor beserta Tim Penguji akan mendapatkan imbalan yang berlipat ganda dari Allah Yang Maha Esa. Aamiin.

Makassar, Maret 2019

PENULIS

JUSMAN



ABSTRAK

JUSMAN, Model Elektronik Governance Dalam Dalam Pelayanan Publik, Studi Kasus Pada Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar (dibimbing oleh Sulaiman Asang, Badu Ahmad, Atta Irene Allorante)

Penelitian ini bertujuan, Merekomendasikan Model penyelarasan elektronik governance untuk mewujudkan Pelayanan perizinan terpadu satu pintu (one stop service) pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu.

Penelitian ini menggunakan Pendekatan kualitatif sebagai metode menyelesaikan masalah. Pengumpulan data menggunakan teknik wawancara mendalam, observasi dan dokumentasi. data dianalisis melalui tahapan analisis proses bisnis (business process), Analisis data kualitatif (reduksi data, penyejiaan data, penarikan kesimpulan), Analisis Kematangan Teknologi (Maturity), dan analisis SWOT.

Dimensi proses penyelarasan yang diukur kematangan (maturity) secara berurutan yaitu, non existent, Initial/ad hoc, repeatable, defenid, Managed dan optimised. Dimensi proses penyelarasan kewenangan pengelolaan perizinan dengan Tata Kelola Teknologi dalam pelayanan publik masih mencapai tingkat Initial/ad Hoc hingga Defined atau tingkat kegagalan program masing tinggi. Maka Dimensi Elektronik Governance diperlukan melakukan perbaikan dan optimalisasi dukungan (support), kapasitas dan nilai (value) untuk mewujudkan keterpaduan dan penyederhanaan layanan. sedangkan Dimensi IT governance diperlukan dalam rangka peningkatan upaya perbaikan otomatisasi proses, perbaikan hubungan proses Tata Kelola IT, perbaikan sturktur, proses dan mekanisme (hubungan) untuk mewujudkan proses penyelarasan dan proses intergasi.

Mempertimbangkan dimensi e-gov dan IT governance, rencana strategis DPMTSP dan keputusan penyelarasan IT Governance, maka akhirnya disimpulkan bahwa Model Penyelarasan IT Governance Dinas Penanaman Modal dan PTSP adalah model keselarasan untuk mengintegrasikan antara fungsi layanan PTSP (one stop service) dan interoperabilitas antar aplikasi *e-government*.

Kata kunci: *Elektronik Governance, IT Governance, Keterpaduan, Intergasi dan Model penyelarasan.*



ABSTRACT

JUSMAN. *Governance Electronic Model in Public Service. A Case Study at Capital Service and One-stop Service of Makassar City* (supervised by **Sulaiman Asang, Badu Ahmad and Atta Irene Allorante**)

The aim of this research is to recommend a governance electronic alignment model to realize one-stop service at Capital Service and One-Stop Service.

The research used qualitative approach as a model to solve problems. The data were obtained through in-depth interview, observation, and documentation. They were analysed through some steps, i.e. business process analysis, qualitative data analysis (data reduction, data presentation, drawing conclusion), technology maturity analysis, and SWOT analysis.

The results of the research indicate that alignment process dimensions of maturity ,measured respectively includes non-existent, initial/ad hoc, repeatable, defined, managed and optimized. Alignment dimension of authority to manage licensing with technology governance in public service is still at initial/ad hoc level up to defined level or program failure level is still high. Therefore, governance electronic dimension still needs improvement and optimized support and capacity and value to create service integration and simplification. Meanwhile, Governance IT dimension is needed to increase improvement efforts of automation process, relationship improvement of IT governance process, the improvement of structure, process and mechanism (relationship) to realize alignment process and integration process. Considering e-gov dimension and IT governance, DPMTSP's strategic planning and decision of IT Governance alignment decision, it is concluded that IT Governance Alignment Model of Capital Service and One-stop Service is an alignment model to integrate between service function of One-stop Service and interoperability among government applications.

Key words: Electronic Governance, IT Governance, Integration, Alignment Model.



DAFTAR ISTILAH

Big Data	:	sebuah teknologi baru di dunia teknologi informasi dimana memungkinkan proses pengolahan, penyimpanan dan analisis data dalam beragam bentuk/format, berjumlah besar dan pertambahan data yang sangat cepat
BPA	:	<i>Business process automation</i>
CAS	:	<i>Central Authentication Service</i>
CLOUD Computing	:	komputasi awan adalah penggabungan teknologi komputerisasi dan internet, dimana data mulai dari skala kecil hingga besar tersimpan di server internet, yang memungkinkan kita dapat mengakses data kita dari berbagai lokasi dan melalui berbagai platform
DGMS	:	<i>Dialog Generation and Management System</i>
DRC	:	<i>Disaster Recovery Center</i>
DSS	:	<i>Decision Support System</i>
Firewall	:	sebuah sistem yang didesain untuk mencegah akses yang tidak sah ke atau dari jaringan pribadi (Privat Network)
IAAS	:	Infrastructure as a Service
Integrasi	:	sebuah sistem yang mengalami pembauran hingga menjadi suatu kesatuan yang utuh. Integrasi berasal dari bahasa Inggris "integration" yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan. Integrasi sosial dimaknai sebagai proses penyesuaian di antara unsur-unsur yang saling berbeda dalam kehidupan masyarakat sehingga menghasilkan pola kehidupan masyarakat yang memiliki keserasian fungsi.
Jejak digital	:	merupakan segala jejak digital yang tercipta atas peran aktif si pengguna. Ini misalnya termuat dalam segala unggahan atau pembaruan status melalui portal.
Kerangka Kerja	:	sejumlah pemikiran, konsep, ide atau asumsi yang digunakan untuk mengorganisasikan proses pemikiran tentang sesuatu atau situasi. Kerangka kerja ini juga dapat dianggap sebagai dasar berpikir untuk mengelompokkan dan mengorganisasikan representasi sebuah perusahaan yang penting bagi manajemen perusahaan dan pengembangan sistem selanjutnya (Zachman, 1987).
License	:	pemberian izin dari pemilik barang/jasa kepada pihak yang menerima lisensi untuk menggunakan barang atau jasa yang dilisensikan.
Maturitas	:	Pola pemerintahan semakin tumbuh dari manual (sederhana) ke pola otomatisasi
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development, Korea Policy Centre, yang beralamat di 33 Yulgong-no Jongno-gu, Seoul, 110-734, Korea
One data	:	Satu identitas memiliki satu data, tidak berulang (redundancy) untuk sinergitas data
Online	:	menunjukkan keadaan terhubung, sementara "offline" menunjukkan keadaan terputus.
OODBMS	:	<i>Object Oriented Database Management System</i>
Operabilitas	:	atau Peluang adalah suatu ukuran tentang kemungkinan suatu peristiwa (event) akan terjadi di masa mendatang. Probabilitas dapat juga diartikan sebagai harga angka yang menunjukkan seberapa besar kemungkinan suatu peristiwa terjadi, di antara keseluruhan peristiwa yang mungkin terjadi.
	:	Online Single Submission (sebagai sistem yang mengintegrasikan seluruh pelayanan perizinan berusaha yang menjadi kewenangan Menteri/Pimpinan Lembaga, Gubernur, atau Bupati/Walikota yang dilakukan secara elektronik.



PAAS	:	<i>Platform as a Service</i>
<i>Portfolio Management (PM)</i>	:	Kombinasi dari berbagai tool dan metode yang digunakan untuk mengukur, mengontrol, dan meningkatkan <i>return</i> dari investasi IT dan pengeluaran perusahaan pada umumnya untuk memenuhi tujuan-tujuan bisnis tanpa melebihi sumber daya yang telah tersedia atau melebihi batas lain
<i>Portofolio</i>	:	instrument penilaian atau salah satu komponen dari instrument penilaian, untuk menilai kompetensi, atau menilai hasil pelayanan publik .
<i>Project Management prototype</i>	:	inisiasi, perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengontrolan dan penentuan sebuah kerja tim untuk meraih tujuan yang jelas. : sebuah versi dari suatu sistem potensial yang menyediakan pengembangan dan user dengan suatu gambaran tentang bagaimana sistem dalam bentuk sempurnanya akan berfungsi (McLeod dan Schell, 2007). Proses untuk menghasilkan sebuah prototype disebut prototyping
RDBMS	:	<i>Relational Database Management System</i>
RENSTRA	:	Rencana strategi
RPJMD	:	Rencana Pembangunan Jangka menengah daerah
SAAS	:	<i>Software as a Service</i>
<i>Single ID</i>	:	setiap warga negara hanya memiliki satu Nomor Identitas
Sistem bisnis <i>e-commerce</i>	:	salah satu bentuk bisnis <i>e-commerce</i> yang paling sederhana. Penyedia jasa <i>e-commerce</i> classified tidak terlibat secara langsung dalam proses jual beli. Penyedia jasa hanya sebagai media perantara antara penjual dan pembeli pada suatu tempat.
SKPD	:	Satuan Kerja Perangkat Daerah
SLA	:	<i>Service Level Agreement</i>
SOA	:	<i>Service Oriented Architecture</i>
SOAP	:	<i>Simple Object Access Protocol</i>
SPIPISE	:	Sistem Pelayanan Informasi Dan Perizinan Investasi Secara Elektronik
SWOT	:	<i>Strengths (S), Weaknesses (W), Opportunity (O), Threats (T)</i>
Tandatangan digital	:	suatu tanda tangan yang dibuat secara elektronik yang berfungsi sama dengan tanda tangan biasa pada dokumen kertas biasa.
TIK	:	Teknologi Informasi dan Komunikasi
UDDI	:	<i>Universal Description, Discovery and Integration</i>
Umpan balik (<i>feedback</i>)	:	tanggapan yang diberikan oleh seorang komunikan (penerima pesan) ketika seorang komunikator (pemberi pesan) sedang menyampaikan pesannya
Utilitas	:	faedah; kegunaan; manfaat
<i>Webservice</i>	:	Layanan web diartikan sebagai Suatu aplikasi yang programmable, dapat diakses sebagai komponen melalui protokol standard web menggunakan protokol standard web.
WSDL	:	<i>Web Service Definition Language (WSDL)</i>
XML	:	<i>Extensible Markup Language</i>



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Fenomena teknologi informasi telah mengubah pola kerja manusia, pola berkomunikasi, pola bertindak, hingga pola mengatur masyarakat dalam bidang pemerintahan. Teknologi Informasi (TI) dalam wacana administrasi publik baru (*new public administration*) ditempatkan sebagai variabel utama untuk mendukung terlaksananya administrasi publik yang efisien, efektif, dan transparansi ataupun sesuai kebutuhan publik (*citizen-centric*). Konsep TI dalam administrasi telah diyakini menjadi *enabler factor*, faktor pemudah untuk mewujudkan suatu administrasi, atau *variabel mediating (intervening)* dalam hubungan antara atribut lingkungan dengan atribut struktur organisasi (Rahmawati, 2000), namun disisi lain teknologi berkembang semakin luas dan kompleks, maka organisasi pemerintahan perlu menggunakan teknik-teknik adaptasi atau cara-cara terbaru melakukan layanan publik dengan memanfaatkan teknologi informasi sesuai kebutuhan masyarakat (*citizen-centric administration*).

Prof. Richard Heeks, Guru besar pada departemen pusat pengembangan informasi, Manchester Urban Institute dan menjabat sebagai direktur Centre for Development Informatics, tentang sistem informasi terhadap administrasi sektor publik (1998), dikemukakan bahwa perkembangan teknologi informasi dalam pemerintahan (*e-governance*) telah meletakkan dua pusat pergeseran global revolusi informasi dan revolusi pemerintahan. Revolusi tersebut



menyebabkan pengelolaan administrasi publik dituntut untuk terus beradaptasi terhadap berbagai fenomena globalisasi. Situasi ini mendorong pemerintahan untuk meningkatkan kemampuannya dalam memberikan pelayanan publik secara responsive, tangkas (*agilty*), siaga (*online*), terupdate (*realtime*) terus menerus, melalui pengelolaan berbagai perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*), yang terpadu dan terintegrasi dengan berbagai tata kelola dan bisnis proses. Pemanfaatan teknologi informasi bidang pemerintahan seperti mengelola kebijakan (*managing policy*) dan mengelola pelayanan (*managing service*) mendorong pengelolaan layanan administrative dari analog ke digital. Pemanfaatan data dan informasi secara digital yang melibatkan berbagai organisasi, lembaga pemerintah, lembaga bisnis, dan masyarakat dalam layanan sistem-sistem elektronik pemerintahan untuk mendorong peningkatan keterhubungan dan keterpaduan.

Keterhubungan layanan secara elektronik serta pemanfaatan data dan informasi secara digital menyebabkan pola (*maturity*) pemerintahan semakin tumbuh dari manual (sederhana) ke pola otomatisasi. Inti modernization organisasi layanan pemerintahan yaitu, layanan pemerintahan semakin terhubung, baik melalui pemanfaatan infrastruktur informasi yang bersifat digital atau layanan siaga (*online*) secara bersama, pemanfaatan data dan informasi bersama, mengembangkan layanan secara bersama hingga berkolaborasi melakukan layanan secara terintegrasi (*many to many*) dalam satu platform. Organisasi modern merupakan pola dan syarat menuju level *Smart Government*, pola tersebut menurut Jimenez et

dari *e-administrasi, Elektronik Government, mobile government dan smart ent.*



Teknologi dalam pelayanan publik sebagai alat bantu untuk menghubungkan, mengintegrasikan, mengotomatisasi untuk mencapai layanan yang lebih efektif dan efisien. Isu penting dalam layanan publik yang disediakan oleh pemerintah (*government*) adalah kemudahan masyarakat dan pengusaha memperoleh pelayanan dari pemerintah dan tidak disulitkan terhubungan dengan birokrasi dan antar instansi pemerintah.

Menjembatani kebutuhan tersebut ditetapkan Instruksi Presiden Nomor 5 Tahun 1984 tentang pedoman penyederhanaan dan pengendalian perizinan di bidang usaha/penanaman modal dan ditetapkannya Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government. Kedua ketetapan president tersebut sebagai proses transformasi menuju *e-government*, mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi, mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu.

Tahapan akhir pengembangan elektronik government adalah terwujudkan sistem layanan *elektronik pull terintegrasi*. Pada tahap ini merupakan tahapan yang paling kompleks, karena selain dibutuhkan teknologi informasi yang memadai, juga *goodwill* dari pemerintah, kapasitas lembaga, tata kelola IT yang tepat untuk menciptakan layanan publik yang lebih mudah, sederhana, cepat dan efisien.

Percepatan Pelaksanaan sistem pelayanan publik terintegrasi,

n Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 96 Tahun 2012
Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan



Publik. Pasal 14 dalam Peraturan Pemerintah tersebut, disebutkan bahwa sistem pelayanan terpadu merupakan satu kesatuan proses pengelolaan pelayanan terhadap beberapa jenis pelayanan yang dilakukan secara bersama, dalam satu tempat baik secara fisik maupun virtual sesuai dengan standar pelayanan. Kemudian ditetapkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu disebutkan bahwa PTSP adalah layanan yang secara terintegrasi dalam satu kesatuan proses dimulai tahap permohonan sampai dengan tahap penyelesaian produk pelayanan melalui satu pintu.

Pola pelayanan terintegrasi pada PTSP adalah pola pelayanan publik terintegrasi berbasis elektronik. Berdasarkan Perpres Nomor 65 Tahun 2018, Pemerintah Daerah harus membangun integrasi, konsolidasi, dan inovasi Layanan SPBE (Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik) agar mampu memberikan akses layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas bagi masyarakat. Lebih lanjut dikemukakan dalam Perpres ini bahwa SPBE merupakan upaya berkesinambungan untuk mewujudkan bangsa yang berdaya saing. Pada akhir tahun 2025 diharapkan pemerintah sudah berhasil mencapai keterpaduan SPBE baik di dalam dan antar Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah, dan keterhubungan SPBE antara Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.

Trochidis (2008), sistem pelayanan publik terintegrasi menjanjikan pemberian pelayanan yang mulus dari berbagai organisasi pemerintah, menciptakan

dan pengalaman pelayanan yang lebih baik bagi penyedia layanan serta

layanan itu sendiri, sebagai dikutip *One-stop government refers to a*



citizen-oriented and integrated provisioning of services from multiple departments via a single access point (Wimmer & Tambouris, 2002). Sedangkan Menurut Maria A Wanner (2002) bahwa konsep layanan terintegrasi memenuhi beberapa tujuan yaitu; terintegrasinya layanan publik yang disediakan oleh beberapa lembaga berbeda ke satu titik akses tunggal (*customer-driven integration*), mengkoneksikan semua layanan pemerintahan dalam sistem satu pintu untuk memungkinkan koordinasi layanan yang berbeda keahlian (*task and expertise driven integration*); dan mengintegrasikan fungsionalitas, data dan sumber daya yang digunakan oleh otoritas yang berbeda untuk melakukan permintaan layanan (*resource or data driven integration*).

Kendala Penerapan elektronik pemerintahan, sejak tahun 2003 telah ditetapkan, seharusnya sudah memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan khususnya pelayanan publik secara terpadu, terintegrasi dan efektif. Hasil Peningkatan e-Government Indonesia (PeGI) tahun 2015, rata-rata capaian penerapan SPBE pada Pemerintah Daerah mencapai nilai indeks 2,5 (kurang). Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), melalui laporan Ikhtisar Hasil Pemeriksaan Semester II tahun 2017, mengungkap 5.852 permasalahan. 48% total permasalahan menyangkut ketidakhematan, ketidakefisienan, dan ketidakefektifan.



Tabel 1. Indeks Kota Berkelanjutan

Tipologi Kota	Pelayanan Perkotaan	Sosial-Budaya	EKONOMI	Lingkungan	TATA KELOLA KOTA	Sistem Perkotaan Nasional	IKB RATA-RATA KOTA
Metropolitan	51,89	40,59	72,82	58,06	45,62	70,85	56,64
Sedang	47,52	52,96	28,09	60,09	43,14	51,99	47,30
Besar	53,40	46,40	48,14	56,64	47,90	66,60	53,18
Kecil	42,29	58,33	21,82	62,27	39,39	41,52	44,27
Seluruh Kota	48,77	49,57	42,72	59,26	44,01	57,74	49,35

Sumber; IKB, 2015

Rendahnya *Efektivitas IT Governance* menurut Ita Ernala Kaban, akan menjadi awal terjadinya pengalaman buruk yang dihadapi perusahaan (termasuk lembaga pemerintahan) seperti (1) Kerugian bisnis, berkurangnya reputasi dan melemahnya posisi kompetisi; (2) Tenggang waktu yang terlampaui, biaya lebih tinggi dari yang diperkirakan, dan kualitas lebih rendah dari yang telah diantisipasi; (3) Efisiensi dan proses inti perusahaan terpengaruh secara negatif oleh rendahnya kualitas penggunaan TI; (4) Kegagalan inisiatif TI untuk melahirkan inovasi atau memberikan keuntungan yang dijanjikan;

Solusinya atas kegagalan penerapan sistem pemerintahan berbasis elektronik dapat dilakukan melalui integrasi terkait sistem-sistem layanan pengaduan publik, layanan perizinan, dan pelayanan publik lainnya. Hal ini dikutip dari Lampiran Peraturan Presiden Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Elektronik adalah Ketersediaan Sistem informasi yang telah terintegrasi, pada sisi pemilik sistem akan merasakan efektivitas penggunaan waktu, tenaga, hingga biaya sedangkan disisi pengguna dalam hal ini konsumen masyarakat juga akan merasakan efektivitas waktu, tenaga, biaya, data dan



informasi yang dibutuhkan lebih lengkap dan lebih aktual, lebih terpercaya dan komprehensif.

Kendala adaptasi elektronik government khususnya penyelenggaraan pemerintahan khususnya pelayanan publik secara terpadu dan terintegrasi adalah belum adanya jembatan antara pelayanan publik berbasis elektronik government dengan tata kelola IT. ITGI (2008) dan Weill, P., & Ross, J. W (2004) Tata Kelola IT memiliki potensi sebagai praktek terbaik yang dapat meningkatkan pencapaian kinerja maupun daya saing organisasi. Tata Kelola IT untuk memastikan pelaksanaan integrasi antara *electronic government* dan Teknologi Informasi terlaksana secara efektif dan efisien sesuai tujuan organisasi, sebagaimana dikutip dari Gartner bahwa *IT governance (ITG) is defined as the processes that ensure the effective and efficient use of IT in enabling an organization to achieve its goals*. Disamping itu Tata kelola TI merupakan upaya mencapai penyelarasan yang lebih baik antara bisnis dan TI (Van Grembergen et al., 2003; ITGI, 2003), dengan tiga Indikator keselarasan berdasarkan domain tata kelola IT meliputi; *struktur dan mekanisme, prosedural mekanisme dan relational mekanisme*.

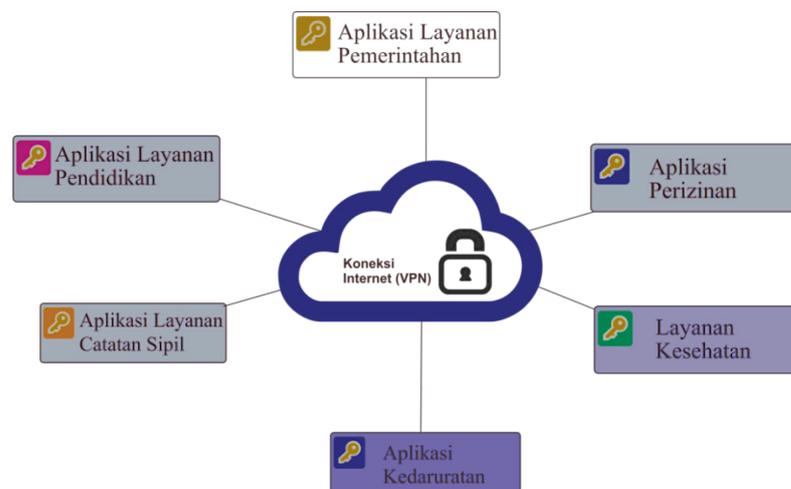
Kunci Tata Kelola IT adalah memastikan proses penggunaan IT secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya. Ditegaskan oleh *IT Governance Institute* (ITGI) bahwa IT Governance sebagai "bagian integral dari tata kelola perusahaan, yang terdiri dari struktur organisasi dan kepemimpinan, serta proses yang memastikan bahwa organisasi TI tersebut mendukung strategi dan tujuan organisasi.

demikian Implementasi Tata kelola IT untuk mengurangi disfungsional



antara struktur, fungsi, SDM dan mekanisme, antar departemen, antar organisasi/Lembaga untuk mensinergikan dalam mencapai tujuannya.

SKPD Pemerintah Kota Makassar, umumnya telah memiliki layanan informasi online, namun pada umumnya masih belum melakukan integrasi layanan dan berbagai urusan dengan SKPD lainnya di Kota Makassar seperti yang digambarkan pada Gambar 1. Umumnya OPD masih bersifat sektoral, terpisah, data dan informasi yang dimiliki tidak dapat saling berkomunikasi, penyimpanan dan pengembangan data terpisah-pisah (silo), sehingga kebutuhan perencanaan pembangunan yang berdasarkan data dari berbagai sektor belum dapat mendapatkan gambaran secara komprehensif.



Gambar 1. Koneksi Aplikasi Layanan Pemerintah Kota Makassar

Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu di Kota Makassar dilaksanakan pada DPM-PTSP. Diantara Sasaran strategis tahun 2014-2019 yaitu; terwujudnya pelayanan publik yang cepat dan berkualitas. Target tersebut merupa-

capai sasaran paling rendah hingga tahun 2017. Adapun permasalahan yang dihadapi diantaranya; 1) belum optimalnya sistem informasi management



dalam melayani izin secara online, 2) belum maksimalnya pelaksanaan aturan teknis pelayanan perizinan dan 3) pelayanan Perizinan masih lambat dibandingkan kebutuhan masyarakat dan dunia usaha (Lakip DPMPTSP, 2016).

Ketidaksiharan Pemanfaatan IT dalam Bisnis Proses layanan dan struktur organisasi PTSP merupakan sebab tidak terintegrasinya berbagai layanan. Keselarasan juga dapat berhubungan dengan sinergi, kesesuaian, dan integrasi antara strategi bisnis dan strategi ES (Chung & Lewis, 2003; Hirschheim & Sabherwal, 2001). Hasil penelitian Henderson dan Venkatraman (1993) menemukan bahwa kurangnya keselarasan antara strategi bisnis dan strategi organisasi merupakan alasan utama mengapa organisasi gagal mencapai nilai optimal dari sumber daya teknologi informasi yang telah diinvestasikan. Sehingga secara idiomatik dapat disimpulkan bahwa Integrasi layanan sebagai tujuan dan prosesnya untuk mencapai proses penyelarasan.

Lingle dan Schiemann (1996) dalam Yuliansyah (2016) berpendapat bahwa “*Effective organizations are organic, integrated entities in which different unit, functions, and level support the company strategy and one another*”. Dengan demikian, keselarasan antara unit fungsional dan tujuan organisasi merupakan masalah penting bagi keberhasilan setiap organisasi (Kathuria dan Porth, 2003). Alasannya adalah bahwa “*Successful implementation of strategy depends on this integration and the development of short-term operating objectives that relate to strategic plans*”. (Huang, 2008 dalam Yuliansyah, 2016)



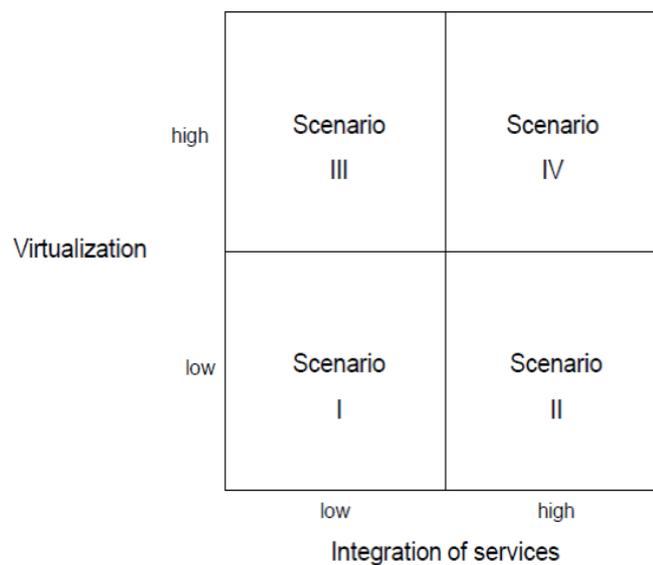
Level peran IT dalam organisasi menurut Carlos E. Jimenez, seorang profesional pada proyek-proyek strategis di tingkat nasional dan internasional, seperti Mekanisme Kolaborasi Internasional tentang Perangkat Lunak Publik (IADB, Red GEALC), Kerangka Kerja Interoperabilitas e-Government Ibero-Amerika (CLAD, diratifikasi oleh 21 negara), atau e-Government Panduan Interoperabilitas (Brasil). Dikemukakan dalam jurnalnya berjudul *E-Government Interoperability: Linking Open and Smart Government*, dikemukakan bahwa Peran Integrasi dalam organisasi akan memodernisas organisasi menuju Level *Smart Government*. Syarat menuju *Smart Government* jika terjadi proses interaksi antara masyarakat (*e-Government*), setelah mencapai platform relasional (*organisasi relational*) yang disebut *Open Government*. Tahap selanjutnya dibutuhkan platform organisasi yang membentuk ekosistem terintegrasi dalam organisasi berbasis maturity kemampuan mengadopsi TI secara optimal (*Intelligent organisasi*).

Berdasarkan uraian diatas, Berikut ini dipetakan beberapa paradigma dikotomi dan teori terkait proses integrasi tata kelola IT kaitannya dalam proses implementasi *one stop service e-government* pada Dinas DPMPTSP yaitu; tingkat virtualisasi layanan dan proses penyelaran IT governance, hal ini akan menjadi pertimbangan model elektronik governance Penyelenggaraan PTSP, yang di uraikan secara singkat sebagai berikut;



1. Virtualisasi dan integrasi layanan

Perubahan bisnis proses dari konsep *one stop service* menuju implementasi Pelayanan Secara Elektronik (PSE) atau di kenal *one stop e-governance* sebagai konsep layanan yang terintegrasi. Hoglebe. F.H., dkk (2008), bahwa implementasi kebijakan *One-Stop e-service*, dipandang memiliki dua dimensi yaitu integrasi layanan (*Integration of services*) atau *bundling service* dan virtualisasi yang berorientasi pelanggan. Semakin tinggi integrasi layanan maka semakin tinggi pelayanan virtualisasinya. Pemetaan layanan terintegrasi dengan skenario hubungan virtualisasi dan integrasi layanan dapat dilihat pada gambar berikut ini.



Gambar 2. Kerangka Acuan One-Stop e-Government
(Sumber: Hoglebe. F., at al, 2008)

Terdapat empat skenario penyediaan layanan publik terintegrasi terkait virtualisasi layanan sebagai berikut:

Organisasi Administratif (skenario I): Tanda kiri bawah menandai otoritas administratif publik yang menawarkan layanan mereka yang berbasis



manual dengan tingkat integrasi layanan rendah. Ketersediaan layanan online yang ditawarkan terbatas, sehingga tingkat virtualisasi pelayanan publik juga rendah.

- II. Pusat layanan (skenario II): Skenario kedua yang terletak di kuadran matriks II menjelaskan otoritas administratif publik menawarkan integrasi layanan berorientasi pelanggan, namun tingkat integrasi layanan tinggi, namun tingkat virtualisasi rendah.
- III. Organisasi administrasi virtual (skenario III): Kotak kiri atas menandai skenario ketiga. Serupa dengan Skenario I, otoritas administrasi publik menawarkan layanan mereka yang berbasis otoritas dan tanpa integrasi layanan yang signifikan. Tingkat integrasi rendah, pelanggan mungkin telah mengunjungi berbagai portal online untuk mendapatkan layanan.
- IV. Pusat layanan virtual (Skenario IV): Skenario IV di kanan atas mewakili layanan otoritas administrasi publik yang menawarkan integrasi layanan yang jelas dan berguna bagi pelanggan. Kotak keempat menggambarkan skenario dimana layanan online dapat digunakan baik secara lokal maupun antar independen organisasi yang berbeda fungsi layanan dan lokasi.

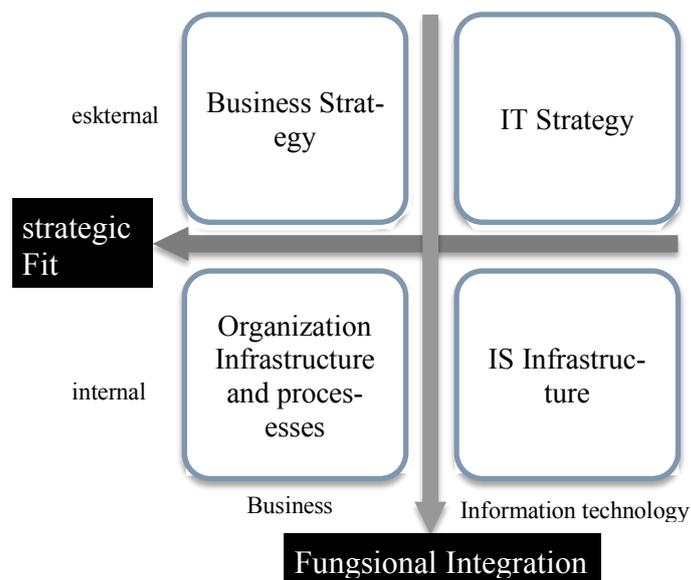
2. Penyelarasan IT governance (*Fit strategi dan integrasi fungsional*)

Pelaksanaan konsep PTSP merupakan salah satu upaya mengimplementasikan kebijakan tata kelola pemerintahan dan *IT Governance* dalam pelaksanaan pelayanan publik yang bersifat terpadu. Peterson, 2003; Weill & Woodham, 2002

IT governance untuk mendefinisikan fungsi struktur, proses dan hubungan relasional. Dengan demikian penyelarasan *IT Governance* dan tata



kelola PTSP perlu dilakukan sinkronisasi proses, struktur dan mekanisme hubungan dalam pelayanan perizinan, aturan dan tanggung jawab, mendukung keselarasan rencana bisnis proses secara elektronik dengan Tata Kelolah IT, baik tujuan internal maupun eksternal. Penyelarasan strategis antara bisnis dan TI menurut Duffy (2002) didefinisikan sebagai berikut: "proses dan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan hubungan simbiosis antara bisnis dan TI." Gagasan di balik penyelarasan strategi sangat komprehensif adalah bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan akhir.



Gambar 3. Model strategis penyelarasan (Henderson & Venkatraman, 1993) dalam Van Grembergen and De Haes (2009).

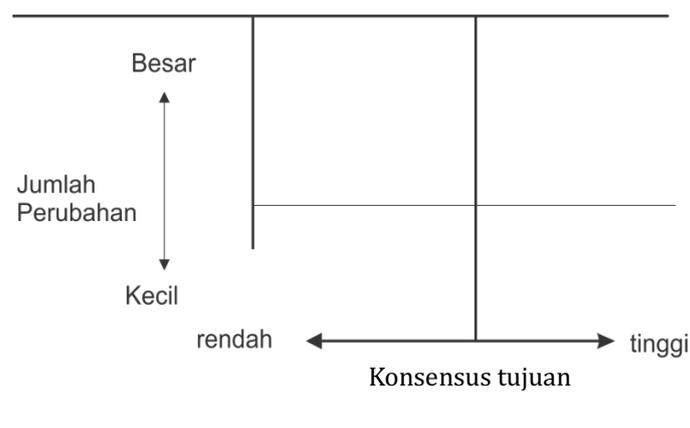
Henderson dan Venkatraman (1993) secara jelas menggambarkan keterkaitan antara strategi bisnis dan strategi TI dalam Model Strategis Alignment. Konsep model yang kedua ini, didasarkan pada dua blok bangunan: "*fit strategis*" dan "*integrasi fungsional*". Kesesuaian strategis mengakui bahwa strategi TI harus ditanamkan dalam kerangka domain eksternal (bagaimana perusahaan diposisikan



di pasar TI) dan domain internal (bagaimana infrastruktur TI harus dikonfigurasi dan dikelola). Model strategis penyelarasan tersebut untuk memetakan *fit strategis*" dan *"integrasi fungsional* dalam pelaksanaan *one stop e-governance* sebagai konsep layanan yang terintegrasi.

3. Konsensus tujuan

Implementasi Pelayanan PSE membutuhkan konsensus tujuan yang tinggi dan perubahan yang besar setelah pelimpahan kewenangan pelaksanaan PTSP. Menurut Van Meter dan Varn Horn sebagai ciri layanan dengan konsensus yang tinggi berdasarkan luas dampak pelibatan sektor layanannya. Tugas DPMPTSP diantaranya adalah memadukan beberapa layanan dalam satu platform, lintas fungsional (*cross functional*) antar kantor dinas/instansi untuk menghasilkan pelayanan kepada masyarakat yang lebih baik. Konsensus yang tinggi berkorelasi linier dengan jumlah atau sasaran masyarakat terlayani.



Gambar 4. Dimensi kebijakan yang mempengaruhi implementasi, (Sumber: Winarno, 2014)

etiga perpektif untuk memetakan model pelaksanaan PTSP pada Dinas dan Modal dan PTSP dalam melaksanakan konsep penyelarasan



(*alignment*) dimensi elektronik government dan IT Government. Dalam rangka mewujudkan pelaksanaan keterpaduan layanan dari komponen kesuksesan elektronik government maka diperlukan penyelerasan *elektronik Governance* dengan tata kelola IT PTSP untuk mewujudkan sinkronisasi proses, struktur dan mekanisme hubungan berdasarkan dukungan kebijakan (support), kapasitas pendukung, manfaat (value) untuk mewujudkan kebutuhan penyelenggaraan PTSP.

Berdasarkan uraian diatas bahwa dalam rangka penyelesaian ini diperlukan tahapan tahapan yaitu, perlunya gambaran bisnis proses dan entitas penyelenggaraan PTSP, gambaran maturitas elektronik governance dan IT Governance, gambaran model penyelerasan elektronik governance dan IT Governance, selanjutnya rekomendasi keputusan Model penyelerasan elektronik governance untuk mewujudkan Pelayanan perizinan terpadu satu pintu (*one stop service*) pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu (DPMPTSP).

B. Rumusan Permasalahan

Latar belakang kebutuhan layanan penyelenggaraan PTSP berupa; kebutuhan keterpaduan layanan dalam rangka kerja pelayanan Perizinan Satu Pintu (*one stop service*), proses penyelerasan berbagai entitas dan bisnis proses, kebutuhan adaptasi (maturity) proses layanan terintegrasi dan adaptasi otomatisasi proses layanan. Kebutuhan layanan tersebut merupakan dimensi *elektronik governance* dan Dimensi IT Governance dalam mewujudkan pelayanan publik terpadu pada

SP Kota Makassar, maka rumusan permasalahan dapat dikemukakan sebagai



1. Bagaimana dimensi *elektronik governance* dalam mewujudkan pelayanan publik terpadu pada DPM-PTSP Kota Makassar,
2. Bagaimana Dimensi IT Governance dalam mewujudkan pelayanan publik terpadu pada DPM-PTSP Kota Makassar,
3. Bagaimana Model penyesuaian dimensi elektronik governance untuk mewujudkan Pelayanan perizinan terpadu (*one stop service*) pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu.

C. Tujuan Penelitian

Studi komprehensif mengenai elektronik government dan penyesuaian teknologi informasi (TI) pada pelayanan publik masih sangat terbatas. Peneliti ingin mengambil bagian pada proses penyesuaian dimensi elektronik governance dalam pelayanan publik. Tidak hanya memfokuskan pada gambaran Kebijakan elektronik government dan IT Government, namun ingin mendapatkan gambaran pemahaman yang terang tentang kerangka keselarasan Penyelenggaraan Perizinan Terpadu Satu Pintu sebagai lembaga yang diharuskan menerapkan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik dan representasi lembaga pemerintah yang melakukan pelayanan publik terintegrasi, lintas sektoral dan melakukan konsensus tujuan yang tinggi, dengan demikian tujuan penelitian yaitu:

- a. Mendeskripsikan Dimensi *elektronik governance* dalam mewujudkan perizinan terpadu pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kota

Makassar.



- b. Mendeskripsikan dimensi *IT Governance* dalam mewujudkan perizinan terpadu pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu Kota Makassar.
- c. Mendeskripsikan Rekomendasi Model penyelarasan dimensi elektronik governance untuk mewujudkan Pelayanan perizinan terpadu satu pintu (*one stop service*) pada Dinas Penanaman Modal dan Perizinan Terpadu Satu Pintu.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademik

- Penghayaan ilmu administrasi sebagai ilmu pemerintahan yang mendorong peningkatan partisipasi masyarakat, kerjasama, dan kolaborasi, dalam mendukung layanan publik yang terintegrasi.
- Penelitian ini diharapkan juga berguna bagi perkembangan ilmu administrasi publik khususnya tentang pelaksanaan perizinan terpadu melalui Penerapan Tata Kelola Teknologi sebagai bentuk penyelarasan teknologi informasi kedalam pelayanan publik.
- adanya model prizinan terpadu yang menggabungkan tata kelola TI dan penyerasian (*IT Aligment*) untuk mendorong layanan perizinan terpadu. Oleh karena itu penelitian ini diharapkan adanya kerangka kerja baru tata kelola IT Pemerintah dan berkontribusi terhadap ilmu administrasi publik atau ilmu – ilmu pemerintahan.



2. Praktisi

- memberikan kontribusi untuk memurnikan pemahaman tentang tata kelola pemerintahan, model pelayanan publik yang berbasis elektornik saat ini.
- Mengusulkan kerangka kerja baru untuk melakukan keselarasan sumber daya TI dan tata kelola IT dalam memodernisasi elektronik governance pada pelayanan publik di BPMPTSP Kota Makassar.
- Sebagai Kerangka kerja (framework) new publik service berdasarkan tata kelola IT Pemerintah untuk mewujudkan good governance.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Adminisrasi modern dan postmoderen

Administrasi Publik dan kaitannya dengan Studi Analisis Kebijakan bisa dijejak sejak tahun 1930-an. Doktrin klasiknya berawal dari dikotomi administrasi dengan politik. Jika ditelusuri, gagasan itu bersumber dari Essai Woodrow Wilson yang berjudul *“Introduction To Study Administration”* (1887). Dalam essai tersebut, Wilson sebenarnya ingin memfokuskan kajian Ilmu Politik ketimbang memaksimalkan keyakinan politis yang berkembang pada saat itu. Wilson berargumen *“It’s getting harder to run a constitution than to frameone”*. Keinginan Wilson adalah memfokuskan tidak hanya masalah personal tapi juga masalah organisasional dan manajemen secara umum.

Gagasan Wilson berkembang dan mendapat apresiasi dari Frank J. Goodnow yang menulis buku berjudul *“Politics and Administration”* (1900). Argumen dikotomi ditawarkan dan menjadi satu suara paling signifikan bagi gerakan perubahan progresif munculnya Ilmu Administrasi. Goodnow berargumen *“the expression of the will of the state and the execution of that will”*. Goodnow juga menambah, bahkan partai politik pun harus memiliki administrasi. Meski ide Goodnow tidak gamblang dan jelas jika dikaitkan tindakan pemerintah, tapi ide itu menjadi sumbangan berharga Goodnow (1900) dalam Shafritz & Hyde (1992).

jut, sarjana awal lain, di tahun-tahun itu, adalah Willoughby. Willoughby pat bahwa administrasi publik memiliki aspek universal yang bisa lkan di seluruh cabang pemerintahan. Karyanya berkaitan perubahan



sistem keuangan mengawali kreasi sistem keuangan dalam pemerintahan negara. (Shafritz, 1991; Islamy, 2003; Henry, 1995) Suara Wilson, Goodnow, Willoughby, dan Taylor (lebih dikenal di Ilmu Manajemen) memberi sumbangan besar dan menjadi demam di perkembangan Ilmu Administrasi Publik. Mereka mengidentifikasi tema kritis yang menjadi bagian permanen dari kajian administrasi publik modern. Tema Utamanya, bahwa Administrasi Publik harus jadi premis dari Ilmu Manajemen dan Administrasi Publik harus memisahkan diri dari Politik tradisional.

Tema sentral yang menjadi objek amatan administrasi publik mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Kalau pada awalnya administrasi publik hanya berkaitan dengan fungsi tradisional administrasi seperti menjaga keamanan, ketentraman dan ketertiban masyarakat, objek amatan itu belakangan bergeser dan berkembang ke persoalan-persoalan yang lebih luas seperti persoalan pelayanan publik dan persoalan publik lainnya yang hidup dan berkembang di masyarakat.

Perspektif postmodern dalam Administrasi Publik, kita harus mulai mencoba untuk memahami dari karakterisasi postmodern modernitas atau modernitas tinggi. Modernitas adalah penolakan terhadap pencerahan dari premodernity, mitos, misteri, dan kekuatan tradisional beserta turunannya.

Modernitas, dalam perspektif postmodern, dalam penelitian ini berkaitan dengan pengetahuan obyektif dan perkembangannya. Postmodernitas lebih pada nilai dan pencarian kebenaran daripada di penokohan pengetahuan. Farmer

menyatakan modernitas sebagai ungkapan batas dari partikularisme, saintisme, dogmatisme, dan perusahaan (enterprise).



Administrasi publik selalu dikaitkan dengan cara untuk mengatur dan cara untuk mengelola dan ini dikenal dengan teknologi administrasi publik . Sebagian besar organisasi publik dan manajemen adalah teknologinya masih rendah. Hal ini diungkap oleh Rainey dan Paula Steinbauer bahwa pada organisasi dan manajemen lembaga kompleks besar masih menggunakan prinsip terutama administrasi publik tradisional. Dengan kata lain, berteknologi rendah administrasi publik terutama didasarkan pada pemahaman umum dari teori modern dalam segala bentuknya bekerja dengan sangat baik dalam praktek.

B. Teori dan Perspektif Elektronik Governance

1. Konsep governance

Istilah governance menunjukkan suatu proses ketika rakyat bisa mengatur ekonominya, institusi, dan sumber-sumber sosial serta politiknya tidak hanya dipergunakan untuk pembangunan, tetapi juga untuk menciptakan kohesi, integrasi, dan kesejahteraan rakyat. Dengan demikian, kemampuan suatu negara mencapai tujuan negara sangat bergantung pada kualitas tata pemerintahan, yaitu pemerintah melakukan interaksi dengan sektor swasta dan masyarakat (Thoha, 2000: 12).

Konsep governance tidak hanya melibatkan pemerintah dan negara, tetapi juga peran berbagai aktor di luar pemerintah dan negara sehingga pihak-pihak yang terlibat juga sangat luas (Rochman, 2000: 141). Sejalan dengan konsep governance,

(2008: 130) menegaskan bahwa dalam tatanan pengelolaan



keperintahan, ada tiga pilar governance, yaitu pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat.

Governance adalah mekanisme pengelolaan sumber daya ekonomi dan sosial yang melibatkan pengaruh sektor negara dan nonpemerintah dalam suatu kegiatan kolektif (Rochman, 2000: 142). Pinto (Widodo, 2008: 107) mengatakan bahwa governance adalah praktik penyelenggaraan kekuasaan dan kewenangan oleh pemerintah dalam pengelolaan urusan pemerintahan secara umum dan pembangunan ekonomi pada khususnya.

Lembaga Administrasi Negara (2000: 1) mengartikan governance sebagai proses penyelenggaraan kekuasaan negara/pemerintah dalam melaksanakan penyediaan public goods and services. Lebih lanjut, LAN (2000: 5) menegaskan bahwa dilihat dari segi functional aspect, governance dapat ditinjau dari apakah pemerintah telah berfungsi secara efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah digariskan, atau sebaliknya.

Dalam pengertian yang lebih kompleks, United Nations Development Programme (UNDP) mengemukakan, "Governance is defined as the exercise of political, economic, and administrative authority to manage a nation's affairs." Pemerintahan diartikan sebagai pelaksanaan kewenangan politik, ekonomi, dan administratif untuk me-manage urusan-urusan bangsa. Lebih lanjut, UNDP juga menegaskan, "*It is the complex mechanisms, process, relationships and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their rights*

ations and mediate their differences." Pemerintahan adalah suatu institusi, ne, proses, dan hubungan yang kompleks sebagai jalan bagi warga negara



(*citizens*) dan kelompok yang mengartikulasikan kepentingannya melaksanakan hak dan kewajibannya, dan menengahi atau memfasilitasi perbedaan di antara mereka (Widodo, 2008: 108).

Pengertian *governance* yang dikemukakan oleh UNDP, menurut Lembaga Administrasi Negara (2000: 5), mempunyai tiga kaki, yaitu *economic*, *politic*, dan *administrative*. *Economic governance* mencakup proses pembuatan keputusan yang memengaruhi aktivitas ekonomi negara atau berhubungan dengan ekonomi lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. *Economic governance* memiliki pengaruh atau implikasi terhadap *equity*, *poverty*, dan *quality of life*. *Political governance* merujuk pada proses pembuatan keputusan dan implementasi kebijakan negara/pemerintah yang *legitimate* dan *authoritative*. Oleh karena itu, negara terdiri atas tiga cabang pemerintahan yang terpisah, yaitu legislatif, eksekutif, dan yudisial yang mewakili kepentingan politik pluralis dan membolehkan setiap warga negara memilih secara bebas wakilnya. *Administrative governance* adalah sistem implementasi kebijakan yang melaksanakan sektor publik secara efisien, tidak memihak, akuntabel, dan terbuka.

Berdasarkan uraian tersebut, unsur utama yang dilibatkan dalam penyelenggaraan pemerintahan menurut UNDP terdiri atas tiga macam, yaitu *the state* (negara/pemerintah), *the private sector* (swasta), dan *civil society organization* (organisasi masyarakat). Hubungan di antara ketiga unsur utama dalam penyelenggaraan *governance* tentunya saling memengaruhi, saling membutuhkan,

saling ketergantungan dalam upaya mewujudkan pemerintahan yang baik (Widodo, 2008: 110).



Berdasarkan batasan definitif di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian *governance* adalah suatu proses interaksi yang setara, selaras, dan seimbang antara domain dalam melaksanakan pembangunan ekonomi, politik, dan administrasi. Konsekuensi interaksi antar domain ini menyebabkan bergesernya pola pelayanan sektor publik ke sektor swasta yang sering disebut privatisasi atau swastanisasi.

Perkembangan Istilah *governance* terus mengalami perubahan dan cenderung mengalami perluasan makna. *Governance* tidak saja menjelaskan menjelaskan relasi-keterkaitan antarorganisasi, tetapi juga sebagai *governance* sebagai nilai. Hal bisa dilihat dari tujuh definisi *governance* dari Rhodes seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Berbagai defenisi tentang *governance*

No	Pengertian	Deskripsi Ringkas
1	<i>Governance</i> sebagai <i>Corporate Governance</i>	Pengertian ini mengacu kepada cara perusahaan dikelola secara efisien, yang kemudian ditranlasikan ke sektor publik dalam bentuk manajemen pemerintahan yang lebih efisien. Implikasi pengertian ini membawa kepada tiga prinsip dalam organisasi publik; keterbukaan atau informasi yang <i>disclosure</i> , integritas pejabat publik dan akuntabilitas setiap peran dan tindakan individu pejabat publik.
2	<i>Governance</i> sebagai <i>New Public Management</i>	Pengertian ini memiliki dua makna, yaitu (a) penerapan manajemen korporasi dalam sektor publik dalam bentuk kinerja yang terukur, <i>management by result</i> , <i>value for money</i> , dan lebih dekat dengan pelanggan; (b) marketisasi, yaitu penerapan struktur atau pola insentif dalam penyediaan pelayanan publik melalui kontrak dengan pihak luar (ketiga), mekanisme semi pasar dan pilihan konsumen.



3	<i>Governance</i> sebagai <i>Good Governance</i>	Dipengaruhi oleh pemikiran reformasi pemerintahan menuju <i>good governance</i> dengan tiga <i>strands</i> (untaian); (1) sistemik; distribusi kekuasaan ekonomi dan politik secara internal dan eksternal; (2) politis; kondisi yang “menyenangkan” bagi pemerintah karena mandat demokratis (legitimasi atau otoritas); (3) administratif; pelayanan publik yang efisien, terbuka, akuntabel, <i>auditable</i> . Bank Dunia menyatakan efisiensi bisa dicapai melalui kompetisi-tender, mekanisme pasar, privatisasi, reformasi pelayanan dan pengurangan staf, disiplin anggaran, desentralisasi administrasi, perbanyak NGO. <i>Good governance</i> yang dipasangkan dengan NPM melahirkan demokrasi liberal.
4	<i>Governance</i> sebagai Kesaling tergantung Internasional	Menurut pengertian ini, kesalingtergantungan akan dicapai dengan mengikis peran dan otonomi negara dengan cara internasionalisasi produksi, transaksi keuangan, internasionalisasi organisasi dalam bentuk hubungan langsung dengan organisasi negara, regional atau lokal, dan melemahkan kapasitas <i>nation state</i> sebagai <i>governer</i> .
5	<i>Governance</i> sebagai <i>Sistem Socio Cybernetic</i>	Pengertian ini didasarkan pada asumsi keterbatasan aktor sentral melakukan <i>governing</i> dan oleh karenanya tidak ada satu pun sektor yang memiliki otoritas penuh. Pada setiap arena kebijakan banyak aktor yang terlibat, terjadi kesalingtergantungan dan <i>shared goal</i> . Batas-batas antara publik-privat dan <i>voluntary</i> menjadi <i>blurred</i> (kabur) karena tindakan, intervensi dan kontrol bersifat <i>multiple</i> . Pada model ini terjadi <i>kehidupan</i> masyarakat menjadi <i>centerless society</i> dan sistem pemerintahan menjadi <i>polycentric state</i> . Dalam <i>polycentric state</i> , tugas pemerintah adalah memberdayakan interaksi sosial politik, mendorong tumbuhnya variasi aransemen dalam menanggulangi masalah dan distribusi pelayanan dengan cara; regulasi mandiri atau bersama, kemitraan publik privat, <i>joint management</i> dan <i>entrepreneurial venture</i>
6	<i>Governance</i> sebagai Ekonomi Politik Baru	Menurut pengertian ini, <i>governance</i> adalah suatu proses politik dan ekonomi untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas aktor-aktor ekonomi dalam bentuk transformasi kelembagaan yang mengatur aktivitas ekonomi dalam bentuk aransemen atau aransemen ulang mekanisme <i>governance</i> apakah melalui pasar, hierarki, <i>Obligational networks</i> , <i>monitoring</i> , <i>promotional networks</i> , asosiasi suatu peran pemerintah sebagai <i>gate keeper</i> dan fasilitator.



7	<i>Governance</i> sebagai <i>Networks</i>	Menurut pengertian ini <i>governance</i> adalah institusi dan aktor yang berasal dari dan juga tidak sekadar dari pemerintah karena batas-batas tanggung jawab pemerintah dalam menangani isu sosial dan ekonomi menjadi kabur, setiap institusi bergantung satu dengan lainnya dan tidak adanya otoritas komando dari pemerintah. <i>Networks</i> adalah bentuk umum dari koordinasi sosial dan pola keterkaitan organisasional di sektor privat atau publik dan sebagai mekanisme untuk mengoordinasikan dan mengalokasikan sumber daya sebagai suatu bentuk <i>governing</i> , sebagaimana juga cara yang sama dilakukan oleh pasar atau birokrasi. Dalam hal ini <i>networks</i> merupakan alternatif, bukan <i>hybrid</i> dari <i>market</i> dan hierarki. ⁴²
---	---	---

Sumber: Diolah dari Rhodes, 2002, him. 56-61

Terkait dengan paparan *governance* sebagai *networks*, Loffer menjelaskan lebih jauh tentang pengertian *governance* dalam beberapa makna. **Pertama**, cara para *stakeholder* berinteraksi satu dengan lainnya untuk memengaruhi hasil kebijakan. **Kedua**, pola atau struktur yang muncul dalam sistem sosial politik sebagai hasil bersama atau keluaran dari upaya intervensi-interaksi seluruh aktor yang terlibat; **Ketiga**, koordinasi secara formal dan informal, yaitu interaksi antara publik dan privat; **Keempat**, konsep atau teori yang mencerminkan koordinasi suatu sistem sosial dan peran negara di dalamnya.

Networks sebagai *governance* atau sebaliknya memiliki beberapa ciri. **Pertama**, kesalingtergantungan antarorganisasi yang mencakup aktor bukan negara seperti *privat* dan *voluntary*. **Kedua**, interaksi yang kontinyu antar anggota *networks* yang disebabkan oleh kebutuhan akan sumber daya atau pertukaran sumber daya serta negosiasi dalam menyusun tujuan bersama. **Ketiga**, interaksi *game like*, yang berakar dari diatur oleh aturan main yang dinegosiasi, disepakati, dan disetujui para partisipan. **Keempat**, *networks* sebagai *institutional setting* relatif otonom (*self organizing*)



karena tidak bertanggung jawab kepada negara. Namun, negara secara taklangsung dapat saja mengendalikan *networks* ⁴⁸

Berdasarkan paparan di atas, dapat diambil suatu simpulan bahwa *networks* dan kolaborasi merupakan suatu konsep yang menjelaskan relasi antarorganisasi. Relasi antarorganisasi tersebut terjadi dalam kegiatan yang mengelola atau menangani suatu masalah tertentu dan satu dengan lainnya saling tergantung. Relasi diatur dalam suatu tata kelola yang dirumuskan bersama yang dikenal dengan istilah *governance*.

2. Konsep E-government

Elektronik administrasi dan e-government dua kata yang sering digunakan dalam organisasi pemerintahan, seiring dengan kemajuan teknologi informasi dan globalisasi. E-administrasi dalam arti sempit berarti penggunaan sistem informasi dan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas tugas pengadministrasian di suatu organisasi. sedangkan arti luas konsep Istilah e-administrasi sama dengan e-governance, yakni pemanfaatan teknologi informasi (seperti internet, telepon, handphone, satelit) dan sistem informasi oleh institusi pemerintahan untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, komunitas, bisnis, dan kelompok terkait lainnya.

Bank Dunia (*World Bank*) mendefinisikan e-Government sebagai berikut:

E-Government refers to the use by government agencies of information

agencies (such as Wide Area Networks, the Internet, and mobile computing)

the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms



of government. Sedangkan UNDP (United Nation Development Programme) dalam suatu kesempatan mendefinisikannya secara lebih sederhana, yaitu: *E-government is the application of Information and Communication Technology (ICT) by government agencies.*

Gartner (2000): "E-government adalah optimalisasi penyampaian layanan, partisipasi konstituen dan tata kelola berkelanjutan dengan mentransformasikan hubungan internal dan eksternal melalui teknologi, Internet, dan media baru." Ini termasuk Government to Citizen, Government to Employee, Government to Business, dan Government to Government.

Setelah melihat bagaimana lembaga-lembaga atau institusi-institusi mendefinisikan electronic government, berikut ini bagaimana sebuah pemerintahan meng gambarkannya. Kementerian Komunikasi dan Informasi, berpendapat bahwa: "electronic government adalah aplikasi teknologi informasi yang berbasis internet dan perangkat lainnya yang dikelola oleh pemerintah untuk keperluan penyampaian informasi dari pemerintah kepada masyarakat, mitra bisnisnya, dan lembaga-lembaga lain secara online".

Pemerintah Federal Amerika Serikat mendefinisikan electronic government secara ringkas, padat, dan jelas, yaitu *electronic government refers to the delivery of government information and services online through the Internet or other digital means.* Sementara, Nevada, salah satu negara bagian di Amerika Serikat, mendefinisikan electronic government sebagai: *online services that eradicate the*

al barriers that prevent citizens and businesses from using government and replace those barriers with convenient access; government operations



for internal constituencies that simplify the operational demands of government for both agencies and employees. Pemerintah New Zealand melihat electronic government sebagai sebuah fenomena sebagai berikut: Electronic government is a way for governments to use the new technologies to provide people with more convenient access to government information and services, to improve the quality of the services and to provide greater opportunities to participate in our democratic institutions and processes.

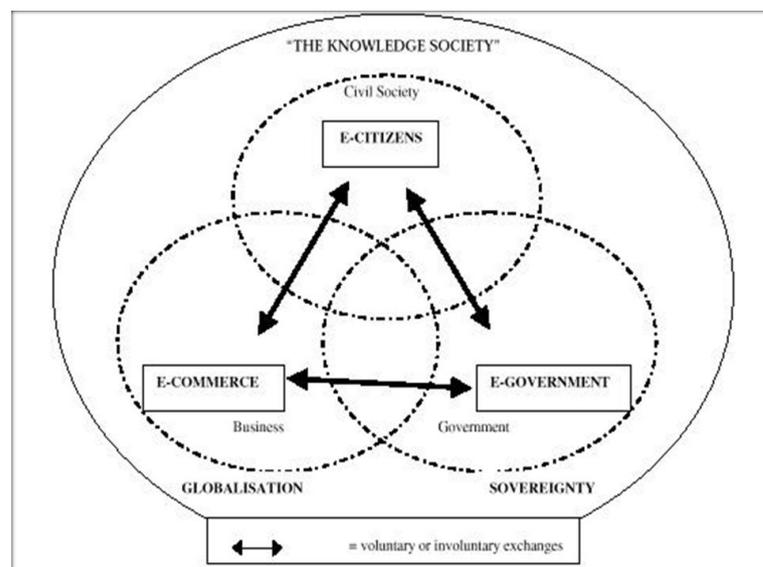
Elektronik governance adalah proses modernisasi administrasi melalui pemanfaatan teknologi ICT, selengkapnya didefinisikan oleh Pemerintah Italy yaitu: *The use of modern ICT in the modernization of our administration, which comprise the following classes of action: Computerization designed to enhance operational efficiency within individual departments and agencies; Computerization of services to citizens and firms, often implying integration among the services of different departments and agencies; Provision of ICT access to final users of government services and information.* hal ini Pemerintah Indonesia juga menegaskan dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional yang dinyatakan bahwa Pengembangan E-Government merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis (menggunakan) elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Hal sama oleh Clay G. Wescott (Pejabat Senior Asian Development Bank), bahwa E-government

menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) untuk nosikan pemerintahan yang lebih efisien dan penekanan biaya yang



efektif, kemudahan fasilitas layanan pemerintah serta memberikan akses informasi terhadap masyarakat umum, dan membuat pemerintahan lebih bertanggung jawab kepada masyarakat.

Point of view dari defenisi World Bank, UNDAP, Gartner, Pemerintah Italy, Federal Amerika Serikat, New Zealand, dan regulasi pemerintah Indonesia, maka kita bisa menarik kesimpulan E-government dapat didefinisikan sebagai cara bagi pemerintah untuk menggunakan teknologi informasi dan komunikasi yang paling inovatif, khususnya aplikasi Internet, untuk memberikan akses yang lebih mudah kepada warga dan bisnis ke informasi dan layanan pemerintah. berikut ini Manfaat *elektronik Government* yang merefleksikan hubungan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, mengintegrasikan antar sistem sehingga semakin terhubung, sehingga layanan publik semakin efektif, lebih tangkas, tepat waktu dan responsif yang tinggi.



5. Model Hubungan Segitiga di antara E-Government, Bisnis, dan Warga



Menurut Mustopadijaya (2003), *e-government* diperlukan karena jawaban atas perubahan lingkungan strategis yang menuntut administrasi negara yang efisien, efektif, berorientasi pada publik, transparan dan akuntabel. Menurut Indrajit (2005), *e-gov* dapat memperbaiki manajemen internal dan peningkatan pelayanan publik. Dengan *e-gov* dapat mempermudah, mempermudah, mempercepat, memperingan dan memperindah kehidupan serta mempercepat akselerasi pembangunan ICT antara daerah, regional, nasional.

Dalam pelaksanaan e-administrasi atau elektronik government di organisasi publik, e-government berdasarkan Inpres No.3 Tahun 2003 tentang pelaksanaan *e-government* oleh seluruh instansi publik di Indonesia tentang teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) No 11 Tahun 2008. dan dalam implementasinya oleh pelayanan masyarakat haruslah diterapkan tata kelola e-administration yang baik atau IT Government dengan memperhatikan prinsip-prinsipnya, Wibawa, Samodra (2009).

3. Esensial e-government

Pada esensinya *e-gov* merupakan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi (*information and communication technologi, ICT*) dalam administrasi publik. *E-gov* di bangun sebagai upaya untuk merevitalisasi organisasi dan manajemen pemerintahan. Hal ini dimaksudkan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara prima, dalam pengelolaan pelayanan publik. *E-gov* berguna untuk memudahkan hubungan antara pemerintah dengan pemerintah (*G to G*), pemerintah dengan masyarakat (*G to S*), dan pemerintah dengan dunia usaha (*G to B*), baik

dan internasional.



SANKRI disebutkan 7 (tujuh) aspek esensial (pilar) dalam pengembangan *e-government (e-gov)*: (1) manajemen dan organisasi menyangkut suatu unit organisasi dalam pemerintahan yang memiliki kewenangan dan kompetensi yang diperlukan untuk mendesain dan mengelola *e-gov*; (2) penggunaan teknologi; menyangkut tentang investasi penting untuk membuat jaringan infrastruktur, sistem komputer dan sumber daya manusia untuk mendukung *e-gov* dan juga perangkat lunak yang akan digunakan (*soft, hard, and brain ware*); (3) operasi internal; menyangkut aplikasi-aplikasi untuk operasi internal yang sesuai kebutuhan dan kejelasan operasi manajerial. Operasi internal ini sebenarnya memegang kunci pokok dalam kinerja *e-gov* secara keseluruhan. Hal ini karena kehandalan internal manajemen dalam melakukan segala prosedur, biaya, waktu, dan orang, akan sangat mempengaruhi kinerja *e-gov* setelah tercipta; (4) pelayanan dan transaksi adalah pemberian layanan dan penerimaan hak atas layanan yang dilakukan secara elektronik; (5) partisipasi dan komunikasi masyarakat adalah apakah aplikasi dan pelayanan dapat diamati dan digunakan oleh masyarakat (*government to community*); (6) komunikasi pemerintah dengan pemerintah adalah apakah *e-gov* dapat berhubungan antar pemerintahan (*government to government, G to G*) dalam pertukaran informasi; dan (7) isu kebijakan adalah apakah *e-gov* dapat menempatkan privacy masyarakat, menjamin keamanan diri pengguna informasi, dan penentuan besar biaya dari setiap transaksi. Karakteristik esensial *e-government*:

...k layanan secara elektronik (*e-service*)



Kontribusi paling nyata dari teknologi komputer dan komunikasi dalam peran institusi-institusi pemerintah adalah automasi sistem-sistem dan proses-proses untuk mendukung pelayanan secara elektronik (*e-service*). Implementasi *e-service*, yang dicirikan dengan penerapan sistem-sistem informasi yang dapat diakses secara jarak jauh, memberikan dimensi baru terhadap hubungan antara pemerintah dan warga masyarakat dan pelaku bisnis melalui sistem pelayanan publik yang terintegrasi. Semua layanan publik didasarkan pada manajemen informasi yang terstruktur, konsisten, dan efisien.

- 2) Paradigma baru dalam komunikasi dan interaksi-government mendorong munculnya sebuah tatanan baru berbasis digital dengan ciri keterhubungan yang tinggi (*highly interconnected*). Penerapan e-government menjadi pernyataan penerimaan (*acceptance*) pemerintah dan segenap komponen masyarakat terhadap paradig baru tersebut. Bagi semua pihak yang terlibat, komunikasi dan interaksi sangat diwarnai oleh tuntutan untuk bisa dimana saja (*anywhere*), kapan saja (*anytime*), dan seketika (*instantaneous*).
- 3) Efek internal yaitu transformasi model pengelolaan kegiatan penyelenggaraan pemerintahan. e-service hanya dapat berjalan dengan baik bila didukung oleh sistem sistem informasi yang handal, efisien, akurat, dan aman. Pengelolaan sistem informasi secara elektronik memiliki cara pandang dan mekanisme yang berbeda dibandingkan dengan pengelolaan secara manual.
- 4) Efek lateral yaitu munculnya interaksi horizontal secara elektronik. Munculnya

ernment akan merangsang hubungan horizontal antara warga dan pelaku



bisnis, sesama pelaku bisnis, dan sesama institusi pemerintah untuk berkomunikasi dan bertransaksi secara elektronik pula.

Essensi e-government dalam beberapa kajian, akan; (1) mendorong pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan dan aspirasi masyarakat; (2) mendorong sisi pemanfaatan dari keterbukaan informasi; dan (3) mendorong tingkat partisipasi publik didalam sistem penyelenggaraan pemerintahan. Melalui proses transformasi menuju era e-government tersebut, pemerintah dapat mengoptimalkan penggunaan dan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengurangi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta sekaligus membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan pelayanan publik.

4. Elemen *Sukses Electronic Government*

Dalam pengembangan e-Government ada faktor-faktor yang dapat membantu keberhasilan dan kegagalan dari sebuah proyek e-Government, faktor faktor ini merupakan intisari dari pengembangan e-Government yang pernah diterapkan di negara lain (Heeks, 2001: 34), yaitu:

1. *Eksternal Pressure*; Tuntutan yang kuat dari para stakeholder agar pemerintah memperbaiki pelayanannya menjadi salah satu faktor penting, karena pada dasarnya pemerintah bersikap responsif dan belum proaktif, sehingga bila tidak ada tuntutan dari luar, pemerintah akan merasa tidak ada yang perlu diperbaiki

am sistem pelayanannya.



2. *Internal Political Desire*; Adanya dorongan atau inisiatif dari dalam pemerintah untuk melakukan reformasi serta mendukung pengembangan e-Government didalam organisasinya. Ada 2 tipe yang berkaitan dengan inisiatif pengembangan proyek e-Government didalam birokrasi yaitu (Indrajit, 2002: 62) Top Down yang mana inisiatif tersebut datangny dari pihak atasan atau kalangan eksekutif, dan Bottom Up, dimana inisiatif datangny dari para bawahan. Pada umumnya proyek yang bersifat Top Down lebih dapat survive karena berkaitan dengan dukungan, anggaran, serta hambatan-hambatan yang datang khususnya dari internal departemen.
3. *Overall Vision and Strategy*; Perencanaan yang holistik dan secara detil untuk mengembangkan e-Government, mampu menentukan bagaimana harus memulai dan kemana arah tujuan dari sebuah proyek e-Government, “...think big, start small, and scale fast” (Gupta, 2004: 124).” dengan memulai dari dasar kemudian menggunakan strategi yang SMART (simple, measurable, accountable, realistic, and time-relate) (Backus, 2001: 4) serta melibatkan seluruh stakeholder untuk meraih visi yang lebih besar dalam mengintegrasikan seluruh layanan e-Government yang sesuai dengan kebutuhan pengguna. Yang terpenting ialah dengan tidak memandang suatu proyek e-Government merupakan “proyek sekali jalan”, harus ada peraturan yang melandasi, hal ini untuk mencegah adanya perubahan mendasar apabila terjadi pergantian kepemimpinan atau perubahan keadaan politik disuatu negara.



Effective Project Management; Adanya tanggung jawab yang jelas, perencanaan yang baik, pertimbangan terhadap resiko, kontrol dan monitoring,

manajemen sumber daya yang baik, dan pengelolaan yang baik atas hubungan kerjasama antara pihak pemerintah dan kalangan swasta. Tanggung jawab yang tidak jelas dapat mengakibatkan kontrol yang lemah, dan ini mengakibatkan efisiensi tidak tercapai.

5. *Effective Change Management*; Untuk itu dibutuhkan seorang model pemimpin yang memiliki visi dan profesionalitas tinggi dalam menjalankan tugasnya sebagai pelayan masyarakat, sehingga dapat membentuk sebuah lingkungan kerja yang kondusif mengembangkan e-Government. Kondusif baik dari dalam maupun dari luar, dan ini berarti melibatkan stakeholder, hal ini hanya dimungkinkan apabila pemerintah bersikap transparan dan membuka jalur-jalur komunikasi dengan para stakeholder yang pada akhirnya meningkatnya dukungan atas e-Government.
6. *Requisite Competencies*; Dalam setiap pengembangan e-Government, dibutuhkan keahlian dan penguasaan ilmu pengetahuan, khususnya didalam pemerintah itu sendiri, dalam e-Government pemanfaatan teknologi informasi hanyalah sebagai alat bantu jadi porsi nya tidak terlalu besar, justru pola berfikir yang luas dalam berinovasi, menciptakan pelayanan yang diinginkan oleh stakeholder, dan membangun visi bersama untuk menentukan arah dimasa depan menjadi prasyarat utama bagi semua pihak yang sedang mengembangkan e-Government.
7. *Adequate Technological Infrastructure*; Teknologi Informasi yang digunakan

in pengembangan e-Government bervariasi, dari yang paling murah hingga yang paling mahal, sedangkan dana yang tersedia terbatas, terbatas pada hasil



yang akan dicapai sesuai yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan kata lain teknologi informasi yang akan digunakan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan, memang semakin besar anggaran maka semakin canggih teknologinya, disini pemerintah harus pintar dalam mempertimbangkan perbandingan price versus performance, agar pengeluarannya tidak sia-sia apabila ternyata manfaat yang diperoleh tidak sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

Selain beberapa hal yang menjadi faktor keberhasilan e-Government yang dikemukakan oleh (Heeks, 2001) tersebut, menurut hasil kajian dan riset dari Harvard JFK School of Government (dalam Indrajit, 2004: 15-16), untuk menerapkan konsep-konsep digitalisasi pada sektor publik, ada tiga elemen sukses yang harus dimiliki dan diperhatikan sungguh-sungguh, yaitu :

1. **Support**, Elemen pertama dan paling krusial yang harus dimiliki oleh pemerintah adalah keinginan (intent) dari berbagai kalangan pejabat publik dan politik untuk benar-benar menerapkan konsep e-Government, bukan hanya sekedar mengikuti trend atau justru menentang inisiatif yang berkaitan dengan prinsip-prinsip e-Government. Tanpa adanya unsur “political will” ini, mustahil berbagai inisiatif pembangunan dan pengembangan e-Government dapat berjalan dengan mulus. Karena budaya birokrasi cenderung bekerja berdasarkan model manajemen “top down”, maka jelas dukungan implementasi program e-Government yang efektif harus dimulai dari para pimpinan pemerintahan yang berada pada level tertinggi (Presiden dan para pembatunya – Menteri) sebelum

mbat ke level-level di bawahnya (Eselon 1, Eselon 2, Eselon 3, dan



seterusnya). Yang dimaksud dengan dukungan yang diharapkan adalah dalam bentuk hal-hal sebagai berikut:

- **Political Will**, sejauh mana dukungan Pemerintah dalam mengembangkan e- government, berbagai inisiatif pembangunan dan pengembangan *e-Government* merupakan kesepakatan kerangka *e-Government* sebagai salah satu kunci sukses negara dalam mencapai visi dan misi bangsanya, sehingga harus diberikan prioritas tinggi.
- **Kontinuitas**, keberlanjutan penerapan e-government yang mencakup perencanaan e-government dan pengalokasian sejumlah sumber daya (manusia, finansial, tenaga, waktu, informasi, dan lain-lain) di setiap tataran pemerintahan untuk membangun konsep ini dengan semangat lintas sektoral dan Dibangunnya berbagai infrastruktur dan superstruktur pendukung agar tercipta lingkungan kondusif untuk mengembangkan e- Government (seperti adanya Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah yang jelas, ditugaskannya lembaga-lembaga khusus – misalnya: kantor e-Envoy – sebagai penanggung jawab utama, disusunnya aturan main kerja sama dengan swasta, dan lain sebagainya).
- **sosialisasi**, bagaimana sosialisasi pemerintah melakukan sosialisasi dan kemitraan dan kolaborasi pengembangan e-government tersebut.

Disosialisasikannya konsep *e-Government* secara merata, kontinyu, konsisten, dan menyeluruh kepada seluruh kalangan birokrat secara khusus dan masyarakat secara umum melalui berbagai cara kampanye yang simpatik.



2. **Capacity**, Yang dimaksud dengan elemen kedua ini adalah adanya unsur kemampuan atau keberdayaan dari pemerintah setempat dalam mewujudkan “impian” e-Government terkait menjadi kenyataan. Ada tiga hal minimum yang paling tidak harus dimiliki oleh pemerintah sehubungan dengan elemen ini, yaitu :

- Sumber daya manusia yang berkompeten dan memiliki keahlian dalam mengelola dan mengakses teknologi informasi agar penerapan
- Infrastruktur, melihat bagaimana ketersediaan infrastruktur teknologi e-government sesuai yang diharapkan.
- Sumber daya finansial, untuk mengetahui anggaran yang ditetapkan dan pengalokasian dan pengalokasian dalam dalam pengembangan e-government.

3. **Value**, keuntungan atau manfaat yang diperoleh dengan adanya pengembangan *e-government* tersebut, khususnya manfaat yang akan diperoleh masyarakat dengan adanya e-government. Elemen pertama dan kedua merupakan dua buah aspek yang dilihat dari sisi pemerintah selaku pihak pemberi jasa (supply side). Berbagai inisiatif e-Government tidak akan ada gunanya jika tidak ada pihak yang merasa diuntungkan dengan adanya implementasi konsep tersebut dan dalam hal ini, yang menentukan besar tidaknya manfaat yang diperoleh dengan adanya e-Government bukanlah kalangan pemerintah sendiri, melainkan masyarakat dan mereka yang berkepentingan (demand side). Untuk itulah maka

pemerintah harus benar-benar teliti dalam memilih prioritas jenis aplikasi e-government apa saja yang harus didahulukan pembangunannya agar benar-



benar memberikan value (manfaat) yang secara signifikan dirasakan oleh masyarakatnya.

Perpaduan antara ketiga elemen terpenting di atas akan membentuk sebuah nexus atau pusat syaraf jaringan e-Government yang akan merupakan kunci sukses utama penjamin keberhasilan atau dengan kata lain, pengalaman memperlihatkan bahwa jika elemen yang menjadi fokus sebuah pemerintah yang berusaha menerapkan konsep e-Government berada di luar area tersebut (ketiga elemen pembentuk nexus) tersebut, maka probabilitas kegagalan proyek tersebut akan tinggi.

Berdasarkan tujuan penerapan SPBE dan yang menurut Vaibhav Panwar, maka dapat disimpulkan bahwa E-government yang sukses akan memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang terbuka, partisipatif, inovatif, dan akuntabel,
- b. meningkatkan kolaborasi antar instansi pemerintah dalam melaksanakan urusan dan tugas pemerintahan untuk mencapai tujuan bersama,
- c. meningkatkan kualitas dan jangkauan pelayanan publik kepada masyarakat luas,
- d. Meningkatkan transparansi, karena semua informasi tentang pemerintah dan lembaga-lembaganya akan tersedia, tidak ada yang ambigu.
- e. menekan tingkat penyalahgunaan kewenangan dalam bentuk kolusi, korupsi,

nepotisme melalui penerapan sistem pengawasan dan pengaduan masyarakat berbasis elektronik.



- f. Berkontribusi terhadap pertumbuhan pendapatan, warga akan merasa nyaman dengan layanan online, karena cepat dan jelas.

Menurut Kebijakan dan Strategi Pengembangan e-Government Kementerian Komunikasi dan Informasi, ada 6 (enam) komponen penting harus diperhatikan dalam penerapan e-Government, masing-masing diantaranya:

- 1) *Content Development*, menyangkut pengembangan aplikasi (perangkat lunak), pemilihan standar teknis, penggunaan bahasa pemrograman, spesifikasi system basis data, kesepakatan user interface, dan lain sebagainya;
- 2) *Competency Building*, menyangkut pengadaan SDM, pelatihan dan pengembangan kompetensi maupun keahlian seluruh jajaran sumber daya manusia di berbagai lini pemerintahan;
- 3) *Connectivity*, menyangkut ketersediaan infrastruktur komunikasi dan teknologi informasi di lokasi dimana e-Government diterapkan;
- 4) *Cyber Laws*, menyangkut keberadaan kerangka dan perangkat hukum yang telah diberlakukan terkait dengan seluk beluk aktivitas e-Government;
- 5) *Citizen Interfaces*, menyangkut pengadaan SDM dan pengembangan berbagai kanal akses (multi access channels) yang dapat dipergunakan oleh seluruh masyarakat dan stakeholder e-Government dimana saja dan kapan saja mereka inginkan;
- 6) *Capital*, menyangkut pola permodalan proyek e-Government yang dilakukan terutama berkaitan dengan biaya setelah proyek selesai dilakukan seperti untuk

luan pemeliharaan dan perkembangan, di sini tim harus memikirkan jenis-



jenis model pendapatan (revenue model) yang mungkin untuk diterapkan di pemerintahan. (Indrajit 2005: 18).

5. Modernisasi *e-Government*

Penerapan e-government telah mengeser paradigma pelayanan publik, dari paradigma birokratis menjadi paradigma *e-government* yang mengedepankan efisiensi, transparansi, dan fleksibilitas, yang pada akhirnya bermuara pada kepuasan pengguna layanan publik. Pergeseran paradigma ini telah dikaji oleh Alfred (2002) dalam Wibaya (2008), disajikan ke dalam tabel berikut ini.

Tabel 3. Pergeseran paradigma dalam penyampaian pelayanan publik

	Pradigma birokrasi	Paradigma e-government
Orientansi	Efisiensi biaya produksi	Fleksibel, pengawasan dan kepuasan pengguna
Proses organisasi	Merasionalisasikan peranan, pembagian tugas dan pengawasan hirarki vertikal	Hirarki horisontal, jaringan organisasi dan tukar informasi
Prinsip Manajemen	Manajemen berdasarkan peraturan dan mandat (perintah)	Manajemen bersifat fleksibel, <i>team work</i> antar departemen dengan koordinasi pusat.
Gaya kepemimpinan	Memerintah dan mengawasi	Fasilitator, koordinatif dan <i>entrepreneurship inovatif</i>
Komunikasi internal	Hirarki (berperingkat) dan top down	Jaringan banyak tujuan dengan koordinasi pusat dan komunikasi langsung

Sumber : Alfred, 2002

Penggunaan e-government setidaknya mampu merubah pola interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Pelayanan yang semula berorientasi pada antrian (*In line*) di depan meja pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tergantung pada jam kerja menjadi layanan online yang dapat diakses *website* pemerintah melalui



komputer yang terhubung internet, selama 24 Jam sehari, sehingga muncul istilah *don't stay inline get online* (Holmes; 2000).

Kajian kematangan e-Government yang telah disajikan sebelumnya, oleh umumnya para ahli mengemukakan bahwa e-government mencapai terbaik jika dilaksanakan secara terintegrasi. Jimenez et al, 2014, Integrasi akan modernization organisasi menuju Level Smart Government. Syarat menuju **Smart Government** jika terjadi *proses interaksi antara masyarakat (e-Government)* yang lebih baik, pemerintahan yang terbuka (*open governance*). Berikut ini proses modernization organisasi menuju Level Smart Government.

Tabel 4. Modernization organisasi menuju Level *Smart Government*

Organization	Modernization Level	ICT Role
1. Bureaucratic	Begin	Automatized Workflows (e-Administration) <i>Benefit: increased internal efficiency</i>
2. Professional	Middle	Citizenship Interaction (e-Government). <i>Benefit: efficient public services (filing forms...)</i>
3. Relational	Advanced	Citizenship participating in governance (Open Government). <i>Benefit: Paradigm of governance</i>
4. Intelligent	Optimal: Adopted completely Interoperability principle and Open Innovation as tool	Interconnected Ecosystem (Smart Government) <i>Benefits: real time, data driven – integration of information, Public-Private-People Partnership...</i>

Sumber, Jimenez et al, 2014

Berdasarkan tabel yang dikemukakan oleh Carlos E. Jimenez tahun 2014 di atas, kita dapat melihat bahwa **e-Administrasi** dimulai dengan penerapan ICT yang

untuk mengotomatisasi alur kerja organisasi publik (platform 1, *organizational*) dan, kemudian, tahap **e-Government** (platform 2, organisasi-



Profesional) fokus kepada interaksi antara warga melalui penggunaan alat-alat elektronik, serta arus informasi dua arah yang memungkinkan warga untuk menggunakan e-layanan. Selanjutnya, teknologi dituntut berkontribusi dan memfasilitasi masyarakat agar partisipasi dalam proses pelayanan pemerintahan, yang dilakukan secara inklusif antara masyarakat, eksekutif dan legislatif. Dengan demikian telah mencapai platform 3 (*organisasi relational*) yang disebut **Open Government**. Tahap selanjutnya dibutuhkan platform organisasi yang membentuk ekosistem terintegrasi dalam organisasi berbasis maturity kemampuan mengadopsi TI secara optimal (*Intelligent organisasi*).

Tabel 5. Perkembangan electronic Government, open government dan smart government.

<i>Type</i>	Tradisional government	electronic Government	Open Government	Smart governance
<i>Principle</i>	Bureaucratic proses	Process reengineering (internet)	Open Integration and linkage public services	Advanced e-government with seamless, mobile, accountables, responsive, transparent and open
<i>Service time</i>	8Hrs, 5 Days a week	24 jam/7	24/7/365	Anytime, real time
<i>Service location</i>	In person visit, fax, phone	Home of office using the internet	Customer's location, and physical place	Anywhere with connected device
<i>Service form</i>	Several to offices	Multi-clicks to web portal	On time access to needed service	Advanced e-services, citizen partisipation & communication

Pemerintahan yang terkoneksi (terintegasi) akan memungkinkan

akan *multi-channel* atau multimedia informasi masyarakat. Sehingga multi channel tersebut akan terbangun layanan *many to many*,



terintegrasinya berbagai layanan, terakses oleh siapa saja dan mendapat respon secara real time, bersifat terbuka, transparan dan masyarakat dapat berpartisipasi kapan saja dan dimana saja.

Uraian diatas maka peneliti menyimpulkan pemerintahan yang berinisiatif mencapai *modernisasi organisasi pemerintahan*, maka dibutuhkan sebuah platform interaktif yang mengintegrasikan informasi dari program pemerintah, bisnis lokal, dan warga kota untuk memberikan pengetahuan kepada siapa pun, di mana saja, kapan saja, dan pada perangkat apapun. Platform tersebut dapat berperan dalam mentransformasi kepemerintah cerdas, berbasis online terintegrasikan dengan seluruh OPD serta lembaga lainnya sehingga mampu memberikan kesempatan kepada masyarakat luas untuk melayani diri dalam mengakses layanan pemerintah (*many to many*). Berikut ini sifat layanan e-governance, open governance dan smart government.

Tabel 6.Sifat layanan smart governance, e-governance dan open governance

Sistem	Karakteristik	Prinsip-Prinsip	Tahapan Pengembangan	Sifat Layanan
Tradisional government	-	-	Manual	<i>One to one</i>
e-Government	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mekanisme interaksi antara pemerintah dengan masyarakat ▪ Melibatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (terutama internet) ▪ Memperbaiki mutu (kualitas) pelayanan yang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Memerlukan interaksi dua arah antara pemerintah dengan masyarakat ▪ Memungkinkan terjadinya kerja sama antara pemerintah terbatas ruang partisipasi bagi seluruh stakeholders dalam upaya meningkatkan pelayanan. ▪ Memberi penghargaan pada inovasi. ▪ Pencapaian efisiensi dengan 	Interaktif Transaksional Full-electronik	<i>One to one one to many</i>



	selama ini berjalan .	menghapuskan birokratisasi sekaligus menambah pendapatan pemerintah		
Open government	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Availability and Accessibility ▪ Reuse and Redistribution ▪ Universal Participation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mendorong partisipasi publik dalam pengelolaan pemerintahan transparansi, ▪ partisipasi publik dan keterbukaan informasi 	Internet, Situs Web, Media Sosial	<i>one to many</i>
Smart Government	This concept intended all activities on technology-oriented government	Multichannel conversations with citizens and tailored information services that changes as information and citizen needs change.		<i>Many to many</i>

6. Kerangka Kerja E-government

E-government adalah konsep umum terhadap pemerintahan yang menggunakan teknologi dan informasi modern. E-government framework secara umum memiliki beberapa lapisan. Berikut adalah penjelasan dari e-Government framework yang terdapat dalam penelitian Zhao dan Gao (2007):

1. *Supporting policies system*: merupakan dasar untuk membangun standar dan proses e- Government. Dengan memberlakukan kebijakan- kebijakan yang ada.
2. *Supporting technical standards system*: alurkerja e-Government memerlukan standar informasi serta teknologi dan memerlukan keamanan yang dapat diandalkan. Technical standards meliputi electronic signatures, certification bill network security standards.
3. *Information infrastructure layer*: E-government dibangun menggunakan teknologi informasi. Information infrastructure layer meliputi teknologi jaringan multimedia, internet, security, database, data warehouse, data mining dan lain.



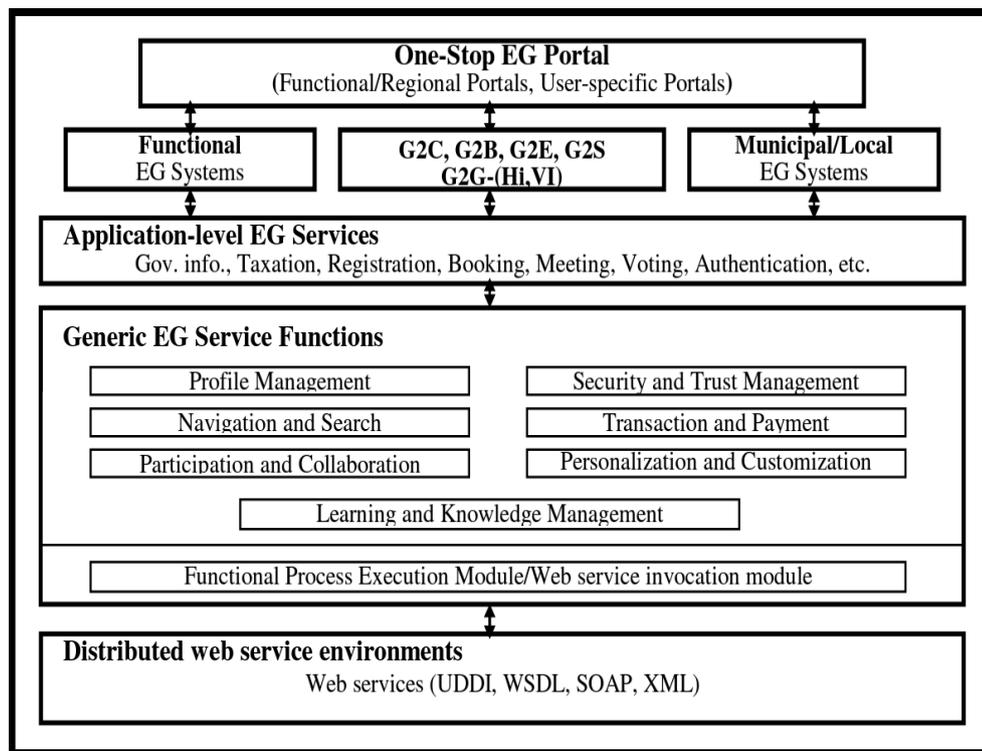
4. *Information management layer*: Meliputi office automation management systems, collaborative systems, decision support systems, and information resources agency. Lapisan ini berada di dalam lingkungan kerja internal.
5. *Information application service layer*: Lapisan ini dibangun di atas lapisan information management layer. Lapisan ini meliputi information and online information collection, electronic procurement and tendering, electronic benefits payments dan lain sebagainya.

Saat ini telah banyak instansi pemerintah pusat dan pemerintah daerah yang berinisiatif mengembangkan pelayanan publik melalui jaringan komunikasi dan informasi. Pengembangan e- Government harus dilaksanakan secara harmonis dengan mengoptimalkan hubungan antara inisiatif masing-masing instansi dan penguatan kerangka kebijakan untuk menjamin keterpaduan dalam suatu jaringan sistem manajemen dan proses kerja.

Kerangka kerja dari e-Government yang digunakan yang di usulkan oleh Chien-Chih Yu (2010) yang menggunakan pendekatan *The Value-Centric e-Government Service Framework*. Dengan generalisasi aplikasi-tingkat services *e-Government* untuk kelompok pengguna yang berbeda dalam berbagai perspektif bisnis mode (BM), dan menggabungkan services inovatif seperti personalisasi dan kolaborasi, sebuah kerangka E-Gov layanan nilai-sentris seperti yang ditunjukkan pada berikut ini. Dalam kerangka ini, fungsi generik *e-service* meliputi manajemen profil, keamanan dan manajemen kepercayaan, informasi navigasi dan pencarian,

dan pembayaran, partisipasi dan kolaborasi, personalisasi dan asi, dan pembelajaran dan pengetahuan manajemen.





Tabel 7. Value-centric E-Government service framework (Chien-Chih Yu, 2010)

Permasalahan dalam penerapan *e-Gov*. Salah satu permasalahan penting saat ini adalah interoperabilitas antar aplikasi dalam *e-Gov*. Tuntutan interoperabilitas terus meningkat seiring munculnya kebutuhan-kebutuhan baru, antara lain: 1) pertukaran informasi secara cepat dan akurat; 2) *upgrade* dan migrasi perangkat lunak; dan 3) kebutuhan data multisektoral [Nugroho, 2008]. Mengacu pada *IEEE Standard Computer Dictionary*, interoperabilitas diartikan sebagai kemampuan dua atau lebih sistem untuk saling tukar menukar informasi dan saling dapat mempergunakan informasi yang dipertukarkan tersebut [IEEE, 1990], atau kemampuan sebuah sistem atau sebuah produk untuk bekerja dengan sistem atau produk lain tanpa memerlukan usaha khusus dari pelanggan [Miller, 2000]. Interoperabilitas menjadi penting dengan alasan: 1) kebutuhan melakukan pertukaran informasi secara cepat dan akurat, 2) kebutuhan *upgrade* dan migrasi *software*, dan



3) kebutuhan data multisektoral [Nugroho, 2008]. Kebutuhan data multisektoral, setidaknya menghadapi tiga masalah, yakni: 1) masalah utama pada format data, 2) masalah mekanisme pertukaran, dan 3) masalah karena tidak semua instansi bersedia membuka detail internal aplikasinya ke pihak lain, dengan alasan keamanan (Nugroho, 2008).

Lebih mengefektifkan Layanan kepada masyarakat, maka sangat tergantung bagaimana aplikasi dapat melakukan kerja sama antar aplikasi (terhubung) dengan berbagai level administrasi publik (layanan); dengan kata lain kita memerlukan semacam sistem informatif yang mampu mendistribusikan pada administrasi publik (PA) yang berdiri sendiri agar terlibat dan saling berbagi layanan. teknologi yang mendukung Sistem Informasi Kooperatif atau *Cooperative Information System* (CIS) dengan maturitas mampu digunakan dalam layanan yang kompleks, seperti *webservice*, *Open Source Software* (OSS), *Cloud computing Central Authentication Service* (CAS), *Lightweight Directory Access Protocol* (LDAP), *Big data* Pemerintahan dan sebagainya.



C. IT Governance

1. Teknologi Informasi

Salah satu intisari dari prinsip NPS adalah bagaimana administrator publik mengartikulasikan dan membagi kepentingan (*shared interest*) warga negara (Denhard & Denhard; 2003). Agar kepentingan warga negara tersebut dapat terbagi rata, diperlukan media pertemuan antara pemerintah dan warga masyarakat, sehingga semua kepentingan dapat terakomodasi. Saat ini media yang dapat digunakan untuk menangkap kebutuhan masyarakat dengan cepat yaitu pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK).

Menurut Woodward, ada sejumlah hubungan antara proses teknologi dan struktur organisasi, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Semakin kompleks teknologi semakin besar jumlah manajer dan tingkatan manajemen. Dengan kata lain teknologi yang semakin kompleks menyebabkan struktur organisasi berbentuk “tall” dan memerlukan derajat supervise dan koordinasi yang lebih besar.
2. Rentang manajemen para manajer lini pertama meningkatkan dari produksi unit ke massa dan kemudian turun dari produksi massa ke proses. Para karyawan tingkatan bawah dalam perusahaan-perusahaan produksi unit dan proses cenderung melakukan pekerjaan yang memerlukan keterampilan tinggi.
3. Semakin tinggi kompleksitas teknologi perusahaan, semakin besar jumlah staf administratif dan klerikal. Semakin besar jumlah para manajer dalam perusahaan yang kompleks secara teknologis memerlukan jasa-jasa pendukung.

Peifer dan Leblebici (1977) dalam Markus dan Robey (1988)



menyatakan bahwa pada saat organisasi menghadapi lingkungan yang sangat kompleks dan terus berubah, maka teknologi informasi merupakan suatu keharusan dan dibutuhkan. Senada dengan pendapat diatas, Huber (1984) dalam Markus dan Robey (1988) juga mengemukakan bahwa kebutuhan akan kapasitas pengolahan informasi meningkat jika lingkungan menjadi serba tidak menentu dan kompleks.

Lebih lanjut Pemanfaatan teknologi informasi merupakan sarana penunjang/pendorong bagi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Romney (2006) menyatakan bahwa pemanfaatan teknologi informasi didalam organisasi akan mempengaruhi aktivitas-aktivitas/proses bisnis yang terdapat dalam organisasi tersebut. Adapun pengaruh pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat dilihat dari dampak pemanfaatan teknologi informasi pada rantai nilai organisasi (*value chain*). Pemanfaatan teknologi informasi dalam organisasi dapat meningkatkan akses atas informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai status pengiriman; 1) memungkinkan organisasi untuk mengurangi jumlah persediaan penyangga (*inventory buffer*); 2) meningkatkan efisiensi operasi internal perusahaan, khususnya perusahaan-perusahaan berteknologi tinggi (misalnya industri perakitan mobil, komputer, elektronik dan lain-lain); 3) dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan penjualan dan pemasaran, pembelian, sumber daya manusia serta dukungan layanan purna jual.



Huber membedakan teknologi informasi menjadi dua yaitu teknologi informasi (*computing technology*) dan teknologi komunikasi (*communication*

technology). Teknologi komputasi adalah gabungan dari sistem informasi manajemen (MIS), sistem pengetahuan (*knowledge system*) dan *desicion support system* (DSS). Sedangkan teknologi komunikasi adalah mencakup semua teknologi yang berkaitan dengan teknologi jaringan yang digunakan untuk komunikasi yaitu LAN (*Local Area Network*), WAN (*Wide Area Network*), *E-mail*, *Voice-mail*, *Radiophones*, *Videotext* dan *E-conference*.

Grover dan Teng (1996) berpendapat bahwa Perbedaan yang mendasar diantara eknologi komputasi (*computing technology*) dan teknologi komunikasi (*communication technology*), teknologi komunikasi dapat mengurangi biaya dan waktu untuk meyampaikan informasi tentang lingkungan eksternal, sedangkan teknologi komputasi memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai lingkungan eksternal itu sendiri dan memberikan organisasi kemampuan untukmenangani lingkungan yang lebih kompleks (melalui fungsi *computing technology* yaitu meringkas dan menganalisis).

Manifestasi dari infrastruktur teknologi informasi yang adaptif menurut (Robertson & Sribar, 2001);

- a. *Efficiency*, dengan tersedianya komponen-komponen yang dapat dimanfaatkan bersama oleh berbagai sistem aplikasi (lama & baru).
- b. *Effectiveness*, dengan komponen-komponen yang mudah dipadukan (Interoperable) dan di integrasikan

y, dengan komponen-komponen yang mudah dirombak, di-*upgrade*, atau ti,



Sedangkan tolak ukur dari infrastruktur adaptif adalah:

- a) *Time to market*, kecepatan implementasi layanan baru.
- b) *Scalability*, mampu mengakomodasi peningkatan penggunaan/beban.
- c) *Extensibility*, kemudahan menambah komponen baru.
- d) *Complex Partisioning*, partisi arsitektur aplikasi kedalam komponen-komponen yang dikelola secara terpisah (modular).
- e) *Reusability*, pemanfaatan ulang/silang komponen-komponen infrastruktur oleh berbagai layanan teknologi informasi perusahaan.
- f) *Integration*, pemanfaatan teknologi open standard yang memungkinkan integrasi antar komponen-komponen infrastruktur.

Walker (2012) mengatakan bahwa strategi TI mengandung tiga komponen utama sebagai berikut:

1. *IT scope*, yakni merujuk pada teknologi-teknologi spesifik yang mendukung inisiatif-inisiatif strategi bisnis. Elemen ini mirip dengan *business scope* yang berfokus pada penawaran produk bisnis ke dalam pasar. Oleh karena itu *IT scope* berfokus pada teknologi apa yang dapat ditawarkan dan bermanfaat bagi bisnis.
2. *Systemic competencies*, merujuk pada kompetensi TI yang berkontribusi pada penciptaan strategi bisnis baru atau mendukung strategi bisnis yang sudah ada. Hal ini terwujud dalam kompetensi-kompetensi unik yang dimiliki bisnis yang mampu menawarkan keunggulan dibandingkan perusahaan-perusahaan pesaing.

governance, merujuk pada mekanisme yang memungkinkan TI mampu me-
kompetensi-kompetensi yang dipersyaratkan oleh bisnis sehingga TI



mampu menciptakan atau mendukung strategi bisnis yang ingin diterapkan oleh sebuah perusahaan.

Sebuah studi tahun 2013 yang dikeluarkan oleh CompTIA mengatakan bahwa lima area yang diharapkan perusahaan dapat dibantu oleh perangkat lunak BPA meliputi hambatan yang memperlambat proses (48 persen), duplikasi pekerjaan (46 persen), interaksi yang buruk antar departemen (39 persen), kesulitan menemukan dokumen (33 persen), dan kurangnya visibilitas proses bisnis (27 persen).

Penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya, urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan. Setidaknya terdapat empat klasifikasi hubungan bentuk baru dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi ini (Indrajit, 2002; Aprianty, 2016):

1. *Government to Citizens (G-to-C)*; membangun dan menerapkan berbagai portofolio teknologi informasi untuk meningkatkan hubungan, berinteraksi dengan masyarakat.
2. *Government to Business (G-to-B)*; Tipe G-to-B, Membangun interaksi antara kalangan bisnis dengan lembaga pemerintahan juga berkaitan dengan hak dan kewajiban dari kalangan bisnis tersebut sebagai entity yang berorientasi profit.
3. *Government to Government (G-to-G)*, membangun interaksi antara satu

rintah dengan pemerintah lainnya (government to government), baik antar departemen, lintas departemen, maupun antar negara atau kerjasama antar entiti negara dalam melakukan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi



pemerintahan, perdagangan, proses-proses politik, mekanisme hubungan sosial dan budaya, dan lain sebagainya.

4. *Government to Employees (G-to-E)*; Tipe aplikasi G-to-E untuk membangun interaksi internal bagi para staf di instansi pemerintahan.

Pemanfaatan teknologi informasi tersebut mencakup 2 (dua) aktivitas yang berkaitan yaitu (Tochija, 2007): 1) Pengolahan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik; 2) Pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh wilayah negara. Empat pilar E-Governance: 1) **Connectivity**: Konektivitas diperlukan untuk menghubungkan orang-orang ke layanan pemerintah. Harus ada konektivitas yang kuat untuk e-governance yang efektif. 2) **Knowledge**: - Di sini pengetahuan mengacu pada pengetahuan TI. Pemerintah harus menggunakan keterampilan penuh insinyur yang dapat menangani e-governance dengan cara yang efisien. Insinyur ini juga menangani semua jenis kesalahan yang mungkin terjadi selama kerja e-governance. 3) **Data Content**: - Untuk berbagi segala jenis pengetahuan atau informasi melalui internet, harus ada databasenya. Database ini harus memiliki konten data yang terkait dengan layanan pemerintah. **Capital**: Kapital dapat berupa kemitraan publik atau pribadi. mengacu pada uang yang digunakan oleh pemerintah untuk menyediakan layanan mereka atau untuk sektor ekonomi berdasarkan operasinya. Maka model pemanfaatan elektronik government adalah.



data government : a resource that we can use to address issues and create and economic value in society

2. *Open Government*; Open Government is a cultural change towards new relationships between governments and citizens (UNPAN, 2015).
3. *Open Government Data* is any data held by Government that can be reused, and redistributed by anyone, for any purposes, including commercial reuse, free of charge and without any restrictions.
4. *Smart Government*; Integrasi akan modernization organisasi menuju Level Smart Government. Syarat menuju *Smart Government* jika terjadi *proses interaksi antara masyarakat (e-Government)* yang lebih baik, pemerintahan yang terbuka (*open governance*). Berikut ini proses modernization organisasi menuju Level Smart Government.

2. Tata Kelola IT (IT Governance)

Manajemen TI telah menjadi masalah sejak diperkenalkannya komputer dalam organisasi. Penelitian paling awal tentang manajemen TI dimulai pada tahun 1963. Garrity menemukan bahwa keuntungan memanfaatkan TI dan bahwa untuk mewujudkannya manajemen puncak harus memandu dan mengarahkan sistem komputer (Garrity, 1963). Keterlibatan manajemen puncak adalah tema berulang yang juga ditemukan dalam banyak penelitian tata kelola TI baru-baru ini.

Pada tahun 1970 konsep perencanaan TI menjadi penting. Banyak publikasi penelitian TI tentang perencanaan TI dapat ditemukan pada waktu itu (Zani, 1970; McLean & Soden, 1977; King, 1978). Mereka berpendapat bahwa perencanaan sistemasi dalam organisasi harus dilakukan dari atas ke bawah. Perencanaan strategis dan mempertimbangkan misi, tujuan, dan strategi organisasi.



Henderson dan Venkatraman memainkan peran penting dalam riset manajemen TI karena mereka telah memperkenalkan konsep bisnis / penyelarasan TI dan tata kelola TI pada awal 1990-an. Dalam salah satu makalah penelitian mereka, mereka datang dengan istilah keselarasan strategis untuk menyelaraskan strategi bisnis dengan strategi TI di satu sisi dan menyelaraskan strategi dengan organisasi internal dan proses di sisi lain (Henderson & Venkatraman, 1993). Perencanaan TI telah menangani masalah-masalah seperti keselarasan antara bisnis dan rencana TI dan penyelarasan antara bisnis dan strategi TI. Pandangan keselarasan ini telah ditekankan oleh Henderson dan Venkatraman dalam konsep keselarasan strategis. Penyelarasan strategis kemudian disebut sebagai penyelarasan bisnis / TI. Juga banyak penelitian yang telah diterbitkan dalam bidang penelitian ini (Reich & Benbasat 1996; Chan, Huff, Barclay & Copeland, 1997; Luftman, Lewis & Oldach, 1993).

Menurut Gartner, *IT governance (ITG) is defined as the processes that ensure the effective and efficient use of IT in enabling an organization to achieve its goals*. Dengan demikian *IT Governance* adalah sebuah konsep yang dikembangkan oleh *IT Governance Institute (ITGI)* sebagai “bagian integral dari tata kelola perusahaan, yang terdiri dari struktur organisasi dan kepemimpinan, serta proses yang memastikan bahwa organisasi TI tersebut mendukung strategi dan tujuan organisasi IT Governance Institute (2003).

Perkembangannya semakin kompleks, *IT governance* menjadi satu dengan sukses dari enterprise governance melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam proses perusahaan yang terhubung. IT Governance menyediakan struktur yang menghubungkan proses TI, sumber



daya TI dan informasi, untuk mendesain kebutuhan pengambilan keputusan, mendefinisikan kewenangan dalam membuat keputusan TI dalam suatu manajemen, untuk meningkatkan kontrol penggunaan IT yang efektif dan untuk meningkatkan akuntabilitas, serta menunjang pelaksanaan manajemen kinerja dan manajemen risiko. Defenisi dan referensi selengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 8. Defenisi IT governance

Definition	Authors
Policies, procedures and systems for the allocation of design-rights to the key decision makers both within the organization as well as external vendors and/or partners responsible for IT management	(Henderson, Venkatraman & Oldach, 1993).
Tata kelola TI menggambarkan area pusat (<i>locus</i>) yang menjadi tanggung jawab dari fungsi-fungsi TI.	Brown & Magil (1994)
Tata kelola TI adalah suatu tingkatan yang mendefinisikan kewenangan dalam membuat keputusan TI dalam suatu manajemen, dan proses- proses manajer, baik organisasi TI maupun bisnis dalam hubungannya dengan menetapkan prioritas TI dan alokasi sumber daya TI.	Luftman (1996)
Tata kelola TI mendefinisikan area pusat dari kewenangan dalam pengambilan keputusan untuk kegiatan-kegiatan inti TI.	Sambamurthy & Zmud (1999)
Tata kelola TI adalah tanggung jawab dari dewan direksi dan pihak manajemen eksekutif. Tata kelola TI merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari <i>Enterprise Governance</i> yang terdiri dari kepemimpinan serta struktur dan proses organisasi yang memastikan bahwa organisasi TI mendukung dan menggunakan strategi dan tujuan organisasi.	ITGI (2003)
Kerangka hak keputusan dan akuntabilitas untuk mendorong perilaku yang diinginkan dalam penggunaan IT	Weil & Ross (2004)
IT Governance is the system by which an organization's IT portfolio is directed and controlled. IT Governance describes (a) the distribution of IT decision-making rights and responsibilities among different stakeholders in the organization, and (b) the rules and procedures for making and monitoring decisions on strategic IT concerns	(Peterson, 2004).
IT governance adalah kapasitas organisasi dilakukan oleh dewan, manajemen eksekutif dan manajemen TI untuk mengontrol dan implementasi strategi TI dan dengan cara ini an perpaduan bisnis dan TI	De Haes & Van Grembergen (2004)
ance adalah keselarasan strategis TI dengan bisnis seperti s maksimum dapat dicapai melalui pengembangan dan raan kontrol yang efektif IT dan akuntabilitas, manajemen n manajemen risiko	Webb, Pollard & Ridley (2006)



Sumber : Peterson, 2004 dan van den Brom, 2010 dan dari berbagai sumber

Penegasan definisi tata kelola TI dari beberapa sumber lain yang diambil dari Guide Share Europe – Region Austria (2004), yaitu:

- The Boston Consulting Group, tata kelola TI adalah kepemimpinan, struktur organisasi, dan proses yang memastikan organisasi TI mendukung dan mengembangkan strategi dan tujuan bisnis. Tata kelola TI membentuk kriteria dan standart, menyediakan alat bantu dan metodologi pendukung dan mendefinisikan proses-proses TI.
- Prof. Robert S. Roussey, University of California, tata kelola TI adalah istilah-istilah untuk menerangkan bagaimana orang-orang mempercayakan sesuatu dengan tata kelola dari sebuah entiti yang akan mempertimbangkan TI dalam pengawasan, pemeriksaan, pengendalian, dan pengarahan mereka. Bagaimana TI diaplikasikan dalam entiti yang akan mempunyai pengaruh yang besar dengan bisa atau tidak entiti tersebut akan mencapai visi, misi dan tujuan strateginya.

IT Governance atau Tata kelola IT diartikan sebagai struktur dari hubungan proses yang mengarah dan mengatur organisasi dalam rangka mencapai tujuannya dengan memberikan nilai tambah dari pemanfaatan teknologi informasi sambil menyeimbangkan resiko dibandingkan dengan hasil yang diberikan oleh teknologi informasi dan prosesnya (Kepmeninfo No.41/PER/MEN.KOMINFO/11/2007).

Berdasarkan Peraturan Menteri Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi

Indonesia Nomor 62 Tahun 2017 Tentang Tata Kelola Teknologi
Di Lingkungan Kementerian Riset, Teknologi, Dan Pendidikan Tinggi,
Tata Kelola TI adalah kerangka kerja akuntabilitas untuk mendorong



perilaku yang diinginkan dalam penggunaan TI, yang melingkupi perencanaan, manajemen belanja/investasi, realisasi, pengoperasian, dan pemeliharaan sistem.

Pemahaman terhadap cara berpikir, melaksanakan pemetaan, dan langkah-langkah dalam menerapkan kerangka kerja Weill-Ross Model dapat dijelaskan secara singkat seperti berikut ini. “Tata kelola teknologi informasi (IT Governance) adalah wewenang dan tanggung jawab secara benar dalam menetapkan suatu keputusan untuk mendorong perilaku teknologi informasi pada perusahaan.” Pendekatan holistik terhadap Tata Kelola TI disajikan dalam kerangka kerja tata kelola TI Van Grembergen & De Haes (2008, hlm. 25) yang menunjukkan kompleksitas dan sifatnya yang berubah dan terdiri dari serangkaian subsistem yang saling berhubungan, seperti struktur, proses dan mekanisme relasional. Untuk memahami unsur-unsur yang diperlukan dari Tata Kelola TI di semua tingkat organisasi, kerangka kerja tata kelola TI menggunakan tiga praktik yang diperlukan: struktur, proses dan mekanisme relasional seperti yang disajikan pada Gambar 2 (Van Grembergen & De Haes, 2008, pp. 24) .

Tiga komponen dalam kerangka kerja IT Governance meliputi: Ross, Jeanne W., Weill, Peter and Robertson, David C. (2009) , Weill, Peter and Ross, Jeanne W. (2004) , Weill, Peter and Ross, Jeanne W. (2009).

- 1) “*What/Domain*” atau keputusan TI apa yang diambil atau bagaimana TI dipergunakan dalam organisasi. Keputusan- keputusan tersebut, yang disebut sebagai domain TI,



- 2) *Who/Style*” atau siapa yang memiliki otoritas atau bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan-keputusan penting TI, serta peran stakeholder TI di dalamnya.
- 3) *How/Mechanism*” atau bagaimana cara atau mekanisme pengambilan keputusan. Berbagai mekanisme yang dipakai dapat dikelompokkan berdasarkan struktur pengambilan keputusan (seperti executive comitee, IT council, dan lain lain), proses penyelarasan atau alignment processes, dan pendekatan komunikasi.

3. Fokus Tata Kelola IT

Fokus Tata kelola TI adalah struktur, proses dan mekanisme yang bertujuan untuk memastikan kesesuaian penerapan TI dengan dukungannya pencapaian tujuan institusi, dengan cara mengoptimalkan manfaat dan peluang yang ditawarkan TI, mengendalikan penggunaan sumber daya TI dan mengelola resiko-resiko terkait pemanfatan TI (The IT Governance Institute, 2003). Berikut definisi dari berbagai pandangan beberapa ahli tentang struktur, proses dan mekanisme yang bertujuan, sebagaimana dapat kita lihat beberapa perbandingan ahli pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Common elements among IT governance definitions

Pakar Komponen	Henderson, Venkatraman & Oldach, 1993	Weill & Ross, 2004	Peterson, 2004	ITGI, 2003	Webb, Pollard & Ridley, 2006
Strategic use of IT	X	O	O	O	O
on of ights and ilities (es)	O	O	O	X	X



Control (Responsibility)	X	O	O	X	O
Processes and Relations	X	X	O	O	X

Keterangan: (O artinya ada disebutkan dalam defenisi. X artinya tidak ada elemen yang didefenisikan.)

Struktur melibatkan keberadaan fungsi tanggung jawab seperti eksekutif TI dan comite TI. *Proses* mengacu pada pengambilan keputusan dan pemantauan strategis. *Mekanisme relational* menempatkan bisnis / partisipasi TI, dialog strategis, pembelajaran bersama dan komunikasi yang tepat. Tabel berikut ini untuk menempatkan perbedaan struktur tata kelola TI, proses dan mekanisme relational, kerangka kerja yang ditampilkan adalah kerangka Peterson.

Tabel 10. Struktur, Proses, Mekanisme Hubungan Untuk Tata Kelola TI (Sumber: Peterson, 2003)

Structures, Processes and Relational Mechanisms for IT Governance				
	Structures	Processes	Relational Mechanisms	
Tactics	IT executives and accounts Committees and councils	Strategic IT decision-making Strategic IT monitoring	Stakeholder participation Business/IT partnerships	Strategic dialog Shared learning
Mechanisms	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Roles and responsibilities ▪ IT organization structure ▪ CIO on board ▪ IT strategy committee ▪ IT steering committee(s) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Strategic information systems planning ▪ Balanced (IT) scorecards ▪ Information economics ▪ Service level agreements ▪ COBIT and ITIL ▪ IT alignment/ governance maturity models 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Active participation by principal stakeholders ▪ Collaboration between principal stakeholders ▪ Partnership rewards and incentives ▪ Business/IT colocation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Shared understanding of business/IT objectives ▪ Active conflict resolution (nonavoidance) ▪ Cross- functional business/IT training ▪ Cross- functional business/IT job rotation
Based on: "Information Strategies and Tactics for Information Technology Governance," Strategies for Information Technology Governance, Idea Group Publishing, Pennsylvania, USA, 2003				

Struktur Organisasi TI



struktur organisasi TI, komite TI atau bisnis yang ditempatkan pada peran tanggung jawab dengan jelas. Peran yang sangat penting dalam kerangka kerja TI sehingga menjadi efektif, tidak ada ambiguitas terhadap seluruh peran

dan tanggung jawab. Tata Kelola TI yang Efektif juga dipengaruhi oleh fungsi organisasi TI dan bagaimana kewenangan pengambilan keputusan TI didistribusikan. Tata kelola TI harus menjadi bagian tak terpisahkan dari tata kelola perusahaan dan tugas yang dapat dilakukan komite strategi TI (Van Grembergen & De Haes, 2008, hlm. 25-34). Beberapa model yang telah dikembangkan dan diimplementasikan, seperti organisasi TI terpusat, terdesentralisasi dan federal. Model dominan di perusahaan kontemporer adalah struktur federal yang sering didesain secara hibrid dari kontrol infrastruktur secara terpusat dan kontrol aplikasi yang terdesentralisasi. Model ini mencoba untuk mencapai efisiensi dan standarisasi untuk infrastruktur, dan keefektifan fleksibilitas untuk pengembangan aplikasi.

Weill & Ross (2004) telah mendefinisikan enam pola dasar (*arketipe*) tata kelola untuk struktur organisasi dalam kaitannya dengan TI. Mereka menyajikan enam tingkatan berbeda antara organisasi yang sangat terpusat dan sangat terdesentralisasi. Weill dan Ross membuat penegasan pembeda berdasarkan tingkatannya sehingga level tersebut pengambilan keputusan semakin aktual.

Tabel 1. Pola dasar Tata Kelola TI dari terpusat ke terdesentralisasi (Weill & Ross, 2004)

Archetype	Description
Business monarchy	Keputusan investasi dalam bidang IT dibuat oleh <i>senior business executive</i> , melibatkan top manager
IT monarchy	Melibatkan hanya Individu atau kelompok eksekutif TI, IT Specialist saja
	Kombinas antara keputusan pemerintah pusat dan pemerintah dibawahnya, dengan tanpa keterlibatan orang orang IT (dapat contracting out, outstanding atau <i>public private partnership</i>)
poly	IT Group dan satu kelompok lainnya, Two party decision making involving IT executives and one group of business leaders



	Dua pihak yang menentukan keputusan, melibatkan eksekutif TI dan satu kelompok pemimpin bisnis lainnya
Feudal	Setiap unit/bagian dalam organisasi memiliki keputusan yang berbeda-beda, Kepala bidang / Unit bisnis atau roses membuat keputusan terpisah berdasarkan kebutuhan entitas mereka
Anarchy	Each individual user or small group, Sentralistik, satu orang pengambil keputusan atau kalangan penentu saja yang mengambil keputusan (Weill&Roass, 2004:12)

Dalam archetypes di atas dapat disimpulkan bahwa masing-masing memiliki ciri ciri proses pengambilan keputusan yang berbeda dalam manajemen TI-nya. semua didasarkan kepada tipe kepemimpinan yang ada pada organisasi yang bersangkutan. Federal model yang menunjukkan adanya keeratan koordinasi dan komunikasi antara institusi terkait proses pengambilan keputusan TI dalam manajemen TI-nya.

Tabel 11. IT governance menggunakan kerangka kerja ITG

ITG practices categories	Deskripsi	Reference
<i>Business/IT relationship managers</i> (hubungan partisipasi / kolaborasi yang baik)	Bridging the gap between business and IT by means of account managers who act as in-between	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
<i>Knowledge management</i> (komunikasi dua arah)	Systems (intranet, web based portal) to share and distribute knowledge about IT governance framework, responsibilities, processes, tasks, etc.	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Leadership	Ability of top management or senior IT management to articulate a vision for IT's role in the organization and ensure that this vision is clearly understood by managers throughout the organization with senior management announcements	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
IT governance office	Function in the organization responsible for promoting, driving and managing IT governance	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
CIO reporting directly to	Direct reporting line of CIO to the CEO	De Haes & Van Grembergen, 2009
with managers don't follow the	Visit with offending managers to explain the rationale for IT governance	Weill & Ross, 2004



Bentuk/model *e-Government* yang diusulkan oleh PeopleSoft Consulting Division yang ditampilkan pada tulisan ini adalah model *e-Government* skala Nasional dan dalam model ini suatu pemerintahan yang ingin mentransformasikan dirinya kepada suatu *bentuk e-Government* harus memiliki komponen seperti berikut.

1. Kepemimpinan Eksekutif (*Executive Leadership*). Fungsi kepemimpinan dalam program *e- Government* skala nasional terletak di pundak kepala pemerintahan yang bertugas memberi arah menetapkan tujuan dan sasaran umum program *e-Government* nasional sekaligus menetapkan standar teknologi yang harus dipakai oleh setiap lembaga pemerintah yang berada di bawah kendalinya. *Chief Executive Officer* yang dalam hal ini diperankan oleh kepala pemerintahan/negara dapat mendelegasikan sebagian kewenangannya kepada seorang pejabat pemerintah yang berperan sebagai seorang *Chief Information Officer* yang melaksanakan dan mengawasi operasi sehari-hari program *e-Government* nasional itu.
2. Keikutsertaan Otoritas Legislatif dan Otoritas lain berdasarkan Yurisdiksi. Wakil lembaga legislatif harus diikutsertakan sebagai mitra pemerintah dalam mengawasi dan mengarahkan perkembangan program e-Government baik dalam lingkup nasional maupun regional. Wakil instansi pemerintah juga perlu diikutsertakan mengingat merekalah yang mewakili penanggung jawab nasional *e-government* pada masing-masing instansi.

sehat Teknologi Informasi (*IT Advisor*). Suatu lembaga yang berperan sebagai pemikir masalah teknologi informasi (*IT Think Tank*) perlu dibentuk



atau ditetapkan. Fungsi lembaga itu adalah memberikan saran dan masukan yang bersifat teknis dalam rangka pengembangan kepada lembaga pemerintah yang menjalankan program itu.

4. Pengelola pada tingkat lembaga/organisasi (*Enterprise Level Governance Boards*). Bertanggung-jawab terhadap investasi aplikasi maupun infrastruktur di masing-masing lembaga.
5. Pengawas dan pengendali teknis (*Technical Oversight Boards*). Bertanggung-jawab terhadap operasi dan kesiapan jaringan sistem informasi serta konsistensi kerja aplikasi.

Proses organisasi IT

Proses organisasi IT tentang proses pengambilan keputusan strategis, perencanaan sistem informasi strategis, pemantauan, kontrol dan kerangka kerja. Salah satu proses yang dapat digunakan untuk mencapai keselarasan TI bisnis adalah membantu menyelaraskan TI dengan tujuan bisnis, menggunakan TI untuk keunggulan kompetitif dan mengelola sumber daya TI yang lebih efektif dan efisien.

Menurut Weill dan Ross (2004) ada lima keputusan TI yang saling terkait, harus hadir pada setiap perusahaan yang mengembangkan bisnis dan TI. Kerangka kerja di bawah ini (Gambar 12) menggambarkan lima keputusan yang menjelaskan hubungan antara satu keputusan dengan keputusan lainnya. Setiap keputusan

perhatikan tersendiri tetapi lebih penting bahwa setiap keputusan bagian yang terintegrasi dengan keputusan lainnya dan tidak terisolasi. (Ross, 2004).



IT principles decisions High-level statements about how IT is used in the business		
IT architecture decisions Organisation logic for data, application, and infrastructure captured in a set of policies, relationships, and technical choices to achieve desired business and technical standardisation and integration.	IT infrastructure decisions Centrally coordinates, shared IT services that provide the foundation for the enterprise's IT capability	IT investment and prioritization decisions Decisions about how much and where to invest in IT, including project approvals and justification techniques
	Business application needs Specifying the business need for purchased or internally developed IT applications	

Gambar 6. Key IT Governance Decisions, *Weill & Ross*
Weill & Ross (2004) berpendapat bahwa: “*IT Governance is defined as specifying the decision rights and accountability model to encourage desirable behavior in IT usage*” Kelima kunci keputusan tata kelola TI digambarkan aset yang strategis yang harus dikelola sebagai berikut:

1. ***IT principles*** menjelaskan pernyataan-pernyataan eksekutif tentang bagaimana teknologi informasi dapat digunakan organisasi dan kemana arah TI akan dijalankan.
2. ***IT architecture decisions***. Arsitektur TI adalah pengorganisasian logika dari data, aplikasi dan infrastruktur yang dikemas dalam suatu kebijakan, hubungan dan pemilihan teknologi untuk mendapatkan integrasi dan standardisasi teknis dan bisnis yang diharapkan.
3. ***IT infrastructure***. Prasarana dan sarana teknologi informasi yang menyangkut

gan, komputer, perangkat keras dan lunak lainnya adalah suatu kumpulan elemen yang diharapkan bisa mempercepat proses perhitungan, pengiriman



dalam berbagai media informasi (data, informasi, gambar, video, teks) dalam waktu yang singkat dan proses penyimpanan yang efektif.

4. ***Business applications needs***. Dalam pengembangan teknologi informasi keperluan bisnis yang spesifik sehingga kehadiran teknologi informasi memberikan suatu nilai baru bagi organisasi. Dua hal penting dalam identifikasi keperluan bisnis yang terkait dengan teknologi informasi yaitu kreatifitas dan disiplin.
5. ***IT investment and prioritization***. Investasi teknologi informasi sering menjadi bahan yang sulit dimengerti oleh top manajemen dari suatu organisasi, hal ini di karenakan nilai yang ada tidak langsung terasa oleh organisasi.

Proses lebih menggambarkan tentang tahapan tahapan yang harus dilalui dalam menjalankan suatu proyek TI, dimulai dari pencetusan ide, penterjemahan proyek bisnis berbasis TI, penentuan prioritas proyek, penyusunan anggaran proyek, persetujuan proyek, persetujuan anggaran proyek, pengembangan proyek, operasional proyek hingga pemeliharaan proyek. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa *tools* yang digunakan sebagai acuan untuk membuat suatu model tata kelola TI sehingga proses yang dilakukan dapat berjalan dengan baik, yaitu: *Strategic Information System Planning, policy dan procedure, Information Economics, IT Balance Score Card, Service Level Agreement, COBIT and ITIL, IT Alignment/Governance Maturity model*.

Mekanisme Relasional



Veill dan Ross mempresentasikan pembagian hak keputusan dan area dalam penelitian mereka dengan jelas. Sejalan dengan ini, mereka juga

fokus pada mekanisme untuk mengubah organisasi. Untuk menerapkan satu atau lebih dari arketipe tata kelola TI, diperlukan mekanisme untuk mengubah atau mempertahankan situasi yang diinginkan dari tata kelola TI, menjadi struktur tata kelola TI yang efektif (Weill & Woodham, 2002). Untuk mencapai tata kelola TI yang efektif diperlukan komunikasi dua arah, partisipasi yang baik dan hubungan kolaborasi antara orang-orang bisnis dan orang-orang TI. Sangat krusial sekali untuk memfasilitasi *sharing*, *knowledge management*, *continous education* dan *cross training*. Mekanisme hubungan juga dapat dicapai melalui partisipasi aktif dan kolaborasi antar *Stakeholder*, *rewards* dan *incentive*, *business/ IT co-location*, *cross functional business/IT training* dan rotasi.

Mekanisme terfokus pada implementasi kewenangan baik keputusan bersifat umum atau spesifik. Mekanisme ini dapat memiliki efek yang signifikan ketika diimplementasikan. Pada saat yang sama, organisasi yang berbeda mungkin memiliki fokus yang berbeda karena struktur tata kelola mereka. Situasi organisasi oleh karena itu penting ketika menerapkan atau menilai struktur tata kelola TI organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa *IT Governance* merupakan bagian terintegrasi bagi kesuksesan pengaturan perusahaan dengan jaminan efisiensi dan efektivitas perbaikan pengukuran dalam kaitan dengan proses perusahaan. *IT Governance* memungkinkan perusahaan untuk memperoleh keunggulan penuh terhadap

, keuntungan yang maksimal, modal, peluang dan keunggulan kompetitif
rsaing.



IT Governance menentukan struktur, proses dan mekanisme relasional. *Implementasi Enterprise's* di pemerintahan diatur melalui mekanisme. Implementasi ini harus dirancang dengan baik, dipahami dengan baik, dan transparan sehingga mereka meningkatkan peran IT yang diinginkan. *IT Governance* terdiri dari tiga jenis mekanisme sebagai berikut:

- a. *Struktur Pengambilan keputusan (Decision making structures)*: Mekanisme IT Governance yang paling terlihat adalah struktur pengambilan keputusan eksekutif yang menempatkan tanggung jawab sesuai dengan arketipe. Struktur pengambilan keputusan adalah pendekatan untuk menghasilkan komitmen dan kewajiban. Unit organisasi dan peran tanggung jawab untuk membuat keputusan IT mungkin termasuk komite, tim eksekutif, dan manajer hubungan bisnis / TI.
- b. *Alignment processes*. Proses penyelarasan: proses penyelarasan adalah teknik manajemen IT untuk menjamin keterlibatan secara luas dalam pengelolaan dan penggunaan IT. Terdiri atas proses formal untuk memastikan bahwa harian sesuai dengan kebijakan IT dan memberikan masukan terhadap pengambil keputusan. Proses penyelarasan mungkin termasuk usulan investasi IT dan proses evaluasi, proses eksepsi arsitektur, perjanjian tingkat layanan, tagihan, dan metrik.
- c. *Communication approaches*: mekanisme komunikasi dimaksudkan untuk membantu “menyebarkan berita” tentang proses pengambilan keputusan proses

Tata Kelola. Mekanisme berkomunikasi dalam berbagai cara. Mekanisme komunikasi dapat terdiri dari pengumuman, advokat, kanal dan upaya



pendidikan yang menyebarkan prinsip-prinsip Tata Kelola dan kebijakan dan hasil dari IT proses pengambilan keputusan IT.

Tabel 12. Referensi dari berbagai ahli tentang struktur, proses dan mechanisms IT governance

Name	Description	Reference
Structure	Organizational units and roles responsible for making IT decisions	Weill & Ross, 2004
IT steering committee	Steering committee at business C-level management responsible for determining business priorities in IT.	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Architecture committee	Committee composed of IT experts providing architecture guidelines and advising on their applications.	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
IT council	Joint decision council comprising of (senior) business managers and (senior) IT managers	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
IT leadership committee	Committee comprising of only senior IT managers	Weill & Ross, 2004
Process	Formalization and institutionalization of strategic IT decision making or IT monitoring procedures	De Haes & Van Grembergen, 2009
IT performance measurement	Formally tracking business value of IT	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Service level agreement	Formal agreements between business and IT about IT development projects or IT operations	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Chargeback arrangements	Methodology to charge back IT costs to business units, to enable an understanding of the total cost of ownership	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Portfolio management	Prioritization process for IT investments in which business and IT is involved (incl. business cases)	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Project management	Processes and methodologies to manage IT projects	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Relation	Relational mechanisms: active participation of, and collaborative relationships among, corporate executives, IT management, and business management; the strategic dialogues and shared learning between principal business and IT stakeholders.	De Haes & Van Grembergen, 2009
Business/IT relationship	Bridging the gap between business and IT by means of account managers who act as in-between	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
Knowledge management	Systems (intranet, web based portal) to share and distribute knowledge about IT governance framework, responsibilities, processes, tasks, etc.	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009



Leadership	Ability of top management or senior IT management to articulate a vision for IT's role in the organization and ensure that this vision is clearly understood by managers throughout the organization with senior management announcements	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
IT governance office	Function in the organization responsible for promoting, driving and managing IT governance	Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009
CIO reporting directly to CEO	Direct reporting line of CIO to the CEO	De Haes & Van Grembergen, 2009
Work with managers who don't follow the rules	Visit with offending managers to explain the rationale for IT governance	Weill & Ross, 2004

Prinsip-prinsip tata kelola TI disimpulkan bermuara pada adanya *leadership*, struktur, proses, mekanisme hubungan TI dan kebutuhan bisnis, kontrol atas formulasi dan implementasi TI. Prinsip efektifitas tata kelola TI hasil penelitian Weill dan Ross yang digunakan sebagai prinsip-prinsip model tata kelola TI.

Tabel 13. Fokus-fokus model tata kelola TI

<i>MODEL</i>	Peterson	Mell and Ross	ITGI	AS 8015	COBIT
<i>FOKUS</i>					
<i>Structure/Decision Making</i>	√	√			
<i>Processes/ Alignment Process/ IT Strategic Alignment</i>	√	√	√		√
<i>Relational Mechanism/ Communication Approach</i>	√	√			
<i>Stakeholder Value Drivers/ Business Pressures/ Business Needs</i>			√	√	√
<i>IT Value Delivery</i>	√	√	√	√	√
<i>Risk Management</i>	√	√	√	√	√
<i>Performance Measurement</i>			√	√	√
<i>IT Resource Management</i>			√		√
<i>Monitor</i>				√	√
<i>Evaluate</i>				√	√
<i>Direct</i>				√	√
<i>Plan and Organize</i>					√
<i>Acquire and Implement</i>					√
<i>and Support</i>					√
<i>and Evaluate</i>				√	√



Tabel perbandingan model tata kelola TI sebelumnya menunjukkan bahwa masing-masing model memiliki keterkaitan satu dengan yang lainnya. Model COBIT dapat dilihat mempunyai cakupan fokus paling lengkap karena merupakan *control objective* dari tata kelola TI pada level *activity*. Model Peterson dan model Weill & Ross ada keterkaitan dalam sisi struktur, pengambilan keputusan, mekanisme hubungan beserta pendekatan komunikasinya. Selain itu Weill & Ross fokus pada proses keselarasan yaitu *alignment process* yang sama pada model ITGI. Sedangkan Pada model ITGI dimana *performance measurement* sama dengan *performance* pada AS 8015. Dengan demikian setiap model memiliki keterkaitan dengan model yang lainnya sehingga jika digabungkan maka model IT Governance lebih komprehensif karena saling melengkapi.

Ada banyak kerangka dan metode tata kelola TI lainnya selain yang ditunjukkan pada Tabel berikut ini. Perbedaan dalam tabel ini digambarkan berdasarkan ruang lingkup kerangka kerja dan proses yang mereka bahas. Beberapa kerangka kerja pada pengambilan keputusan, seperti Weill dan Ross, di mana yang lain mengambil kontrol yang ketat pada proses dukungan seperti SOx. Di mana Weill dan Ross melihat seluruh sistem bisnis, juga dimungkinkan untuk mengambil proses tertentu, misalnya manajemen proyek dengan metode Prince2.



Tabel 14. Entitas organisasi dan kerangka kerja tata kelola (Larsen, Pedersen & Andersen, 2006)

	Procedure	Activity	Business Unit	Business System
Decision making processes	SAS70	- COBIT		<ul style="list-style-type: none"> • IT Governance Review (Weill & Ross) • IT Governance Assessment(Weill & Ross) • IT Governance Checklist • IT Governance Assessment • Process Model ITGI
Core Business processes	- ITIL / BS 15000	- CMM / CMMI - IT Audit - IT Due Diligence	- Six Sigma IT Service CMM	
Support processes	- ISO 17799 /BS7799 - SysTrust	- ASL - Prince2		SOX

Mencocokkan jenis Proses dengan entitas organisasi dan kerangka kerja tata kelola terkait (Larsen, Pedersen & Andersen, 2006)

Ketiga model ini telah dipilih karena fokus mereka yang berbeda dalam kaitannya dengan penelitian ini, seperti yang digambarkan pada tabel berikut. Selanjutnya, penelitian oleh Weill dan Ross paling sering dikutip dan memiliki fokus yang sangat strategis (*struktur organisasi*), COBIT mengutamakan fokus pada mekanisme yang dapat diterapkan untuk mengendalikan organisasi TI. Untuk membuat ikhtisar secara komprehensif dari literatur tata kelola TI, ketiga pendekatan ini akan disajikan dalam bab-bab berikut.



Tabel 15. Berbagai perbedaan metode / kerangka kerja tata kelola TI yang digunakan

<i>Authors</i>	Focus area
<i>Peterson, Weill and Ross</i>	Allocation of decision making authority by combining the organizational structure with decision areas
<i>ITGI</i>	Implementation of IT governance with the decision areas and several mechanisms
<i>COBIT</i>	Control of the IT organization with mechanisms in a fixed set of decision areas

Menurut Weber (2000) terdapat berbagai alasan mengapa tata kelola diperlukan bagi sebuah perusahaan, diantaranya: 1) Kerugian akibat kehilangan data, 2) Kesalahan dalam pengambilan keputusan yang dibuat pihak manajemen bisa terbantu dengan adanya bantuan sistem TI, 3) Risiko kebocoran data. 4) Penyalahgunaan komputer, dan 5) Kerugian akibat kesalahan proses perhitungan, 6) Tingginya nilai investasi TI.

Ketua kelompok kerja (Pokja) Evaluasi TIK Nasional (Detiknas, 2006) mengatakan bahwa: “Perlunya suatu kerangka yang kuat dan terorganisasi dalam membangun tata kelola TI. Anggaran tata kelola TI sangat besar, jika tidak ada tata kelola yang baik dan benar peluang terjadi kecurangan akan sangat besar. Selain tata kelola yang baik, kode etik dan piagam evaluasi pokok kerja TIK perlu diterbitkan agar diketahui dan ada kesepahaman antara pejabat pemerintahan dan pihak-pihak terkait lainnya”.



Gambar 7. Manfaat penerapan ICT Governance (Detiknas, 2007)

Manfaat Penerapan ICT Governance di Institusi Pemerintah	
Nasional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Koordinasi dan integrasi Rencana TI Nasional 2. Mendapatkan standar rujukan kualitas penyelenggaraan TI di seluruh institusi pemerintahan 3. Memudahkan monitoring dan evaluasi penyelenggaraan TI di seluruh institusi pemerintahan
Institusional	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan batasan dan panduan sesuai dengan best practice dalam penyelenggaraan TI-nya dilingkungan masing-masing 2. Mengoptimalkan ketercapaian value dari penyelenggaraan TI di lingkungan kerjanya masing-masing: internal manajemen & pelayanan publik
Publik	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mendapatkan kualitas pelayanan publik yang lebih baik 2. Transparansi kriteria batasan penyelenggaraan TI oleh institusi pemerintah, sehingga dapat melakukan fungsi

Praktik tata kelola TI harus mendukung kegiatan bisnis, memberikan nilai tambah komponen TI dan minimalisasi risiko TI. Untuk mencapai tujuan tersebut fokus tata kelola TI harus mencakup lima domain utama IT Governance Institute, Board Briefing on IT Governance yaitu *Strategic alignment, value delivery, risk management, resource management, performance management*, dan *strategic alignment*. Fokus area tersebut digambarkan seperti di bawah ini: *Strategic alignment, value delivery, risk management, resource management, performance management*, dan *strategic alignment*. Fokus area tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

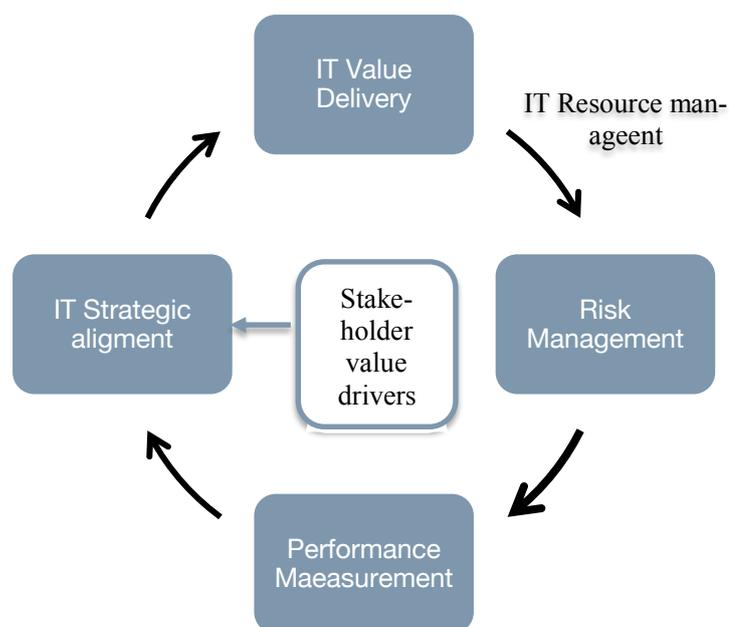
1. *Strategic alignment* berfokus pada menjalankan hubungan bisnis dan perencanaan TI seperti mendefinisikan, memelihara dan mengoptimalkan pemakaian biaya, dan menyelaraskan prosedur TI dengan prosedur perusahaan.

Praktik tata kelola TI harus:

Memastikan bahwa strategi TI sejalan dengan strategi bisnis



- Memastikan bahwa strategi TI memberikan peluang melalui pengukuran yang jelas,
- Mengalokasikan anggaran investasi TI sesuai dengan tujuan bisnis
- Memastikan bahwa keputusan investasi teknologi selaras dengan tujuan bisnis.
- Menyediakan arah untuk menciptakan keuntungan kompetitif yang paralel dengan proses
- Mengarahkan strategi TI dengan mengatasi tingkat dan alokasi investasi, menyeimbangkan antara dukungan investasi dan pertumbuhan perusahaan, dengan pembuat keputusan sumber daya TI mana yang harus difokuskan
- Memastikan budaya keterbukaan dan kerja sama di antara bisnis, unit geografis dan fungsional perusahaan.



Gambar 8. Area Focus IT Governance (ITGI, 2003)



2. *Value delivery* adalah tentang mengoptimalkan seluruh pemakaian biaya, memastikan bahwa TI memberikan manfaat yang sesuai terhadap strategi, berkonsentrasi pada mengoptimalkan biaya dan membuktikan nilai yang sebenarnya dari IT. Praktek tata kelola TI dalam domain ini adalah:

- Memastikan bahwa rencana ti berlang-sung sesuai jadwal
- Memastikan kelengkapan, kualitas dan keamanan investasi TI
- Memantau investasi TI untuk pengembalian investasi yang layak

3. *Resource management* adalah tentang mengoptimalkan investasi, dan pengelolaan sumber daya TI yang baik yang terdiri dari aplikasi, informasi, infrastruktur dan sumberdaya. Ini merupakan kunci utama terkait dengan optimalisasi pengetahuan dan infrastruktur. Tata kelola TI harus menargetkan kualitas layanan TI yang tepat dengan menggabungkan sumber daya anggaran dan faktor waktu. Praktek tata kelola TI dalam domain ini adalah:

- Memastikan bahwa rencana TI berlangsung sesuai jadwal
- Memastikan kelengkapan, kualitas dan keamanan investasi TI
- memastikan manfaat layanan TI.

4. *Risk management* Untuk menjalankan pengelolaan terhadap risiko, diperlukan kesadaran staf organisasi dapat mengerti adanya risiko, keperluan organisasi, dan risiko–risiko signifikan yang mungkin terjadi, juga bertanggungjawab dalam mengelola risiko yang ada di organisasi. Praktik tata kelola TI untuk

ajemen risiko adalah:



- menganalisis dan menilai risiko TI memantau efisiensi pengendalian internal menerapkan kontrol yang diperlukan
 - untuk meminimalkan risiko TI dimasukkan ke dalam prosedur untuk memastikan transparansi risiko yang diinginkan perusahaan
 - mempertimbangkan bahwa pendekatan proaktif manajemen risiko dapat menciptakan keunggulan kompetitif mendesak manajemen agar risiko dimasukkan dalam operasional perusahaan
 - memastikan bahwa manajemen telah menempatkan proses, teknologi dan jaminan untuk keamanan informasi dengan memastikan: transaksi bisnis dapat dipercaya, layanan TI dapat digunakan, dapat menolak serangan dan pulih dari kegagalan, menyembunyikan informasi penting dari mereka yang tidak memiliki hak akses
5. *Performance management* Mengikuti dan mengawasi jalannya pelaksanaan rencana, *pelaksanaan* proyek, pemanfaatan sumber daya, sampai dengan pencapaian hasil TI. Untuk pengukuran kinerja TI, praktik tata kelola TI harus:
- bersama-sama manajemen menentukan dan memantau langkah-langkah untuk memastikan bahwa tujuan tercapai
 - mengukur kinerja TI melalui dan indikator yang memadai.

4. **Penyelarasan IT (*IT Alignment*)**

IT alignment atau keselarasan IT berasal dari perencanaan bidang IT mun-
 hun sembilan puluhan. Perencanaan IT telah menangani masalah seperti
 san antara bisnis, perencanaan IT, ketidakselarasan antara bisnis organi-
 strategi TI. Hal ini ditekankan dalam konsep terpisah yang disebut



keselarasan strategis yang diperkenalkan oleh Henderson dan Venkatraman (Henderson & Venkatraman, 1993),

Beberapa peneliti mendefinisikan penyelarasan dengan berbagai persepsi. Bergeron, Raymond, dan Rivard (2004), sesuai istilah lain, seperti: kesesuaian, konsistensi, pencocokan (Schneider dkk., 2003), *coordination* (Martinson, 1999), *linkage or consensus* (Dess dan Priem, 1995; Joshi, Kathuria, dan Porth, 2003; Rapert, Velliquette, dan Garretson, 2002) dapat digunakan dalam penyelarasan.

Ide di balik penyelarasan strategis sangat komprehensif, tetapi pertanyaannya adalah bagaimana organisasi dapat mencapai tujuan akhir ini. *Alignment* ditafsirkan sebagai keterkaitan yang direncanakan dan koheren terus-menerus antara semua komponen perusahaan, personalia, dan sistem IT sehingga memberikan kontribusi terhadap performance perusahaan. *Strategic alignment* diinterpretasikan sebagai proses yang berkesinambungan dari keterkaitan secara sadar dan koheren dari semua komponen, personil bisnis dan TI dalam rangka memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi dari waktu ke waktu.

Information technology (IT) investments serve to advance organizational performance. These investments should enable the organization to reduce costs, improve service, enhance the quality of care, and in general, achieve its strategic objectives. The goal of IT alignment and strategic planning is to ensure a strong and clear relationship between IT investment decisions and the health care organization's overall strategies, goals, and objectives (John Wiley & Sons, Inc, 2009).

Henderson dan Venkatraman (1993) menegaskan bahwa penyelarasan harus

internal dan eksternal terhadap organisasi. Secara eksternal, organisasi harus menyesuaikan strategi bisnis dan TI mereka dengan kekuatan industri dan sementara organisasi internal harus menyelaraskan proses dan



infrastruktur organisasi dan TI. Sledgianowski dan Luftman (2005) merekomendasikan sebagai praktik terbaik penyelarasan bahwa organisasi harus memanfaatkan aset TI secara keseluruhan untuk memperluas jangkauan (distribusi TI) organisasi ke dalam rantai pasokan pelanggan dan pemasok. Demikian pula, Galliers (2004) menunjukkan bahwa penyelarasan tidak hanya terkait dengan tantangan internal, namun juga harus dipengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan dengan organisasi mitra penting seperti pelanggan dan pemasok.

Terpenting pada alignment adalah *Effectiveness, Efficiency, dan Link Technology and Business*. Luftman mengembangkan penilaian model meturity, berdasarkan 12 elemen Business / IT-Alignment, yang dapat dikenali dalam model Henderson dan Venkatraman. Komponen model ini, bersamaan dengan penelitian sebelumnya yang memungkinkan / penghambat [Luftman dan Brier, 1999], membentuk blok bangunan untuk metode penilaian keselarasan strategis (Luftman, 2000).

5. Strategi Penyelarasan

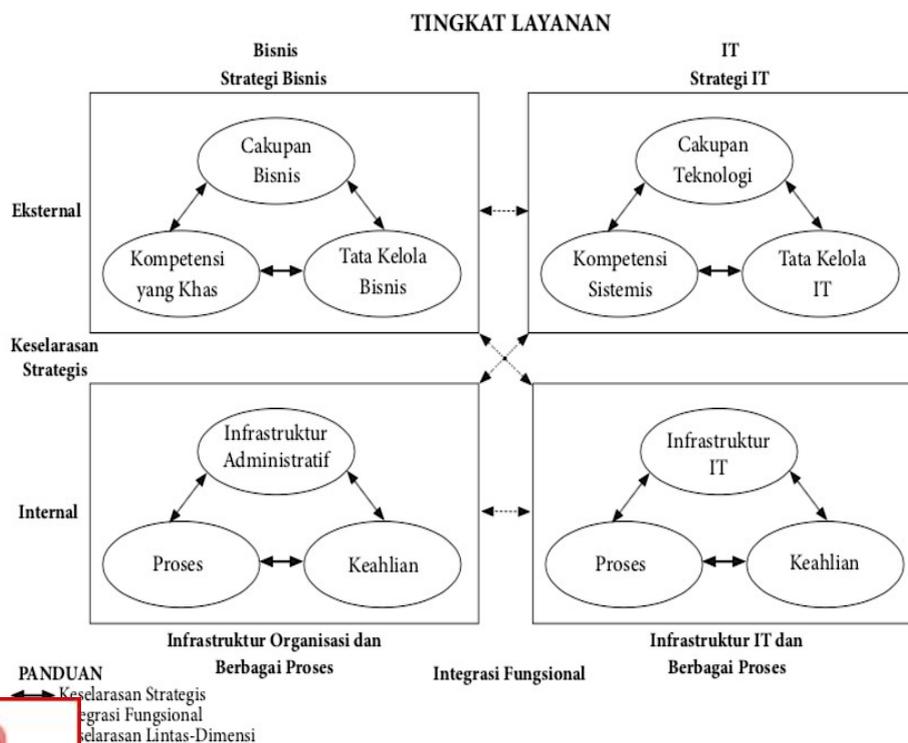
a. Model Strategi Aligment (*Strategi Aligmen Model*)

Gagasan awal dari John C. Henderson dan N. Venkat Venkatraman (1993) yang telah mengembangkan Model Alignment Strategis yang mengarah pada bidang manajemen strategis Teknologi Informasi. Henderson dan Venkatraman menggambarkan dengan jelas keterkaitan antara strategi bisnis dan strategi TI *strategis Alignment Model* atau terkenal SAM (Smaczny, 2001).



Selanjutnya banyak penulis menggunakan model ini untuk penelitian lebih lanjut, termasuk Luftman dan Brier (1999), Burn dan Szeto (2000) dan Smackzny (2001).

Strategic Alignment Model (SAM) terdiri dari empat domain, ke empat domain atau perspektif yaitu Eksekusi Strategi, Potensial Teknologi, Potensial Kompetitif dan Tingkat Layanan. selanjutnya setiap domain terdiri dari tiga komponen. sehingga Total komponen SAM memiliki 12 komponen yang bekerja secara bersama-sama menentukan tipe sejauh mana tingkat keselarasan strategi TI dengan strategi bisnis. Model penyelarasan dibagi menjadi dua area, bisnis dan TI. Perspektif tersebut menunjukkan bagaimana keterkaitan antara strategi bisnis, strategi TI, infrastruktur organisasi dan infrastruktur TI terhubung di dalam suatu organisasi.



9. Model Keselarasan Strategis (J.C. Henderson dan N. Venkatraman), 1991, hlm. 74

Peran strategi bisnis secara tidak langsung dan dipandang dalam penyediaan arahan untuk menstimulasi permintaan layanan. Perspektif ini sering dipandang penting namun tidak cukup untuk memastikan penggunaan TI secara efektif. Organisasi TI harus menurunkan sumber daya dan responsif terhadap perubahan dan permintaan dari *end user* yang cepat berubah. Peran khusus dari *top management* untuk membuat perspektif ini sukses adalah untuk memprioritaskan bagian yang terpenting, yang menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Peran manajer TI disini adalah sebagai *executive leadership*, dengan tugas khusus untuk menjadikan layanan internal perusahaan sukses sesuai dengan arahan *top management*. Kriteria unjuk kerjanya adalah berdasarkan kepuasan pelanggan yang didapatkan melalui metode kualitatif dan kuantitatif menggunakan *benchmarking* internal dan eksternal.

b. Maturity Model Luftman's (2000)

Luftman's IT-Business Alignment Maturity memberikan sebuah kerangka pengukuran kematangan keselarasan antara strategi bisnis dan strategi TI. Model keselarasan bisnis dan TI Luftman berfokus pada kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan kohesif melalui unit pengelola TI sebagai unit teknis dan unit bisnis sebagai fungsional perusahaan. Model Luftman adalah model penyelarasan strategi TI dengan strategi bisnis, model ini merupakan model penyelarasan kedua strategi yang hasilnya dapat dibuktikan kebenarannya dan dapat dipertanggung

secara ke ilmuwan. Untuk mencapai keselarasan dan mencapai harmonisasi dengan tujuan bisnis organisasi diperlukan strateegi yang tepat.



Keselarasan berkembang menjadi suatu keterikatan di mana fungsi TI dan fungsi bisnis dapat beradaptasi bersama membentuk suatu strategi untuk mencapai tingkat kematangan yang lebih tinggi (Luftman, 2000). Untuk dapat melakukan pengukuran terhadap keselarasan bisnis dan TI, sebuah perusahaan maupun organisasi harus mengidentifikasi atau menganalisa apa saja faktor yang dapat mendukung dan mempermudah proses pencapaian keselarasan (*enabler*) dan apa saja faktor yang mungkin dapat mempersulit pencapaian keselarasan strategi bisnis dan TI (*inhibitors*) baik dari sisi internal maupun sisi eksternal (Luftman & Brier, 1999). Untuk meningkatkan tingkat kematangan dari suatu organisasi nantinya akan di analisa apa saja faktor *inhibitors* dari organisasi tersebut dan faktor *enabler* apa yang harus dipenuhi untuk mengatasi faktor *inhibitor* tersebut.

Dalam mencapai keselarasan antara kedua strategi tersebut suatu organisasi membutuhkan faktor-faktor yang mendukung seperti: 1) Dukungan kuat dari manajemen senior, 2) Kerja sama antar kedua pihak/unit (unit bisnis dan unit TI), 3) Kepemimpinan dan pengorganisasian yang kuat, 4) Kesesuaian prioritas aktivitas yang dikerjakan, 5) Kepercayaan dari pemangku kepentingan, manajemen senior, rekan kerja, lintas unit dan para mitra, 6) Komunikasi yang efektif antara lintas unit, 7) Pemahaman menyeluruh tentang segala aspek di lingkungan bisnis.

Faktor diatas merupakan faktor yang dapat mempermudah proses pencapaian keselarasan (*enabler*). Selain faktor-faktor diatas ada hal yang harus diperhatikan dalam pencapaian keselarasan antara kedua strategi yaitu:

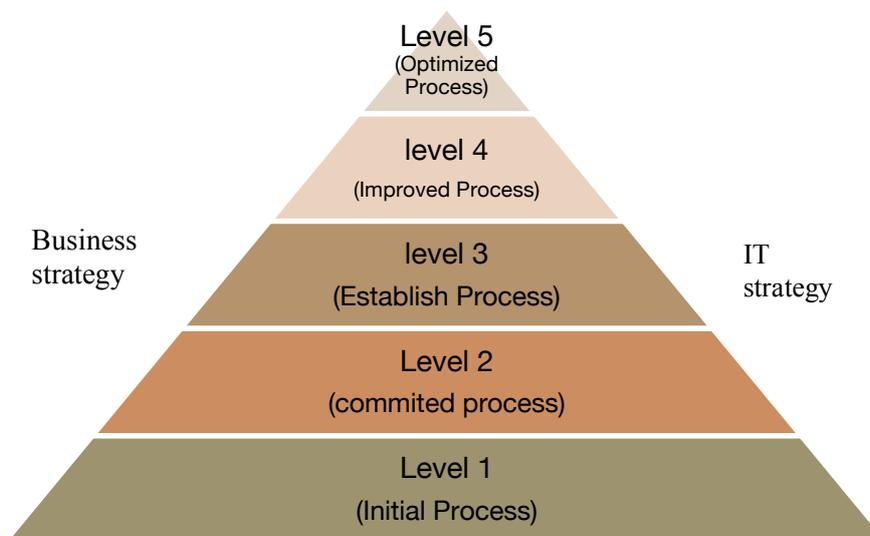
mana organisasi/perusahaan dapat menilai keselarasan?

mana perusahaan dapat meningkatkan keselarasan?



3. Bagaimana perusahaan dapat mencapai keselarasan yang matang?

Model penilaian kematangan keselarasan bisnis dan TI Luftman's meliputi 5 level fokus kematangan keselarasan strategi yaitu *initial/adhoc process*, *committed process*, *established focused process*, *improve/manage process* dan *optimized process* (Luftman, 2003). Kelima level tersebut dapat di lihat pada Gambar 10.



Gambar 10. Model Kematangan Keselarasan Strategi
(Sumber : Luftman, 2003)

Model penilaian kematangan keselarasan bisnis dan TI Luftman's meliputi 5 level fokus kematangan keselarasan strategi yaitu *initial/adhoc process*, *committed process*, *established focused process*, *improve/manage process* dan *optimized process* (Luftman, 2003). Penjelasan mengenai kelima kategori tingkatan kematangan tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Initial/Ad Hoc Process*, adalah tingkatan terendah dimana keselarasan bisnis dan TI belum bisa dikatakan selaras. Sebenarnya organisasi/perusahaan te-

mengetahui kondisi tersebut dan menyadari adanya masalah yang harus



diatasi, namun belum ada proses yang baku dan hanya bersifat *ad hoc*. Dapat diartikan bahwa tidak ada organisasi dalam mengelola proses tersebut.

2. *Committed Process*, adalah tingkatan yang dapat didefinisikan bahwa organisasi telah memiliki komitmen untuk mencapai keselarasan antara bisnis dan TI. Semua proses telah mengikuti pola yang diikuti oleh semua unit dan personil namun tidak ada pelatihan maupun penetapan prosedur standar secara formal. Kewajiban dari proses diserahkan kepada tiap-tiap unit dan banyak mengandalkan pengetahuan dan pengalaman masing-masing sehingga konsistensinya rendah.
3. *Established Focused Process*, tingkatan ini dapat dikatakan memiliki keselarasan yang mapan akan proses pada posisi yang difokuskan dalam tujuan bisnis. Semua prosedur telah biasa dilakukan dan tertuang ke dalam dokumen serta disosialisasikan melalui pelatihan. Setiap unit telah diberikan kewajiban pelaksanaan namun tidak ada monitoring jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya.
4. *Improved/Managed Process*, tingkatan ini merupakan tingkatan yang memiliki proses penyelarasan yang kuat yang telah menganggap bahwa konsep TI sebagai sesuatu hal yang dapat menciptakan nilai bagi perusahaan atau organisasi. Monitoring dilakukan atas kepatuhan pelaksanaannya dan diberlakukan intervensi jika terdapat masalah didalam pelaksanaannya.

Proses mulai disempurnakan menjadi *good practice* dan alat bantu mulai akan secara terbatas.



5. *Optimized Process*, tingkatan ini dapat dikatakan bahwa keselarasannya mencapai posisi strategis yang sepenuhnya terintegrasi dan diadaptasikan bersama antara bisnis dan TI. Proses berhasil disempurnakan menjadi *best practice* melalui penyempurnaan terus menerus. Selain itu adanya studi banding dengan organisasi lain mengenai kematangan keselarasan bisnis dan TI. Alat bantu digunakan untuk mengotomatisasi alur aktivitas, meningkatkan efektivitas dan kualitas proses serta menjadikan proses mudah beradaptasi dengan situasi yang baru.

Luftman (2000), menetapkan sembilan elemen penting Tata Kelola TI menurut yaitu: Business Strategic planning, IT Strategic Planning, IT organizational structure, IT reporting, IT budgeting, IT investment decisions, IT steering committee(s), IT project prioritization process, IT Reaction Capability. Tabel berikut memberikan uraian singkat dan literatur pendukung masing-masing sembilan elemen. Studi ini mengeksplorasi dampak dari elemen-elemen Tata Kelola TI (lihat tabel 16). Elemen-elemen tersebut sangat penting untuk meningkatkan tata kelola TI, peningkatkan kematangan keselarasan bisnis TI, dan kematangan keselarasan kinerja TI dan bisnis (Luftman et al., 2009).

Tabel 16. Sembilan Elements penyelararan IT Governance (sumber: Luftman et al., 2009)

IT Governance Practice		Supporting literatur
Gov1 -	<i>Business Strategic Planning</i> : capturing and synthesizing how the organization can reach its vision.	Mintzberg et al. (2000)
Gov2 -	<i>IT Strategic Planning</i> : conceptualizing and assimilating how the organization can meet its vision by leveraging IT.	Peterson (2004), Lee & Bai (2003), Jiang & Klein (1999), Teo & King (1997)



Gov3 -	<i>IT Organizational Structure</i> : the way the IT function is structured (e.g., centralized, decentralized, federated) and where the IT decision-making authority is located within the organization.	Sambamurthy & Zmud (1999), Brown & Magill (1994)
Gov4 -	<i>IT Reporting</i> : who manages the senior IT executive and IT function; and how.	Raghunathan (1992), Smaczny (2001)
Gov5 -	IT Budgeting: financial control (processes for allocating financial resources; is IT managed as a cost center, investment center, profit center, etc.)	Venkatraman (1997), Jensen & Meckling (1998)
Gov6 -	<i>IT Investment Decisions</i> : how IT asset spending is allocated and reviewed (e.g., cost based, creating business value, etc.), and by whom.	Gunasekaran et al. (2001), Boonstra (2003)
Gov7 -	<i>IT Steering Committee(s)</i> : strategic, tactical, and operational teams commissioned to allocate and oversee IT initiatives, priorities, spending, and resource allocation.	Weill & Ross (2004), Mintzberg (2003), Karimi (2000)
Gov8 -	<i>IT project prioritization process</i> : how IT projects are selected, and by whom.	Wu & Ong (2008), Wen & Shih (2006)
Gov9 -	<i>IT Reaction Capability</i> : IT's ability to quickly respond to the organization's changing business needs/demands.	Schildt et al. (2006), Patten et al. (2005)

Sumber : Lutfman, dkk, 2010

c. IT Maturity Model Cobit

COBIT dikembangkan oleh *IT Governance Institute*, yang merupakan bagian dari informasi dari *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA). COBIT merupakan framework untuk membangun tata kelola TI. Dengan mengacu pada *framework* COBIT, suatu organisasi akan dapat mempraktekkan tata kelola TI dalam mencapai tujuan tata kelola TI mengintegrasikan secara optimal dari proses perencanaan dan pengorganisasian, pengimplementasian, dukungan, dan proses pemantauan kinerja TI

COBIT memberikan langkah-langkah praktis yang dapat digunakan dan lebih berfokus pada pengendalian (*control*), yang kemudian dijelaskan dalam domain dan *framework* proses. Manfaat dari pedoman praktis terbaik yang diharapkan dapat membantu mengidentifikasi keperluan manajemen terkait TI, untuk mendukung mengoptimalkan investasi TI dan menyediakan



ukuran atau kriteria ketika ada kecurangan atau penyimpangan, serta dapat diterapkan dan disetujui sebagai standar keamanan TI dan kontrol praktek untuk pengelolaan kebutuhan manajemen dalam menentukan tingkatan yang benar sesuai dengan keamanan dan kendali organisasi.

IT Maturity Model pada COBIT adalah suatu model untuk mengukur tingkat kematangan pengelolaan teknologi informasi yang ada dalam suatu organisasi dengan memperhatikan dan menggunakan control internal. Level-level ini dapat digunakan untuk mengetahui dan menilai proses pengelolaan sistem yang hasilnya dipetakan dalam skala 0–5. Beberapa cara yang umum dilakukan dalam melaksanakan penilaian *maturity* diantaranya adalah [6].

1. Pendekatan multidisiplin kelompok orang yang mendiskusikan dan menghasilkan kesepakatan *level maturity* kondisi sekarang
2. Dekomposisi deskripsi *maturity* menjadi beberapa pernyataan sehingga manajemen dapat memberikan tingkat persetujuannya
3. Penggunaan atribut matriks sebagaimana didokumentasikan dalam COBIT *Management Guidelines* dan memberikan nilai masing-masing atribut dari setiap proses.

6. Penyelarasan Administration / IT Alignment

Keselarasan menggambarkan kapan "bisnis dan TI bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama" dan "semua orang mendayung ke arah yang sama"

(Reich, B.H., hlm. 300). Dimensi sosial di definisikan "the state in which business and IT executives within an organizational unit understand and are committed to the business and IT mission, objectives, and plans" (Reich, B.,



Benbasat, I, 2000). Konsep tata kelola TI dalam berbagai dalam literatur bahwa tata kelola TI meliputi mekanisme pada tingkat struktural, prosedural dan relasional. Weill dan Ross [5, hlm. 87], De Haes dan Van Grembergen, Secara analog kami bahwa, kita dapat memahami bahwa penyalarsan administrasi / TI di sektor publik bertujuan mendukung sasaran strategis lembaga publik, kepentingan administrasi dan Tata Kelo TI mendukung tujuan oranisasi. Walaupun kelihatannya analogi ini bahwa beberapa penulis tentang penyalarsan melihat bahwa tata kelola TI sebagai anteseden utama penyalarsan administrasi / IT.

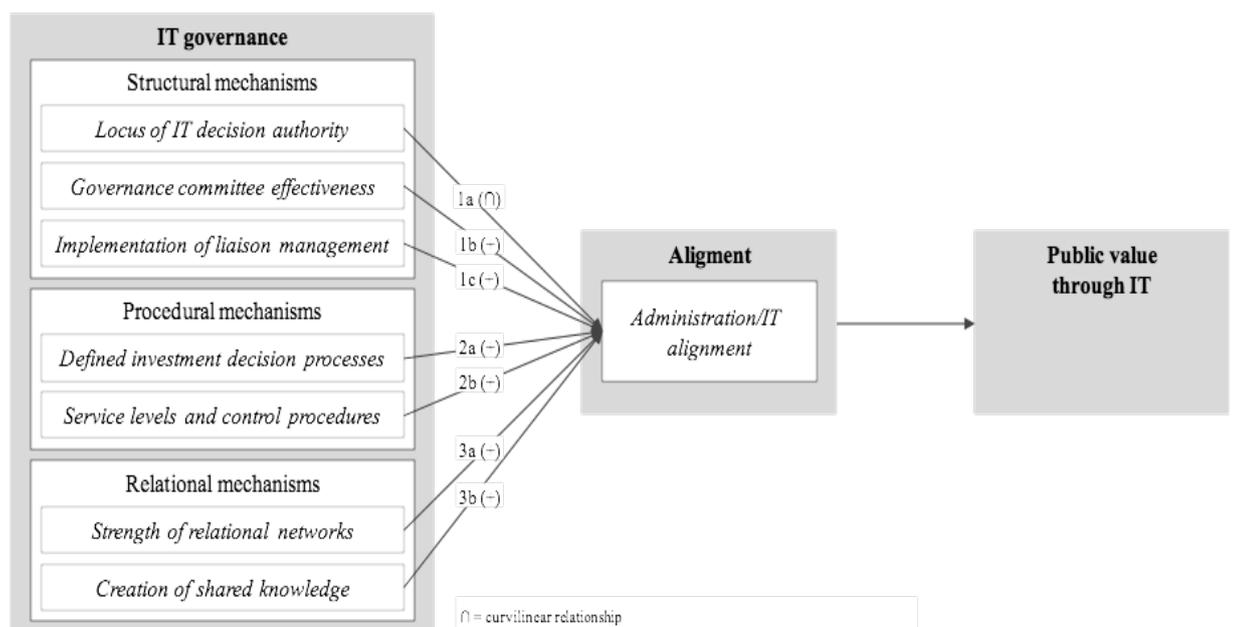
Hubungannya dengan Konsep tata kelola TI dalam berbagai dalam literatur bahwa tata kelola TI meliputi mekanisme pada tingkat struktural, prosedural dan relasional. Sedangkan Weill dan Ross [5, hlm. 87], De Haes dan Van Grembergen, Secara analog kita dapat memahami bahwa penyalarsan administrasi / TI di sektor publik bertujuan mendukung sasaran strategis lembaga publik, kepentingan administrasi dan Tata Kelo TI mendukung tujuan oranisasi. Walaupun kelihatannya analogi ini bahwa beberapa penulis tentang penyalarsan melihat bahwa tata kelola TI sebagai anteseden utama penyalarsan administrasi / IT.

Konsep penyalarsan bahwa berkomitmen untuk mendukung sasaran strategis lembaga publik, dan pemangku kepentingan. Walaupun teknologi informasi (IT) telah berevolusi dari orientasi tradisionalnya untuk mendapatkan dukungan administratif terhadap peran yang lebih strategis dalam sebuah organisasi, masih ada kekurangan mendasar dari kerangka fundamental untuk

ni potensi / TI bagi organisasi masa depan (Henderson and Venkatraman,



Manajemen strategis teknologi informasi yang dikembangkan oleh Henderson and Venkatraman, 1999) disebut Model *Alignment Strategis*, yang didefinisikan dalam empat domain dasar yaitu: *strategi bisnis, strategi teknologi informasi, infrastruktur dan proses organisasi, dan infrastruktur Teknologi Informasi dan proses*. Model ini dibangun dalam dua karakteristik dasar dari manajemen strategis yaitu: **strategis kesesuaian** (keterkaitan antara komponen eksternal dan Internal) dan **Integrasi fungsional** (integrasi antara domain bisnis dan fungsional).



Gambar 11. Konseptual penyelarasan Administrator dan Tata Kelola IT

Chan et al. (1997) menemukan bahwa perusahaan yang terlihat baik kinerjanya adalah perusahaan dimana ada penyelarasan antara realisasi strategi bisnis dan realisasi strategi sistem informasi. Realisasi harus berjalan pada kedua tersebut. Bila yang berjalan hanya realisasi strategi bisnis, maka kinerja menjadi terhambat bahkan menurun. Hal ini juga terjadi, bila hanya



realisasi strategi sistem informasi yang berjalan tanpa diimbangi dengan realisasi strategi bisnis. Luftman & Brier (1999) menyatakan dengan kalimat yang berbeda bahwa perusahaan yang mencapai penyelarasan dapat membangun strategi keuntungan kompetitif yang akan meningkatkan organisasi dengan peningkatan visibilitas, efisiensi, dan profitabilitas pada persaingan dalam perubahan pasar saat ini.

Posisi organisasi di pasar IT (domain IT eksternal) melibatkan tiga keputusan: (1) lingkup Teknologi Informasi (teknologi informasi spesifik, seperti jaringan area lokal dan luas, yang mendukung inisiatif strategi bisnis atau dapat membentuk inisiatif strategi bisnis baru). untuk perusahaan), (2) kompetensi sistemik (atribut strategi TI, misalnya, tingkat kinerja dan fleksibilitas, yang dapat berkontribusi secara positif untuk penciptaan strategi bisnis baru atau dukungan yang lebih baik dari strategi bisnis yang ada), (3) Tata Kelola TI (pemilihan dan penggunaan mekanisme, misalnya, aliansi strategis, untuk memperoleh kompetensi TI yang diperlukan).

Penyelarasan strategis antara bisnis dan TI menurut Duffy (2002) didefinisikan sebagai berikut: "proses dan tujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan hubungan simbiosis antara bisnis dan TI." Dengan demikian gagasan di balik penyelarasan strategi sangat komprehensif adalah bagaimana layanan dapat mencapai tujuan yaitu *Interconnected Ecosystem (Smart Government)* dengan ketuntunan diantaranya *real time, data driven – integration of in-*

n, Public-Private-People Partnership (Jimenez et al, 2014). Demikian
 asan *IT Governance* dan tata kelola PTSP perlu dilakukan sinkronisasi



proses, struktur dan mekanisme hubungan dalam pelayanan perizinan, aturan dan tanggung jawab, mendukung keselarasan rencana bisnis proses secara elektronik dengan Tata Kelolah IT, baik tujuan internal maupun eksternal.

Michel [1997] menyatakan bahwa integrasi dapat diperoleh dalam tiga hal, yakni: data (model data), organisasi (model sistem dan proses), dan juga komunikasi (model pada jaringan komputer, misal model OSI). Integrasi total hanya akan terjadi pada perangkat lunak atau sistem itu sendiri. Integrasi dapat diperoleh dengan dua cara, yaitu: 1) penyatuan dengan standarisasi (standarisasi metode, arsitektur, konstruksi, dan bagian model yang dapat digunakan kembali), atau 2) federasi (standarisasi *interface*, model referensi atau *ontologi*). Sementara Chen dan Vernadat [2004] menyatakan bahwa integrasi dapat dilakukan dengan cara berbagai cara disesuaikan dengan kepentingannya, namun pada dasarnya dapat diklasifikasikan dalam tiga tingkatan, yakni: 1) integrasi fisik (interkoneksi perangkat, mesin NC, PLC, melalui jaringan komputer), 2) integrasi aplikasi (berkaitan dengan adanya interoperabilitas *software* aplikasi dan *database* dalam lingkungan komputasi yang heterogen), dan 3) integrasi bisnis (koordinasi fungsi untuk mengelola, mengontrol, dan memonitor proses bisnis). Layanan publik terintegrasi melalui aplikasi e- government ditandai dengan sebagai berikut :

- 1) *Steamlining bureacratic operations*. Melalui teknologi informasi, banyak beban operasi instansi birokrasi yang dapat dikurangi. Contoh sederhana dalam masalah ini; bila semula untuk mengadakan rapat antar instansi birokrasi, pejabat

berkumpul pada suatu tempat dengan teknologi informasi rapat dapat



dilselenggarakan dengan teknologi local area network (LAN) ataupun internet servis provider (ISP) ditempat kerja masing-masing.

- 2) *Reduction in publik servis cost.* Teknologi informasi dapat mengurangi biaya pelayanan kepada publik, masyarakat memungkinkan mendapatkan pelayanan tanpa harus berhubungan langsung dengan petugas birokrasi. Oleh karena itu, akses negatif dari kontak langsung antara konsumen dengan aparat birokrasi seperti pungli, tip, dan suap dapat dikurangi.
- 3) *Providing non-stop servis : 24 hour a day servis, 7 days a week.* Teknologi informasi dapat berkerja dan beroperasi secara terus menerus, maka setiap masyarakat dapat mengakses pelayanan pemerintah secara online. Dengan demikian, pelayanan dapat dilakukan secara cepat tanpa harus berhadapan dengan kendala kerja dan hari libur.
- 4) *Lessening the number of in person bureaucratic contacts.* Pelayanan tidak perlu dilakukan langsung oleh personil birokrasi, melainkan cukup menggunakan media komputer.
- 5) *De-teritorialization of bureaucracy.* Aplikasi TIK memungkinkan masyarakat mengakses pelayanan birokrasi melalui website dari mana pun asalkan tersedia pelatan dan infrastrukturnya
- 6) *Providing bureaucratic control system.* Semua proses output dan input dalam pelayanan dapat diketahui dengan pasti sehingga kecil kemungkinan terjadinya penyimpangan

ability of hierarchies within bureaucracy. TIK juga memberikan keleluasaan dalam struktur birokrasi. Hal ini memungkinkan form organisasi birokrasi



tidak selalu merupakan struktur yang ketat dan banyak personil, melainkan simple dan sedikit personil.

- 8) *Facilitating inter-organization cooperation.* Komputerisasi dan website yang terpadu akan lebih memudahkan instansi pemerintah berkoordinasi dan berkomunikasi
- 9) *Providing the capacity for virtual simulations for aiding bureaucratic policy making.* Program-program komputer sekarang sudah banyak dibuat untuk membuat simulasi-simulasi dan kalkulasi terhadap rancangan sebuah keputusan. Misalnya, konsep tata kota, penataan permukiman, konsevasi lahan, pembuangan limbah, dan pembuatan jalan untuk membantu para pembuatan kebijakan dalam mengambil keputusan.

Pandangan yang telah dikemukakan bahwa Sistem integrasi (*integrated system*) juga merupakan sebuah rangkaian proses untuk menghubungkan beberapa sistem-sistem komputerisasi dan software aplikasi baik secara fisik maupun secara fungsional. Sistem terintegrasi akan menggabungkan komponen sub-sub sistem ke dalam satu sistem dan menjamin fungsi-fungsi dari sub sistem tersebut sebagai satu kesatuan system.

Hubungan antara pentahapan elektronik government dengan penyelenggaraan PTSP dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan **Model elektronik government pada perizinan terpadu** adalah penyelenggaraan perizinan secara

bertahap untuk mewujudkan keterpaduan layanan dengan sistem sistem pelayanan yang menyatukan seluruh proses pelayanan



perizinan, dalam satu tempat, baik secara fisik maupun *virtual* yang mengotomasi proses kerja (*business process*) dan informasi yang diperlukan dalam pelayanan Perizinan dan Nonperizinan.

Maka pendekatan penyelarasan yang dipilih untuk meningkatkan layanan pengguna dalam e-government adalah tahapan pembangunan nasional prioritas politik dan agenda yang mengatasi tantangan spesifik dalam pengguna atau segmen tertentu segmen.

D. Pelayanan Publik

Pelayanan publik merupakan suatu keharusan bagi negara atau pemerintahan untuk melayani warga negaranya dan menjadi ujung tombak interaksi antara masyarakat dan pemerintah. Kemampuan birokrasi dapat dinilai salah satunya dengan melihat sejauh mana kualitas pelayanan publik. Sebagai implementasi kebijakan birokrasi di lapangan, pelayanan publik pun menarik minat tersendiri untuk dipelajari. Penilaian terhadap kemampuan birokrasi publik tidak cukup hanya dilakukan dengan menggunakan indikator yang melekat pada birokrasi seperti efisiensi dan efektifitas, tetapi harus dilihat pula dari indikator yang melekat pada pengguna jasa, seperti kepuasan pengguna jasa dan responsivitas (Dwiyanto dkk, 2002).

Dalam hubungannya dengan pelayanan birokrasi pemerintah, aparatur birokrasi

tidak dapat kepercayaan untuk melayani masyarakat perlu menyadari bahwa mereka dituntut selalu memberikan perbaikan dalam rangka memberikan



pelayanan prima sebagai berikut: (a) sensitif dan responsif terhadap peluang dan tantangan yang dihadapi, (b) mengembangkan fungsi instrumental dengan melakukan terobosan melalui pemikiran yang inovatif dan kreatif, (c) berwawasan futuris dan sistematis sehingga resiko yang timbul akan diminimalisir, dan (d) berkemampuan mengoptimalkan sumber daya yang potensial.

Kemampuan memperbaiki dan meningkatkan adaptabilitas merupakan suatu isu penting yang justru kurang mendapat perhatian selama ini. Secara teoritik tuntutan dan kepentingan individu sebagai anggota masyarakat yang merupakan bagian dari lingkungan memang sangat bervariasi, sehingga dalam batas tertentu berpeluang melahirkan benturan kepentingan, khususnya dalam proses pengambilan keputusan oleh para pejabat birokrasi. Akibatnya pengambilan keputusan sebagai bagian proses administrasi seringkali menimbulkan ketidakadilan bagi masyarakat. Fenomena ini banyak ditemukan di negara-negara yang sedang berkembang, seperti di Indonesia. Justifikasi yang sederhana bahwa secara filosofis Negara Republik Indonesia ini dibentuk dengan sejumlah tujuan yang luhur seperti yang tercantum dalam konstitusi yang antara lain yaitu memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

1. Konsep Pelayanan Publik

Pelayanan publik dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tata cara yang telah ditetapkan. Hakekatnya adalah pelayanan kepada masyarakat. Ia tidaklah diadakan untuk melayani dirinya sendiri, melainkan untuk melayani masyarakat serta menciptakan kondisi yang memungkinkan



setiap anggota masyarakat mengembangkan kemampuan dan kreativitasnya demi mencapai tujuan bersama (Rasyid, 1998). Karenanya birokrasi publik berkewajiban dan bertanggung jawab untuk memberikan layanan baik dan profesional.

Pelayanan publik semula dipahami secara sederhana sebagai pelayanan yang diselenggarakan oleh pemerintah. Konsep pelayanan publik terdiri dari rangkaian dua kata, yaitu pelayanan dan publik. Pelayanan adalah cara melayani, membantu menyiapkan, dan mengurus, menyelesaikan keperluan, kebutuhan seseorang atau kelompok orang, artinya obyek yang dilayani adalah individu, pribadi-pribadi dan kelompok organisasi (Sianipar, 1998). Sedangkan publik secara umum diartikan sebagai masyarakat atau rakyat. Berdasarkan pengertian itu, maka secara sederhana pelayanan publik dapat diartikan sebagai suatu pelayanan atau pemberian terhadap masyarakat yang berupa penggunaan fasilitas-fasilitas umum, baik jasa maupun non jasa yang dilakukan oleh organisasi publik dalam hal ini adalah suatu pemerintahan. Dalam pemerintahan, pihak yang memberikan pelayanan adalah aparatur pemerintahan beserta segenap kelengkapan kelembagaannya.

Pelayanan publik juga dapat diartikan sebagai pemberian layanan (melayani) keperluan orang atau masyarakat yang mempunyai kepentingan pada organisasi itu sesuai dengan aturan pokok dan tatacara yang telah ditetapkan (Sinambella, 2008). Sedangkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik, pelayanan publik diartikan sebagai kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perun-

angan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau layanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.



Sementara penyelenggara pelayanan publik yang selanjutnya disebut penyelenggara adalah setiap institusi penyelenggara negara, korporasi, lembaga independen yang dibentuk berdasarkan undang-undang untuk kegiatan pelayanan publik, dan badan hukum lain yang dibentuk untuk kegiatan pelayanan publik.

Uraian dan pengertian di atas, menjelaskan secara sederhana pelayanan publik dapat diartikan sebagai kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik. Adapun penyelenggaranya adalah lembaga dan petugas pelayanan publik, baik Pemerintah Daerah maupun Badan Usaha Milik Daerah yang menyelenggarakan pelayanan publik. Sedangkan penerima pelayanan publik adalah orang perseorangan atau kelompok orang dan atau badan hukum yang memiliki hak, dan kewajiban terhadap suatu pelayanan publik.

Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik adalah merupakan salah satu perwujudan dari fungsi aparatur negara sebagai abdi masyarakat di samping sebagai abdi negara. Pelayanan publik (*public services*) oleh birokrasi publik dimaksudkan untuk mensejahterakan masyarakat (warga negara) dari suatu negara kesejahteraan (*welfare state*). Pelayanan umum oleh Lembaga Administrasi Negara (1998) diartikan sebagai segala bentuk kegiatan pelayanan umum yang dilaksanakan oleh Instansi Pemerintah di Pusat, di Daerah dan di lingkungan Badan

Milik Negara/Daerah dalam bentuk barang dan atau jasa baik dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan perundang-undangan.



2. Pergeseran *Paradigma Pelayanan Publik*

Menurut Denhardt dan Denhardt (2003) pelayanan publik juga mengalami pergeseran seiring dengan pergeseran paradigma administrasi publik dari *old administration* ke *new public management* dan terakhir ke *new public service*. Secara garis besar pergeseran tersebut digambarkan sebagai berikut :

a. *Old Public Administration*

Paradigma ini menjelaskan administrasi publik harus dipisahkan dari dunia politik (dikotomi administrasi publik dengan politik). sebelumnya, negara terlalu memberi peluang bagi para administrator untuk mempraktekkan sistem nepotisme dan spoil. Oleh karena itu diperlukan doktrin untuk melakukan pemisahan antara dunia legislatif (politik) dengan dunia eksekutif, dimana para legislator hanya merumuskan kebijakan dan para administrator hanya mengeksekusi atau mengimplementasikan kebijakan. Sosok birokrasi yang ditawarkan semestinya sejalan dengan jiwa atau semangat bisnis yang selalu mengutamakan nilai efisiensi dan ekonomis, sehingga mereka harus diangkat berdasarkan kecocokan dan kecakapan dalam bekerja ketimbang keanggotaan atau kedudukan dalam suatu partai politik. Hal ini berimplikasi penting dalam pemerintahan, yaitu bahwa prinsip-prinsip dalam dunia bisnis yang diprakarsai oleh Taylor harus menggeser metode *rule of thumb*. Tenaga kerja harus diseleksi, dilatih dan dikembangkan secara ilmiah dan didorong untuk bekerja sama dalam menyelesaikan berbagai tugas pekerjaan sesuai prinsip-prinsip keilmuan.

Max Weber juga mengajak untuk melaksanakan prinsip Taylor. Menurut etika masyarakat berkembang semakin kompleks, maka diperlukan suatu



institusi yang rasional yaitu birokrasi. Dalam birokrasi ini, diatur perilaku yang tidak saja produktif, tetapi juga loyal terhadap pimpinan dan organisasi. Perilaku yang impersonal dan saklek harus diterapkan. Hubungan kekeluargaan tidak mendapat tempat untuk dipertimbangkan dalam birokrasi. Oleh karena itu, para anggota organisasi harus ditempatkan berdasarkan kemampuan yang dimiliki. Dikembangkan dan dituntun dengan peraturan yang jelas dalam menjalankan tugasnya.

Dalam perkembangannya paradigma ini menghadapi masalah. Misalnya, keyakinan bahwa sosok organisasi birokrasi sangat ideal, padahal dalam perkembangannya bias berubah sifatnya menjadi sangat kaku, bertele-tele dan penuh *red-tape*. Demikian juga dengan keyakinan bahwa hanya ada satu cara terbaik untuk melakukan tugas, padahal dalam perkembangan jaman terdapat banyak cara lain untuk bekerja terbaik, hasil rekayasa teknologi dan ilmu pengetahuan. Hal yang sama juga terjadi pada keyakinan melihat dunia administrasi publik sebagai kegiatan yang tidak bersifat politis, padahal dalam kenyataannya bersifat politis.

b. New Public Management

Paradigma ini didasarkan pada teori pasar dan budaya bisnis dalam organisasi publik (Vigoda,2002). Paradigma tersebut muncul tidak hanya karena adanya krisis fiskal pada tahun 1970an dan 1980an, tetapi juga karena adanya keluhan bahwa sektor publik terlalu besar, boros, inefisien, merosotnya kinerja pelayanan publik, kurangnya perhatian terhadap pengembangan dan kepuasan kerja pegawai

ah. NPM pertama kali hanya meliputi lima doktrin, yaitu (1) penerapan sistem pada line management, (2) konversi unit pelayanan publik menjadi



organisasi yang berdiri sendiri, (3) penerapan akuntabilitas berdasarkan kinerja terutama melalui kontrak, (4) penerapan mekanisme kompetisi seperti melakukan kontrak keluar, dan (5) memperhatikan mekanisme pasar (Hood, 1991). Dalam perkembangannya, telah menjadi sepuluh doktrin sebagaimana yang disampaikan dalam *Reinventing Government*. Beberapa tahun kemudian muncul lagi model NPM yang lebih variatif misalnya model efisiensi drive, downsizing and decentralization (Ferile et al, 1996). Berbagai variasi ini memberi kesan bahwa NPM hanyalah merupakan upaya para ahli dalam memodernisasikan sektor publik.

Doktrin NPM memiliki enam dimensi kunci. Pertama, menyangkut productivity, yaitu bagaimana pemerintah menghasilkan lebih banyak hasil dengan biaya yang lebih sedikit. Kedua, *marketization* yaitu bagaimana pemerintah menggunakan insentif bergaya pasar agar melenyapkan patologi birokrasi. Ketiga, *service orientation* yaitu bagaimana pemerintah dapat berhubungan dengan warga masyarakat secara lebih baik agar program-programnya lebih responsif terhadap kebutuhan warga masyarakat. Keempat, *decentralization* yaitu bagaimana pemerintah membuat program yang responsif dan efektif dengan memindahkan program ke tingkat pemerintahan yang lebih rendah, atau memindahkan tanggung jawab instansi pemerintah ke para menejer lapangan yang berhadapan langsung dengan warga masyarakat, atau memberi kesempatan kepada mereka untuk melakukan adaptasi terhadap kebutuhan warga masyarakat. Kelima, *policy* yaitu bagaimana pemerintah memperbaiki kapasitas kebijakan. Keenam, *performance* *bility* yaitu bagaimana pemerintah memperbaiki kemampuannya untuk memenuhi janjinya.



NPM juga menghadapi banyak kritikan, karena para elit birokrasi cenderung berkompetisi untuk memperjuangkan kepentingan dirinya daripada kepentingan umum dan berkolaborasi untuk mencapainya. Apalagi dasar NPM adalah teori Public Choice yang sangat didominasi oleh kepentingan pribadi (*self interest*) sehingga konsep seperti *public spirit*, *public service*, dsb, terabaikan. Hal yang demikian tidak akan mendorong proses demokratisasi. Disamping itu, NPM tidak pernah ditujukan untuk menangani pemerataan dan masalah keadilan sosial. Munculnya NPM telah mengancam nilai inti sektor publik yaitu *citizen self governance* dan fungsi administrator sebagai servant of public interest, bahkan kalau tidak berhati-hati, justru akan meningkatkan korupsi dan menciptakan orang miskin baru (Haque, 2007).

c. New Public Service

Paradigma ini menegaskan bahwa para administrator harus melibatkan warga masyarakat. Mereka harus melihat rakyat sebagai warga masyarakat (bukan sebagai pelanggan), sehingga dapat saling membagi otoritas dan melonggarkan kendali, serta percaya terhadap keefektifan kolaborasi. Mereka harus membangun trust dan bersikap responsif terhadap kepentingan atau kebutuhan masyarakat, dan bukan semata mencari efisiensi yang lebih tinggi sebagaimana yang dituntut dalam NPM.

Dalam NPM, tidak ada lagi yang menjadi penonton, semua jadi pemain atau ikut bermain. Disini pemerintah harus menjamin hak-hak warga masyarakat, dan

ini tanggung jawabnya kepada masyarakat dengan mengutamakan kepent-

rga masyarakat. *First Citizens* harus menjadi pegangan atau semboyan



pemerintah. Isu tentang *justice, equity, participation, dan leadership* mendapatkan perhatian utama (Denhardt & Denhardt, 2003). Ada tujuh prinsip NPS (Denhardt & Denhardt, 2003) yang berbeda dari NPM dan OPA. Pertama, peran utama dari pelayan publik adalah membantu warga masyarakat mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan yang telah disepakati bersama, daripada mencoba mengontrol atau mengendalikan masyarakat kearah yang baru. Kedua, administrator publik harus menciptakan gagasan kolektif yang disetujui bersama tentang apa yang disebut sebagai kepentingan publik. Ketiga, kebijakan dan program yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan publik dapat dicapai secara efektif dan responsif melalui upaya-upaya kolektif dan proses kolaboratif. Keempat, kepentingan publik lebih merupakan hasil suatu dialog tentang nilai-nilai yang disetujui bersama dari pada agregasi kepentingan pribadi para individu. Kelima, para pelayan publik harus memberi perhatian, tidak semata pada pasar, tetapi juga pada spek hukum dan peraturan perundangan, nilai-nilai masyarakat, norma-norma politik, standar profesional dan kepentingan warga masyarakat. Keenam, organisasi publik dan jaringan-jaringan yang terlibat akan lebih sukses dalam jangka panjang kalau mereka beroperasi melalui proses kolaborasi dan melalui kepemimpinan yang menghargai semua orang. Ketujuh, kepentingan publik lebih baik dikembangkan oleh pelayan-pelayan publik dan warga masyarakat yang berkomitmen memberikan kontribusi terhadap masyarakat, dari pada manajer wirausaha yang bertindak seakan-akan uang adalah milik mereka.



pelajaran penting yang dapat diambil dari paradigma NPS ini adalah bahwa harus dibangun agar dapat memberi perhatian kepada pelayanan

masyarakat sebagai warga negara (bukan sebagai pelanggan), mengutamakan kepentingan umum, mengikutsertakan warga masyarakat, berpikir strategis dan bertindak demokratis, memperhatikan norma, nilai dan standar yang ada, dan menghargai masyarakat. Birokrasi tradisional yang bekerja berdasarkan ciri-ciri birokrasi perlu dipadukan dengan ciri-ciri demokrasi. Perpaduan ciri tentunya akan melahirkan ciri-ciri baru yaitu ciri-ciri birokrasi yang demokratis. Hal ini perlu dilakukan karena prinsip-prinsip kerja birokrasi berbeda dengan tuntutan moral dalam demokrasi.

Tabel 17. Diferensiasi OPA, NPM, dan NPS

Aspek	Old Public Administration	New Public Management	New Public Service
Dasar teoritis dan fondasi epistemologi	Teori politik	Teori ekonomi	Teori demokrasi
Rasionalitas dan model perilaku	Rasional synoptic	Teknis dan rasionalitas ekonomi	Rasionalitas strategi atau rasionalitas formal (politik, ekonomi, dan organisasi)
Konsep kepentingan publik	Kepentingan publik secara politik dijelaskan dan diekspresikan dalam aturan hukum	Kepentingan publik mewakili agregasi kepentingan individu	Kepentingan publik adalah hasil dialog berbagai nilai
Responsivitas birokrasi publik	<i>Clients dan contituent</i>	<i>Customer</i>	<i>Citizen's</i>
Pencapaian tujuan	Badan pemerintah	Organisasi privat dan non profit	Koalisi antar organisasi publik, nonprofit dan privat.
Akuntabilitas	Hierarki administratif dengan jenjang yang tegas	Bekerja sesuai dengan kehendak pasar (keinginan pelanggan)	Multiaspek, akuntabilitas hukum, nilai-nilai, komunitas, norma politik, standar profesional
Diskresi administrasi	Diskresi terbatas	Diskresi diberikan secara luas	Diskresi dibutuhkan tetapi dibatasi dan bertanggungjawab
Struktur organisasi	Birokrasi dan ditandai dengan otoritas <i>top down</i>	Desentralisasi organisasi dengan kontrol utama berada pada para agen	Struktur organisasi kolaboratif dengan kepemilikan yang berbagi secara internal dan eksternal



Asumsi terhadap motivasi pegawai dan administrator	Gaji dan keuntungan, proteksi	Semangat entrepreneur	Pelayanan publik dengan keinginan melayani masyarakat.
---	-------------------------------	-----------------------	--

Sumber : Denhard adn Denhard (2003), Dalam Nurung, J. (2018)

3. E-Government : Paradigma Baru Dalam Pelayanan Publik

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah diaplikasikan ke berbagai bidang tersebut yang mendukung diterapkannya efektifitas dan efisiensi pelayanan pemerintah kepada masyarakat. Upaya pemerintah dalam mewujudkan Good Governance tidak lepas dari penggunaan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi direspon oleh organisasi dengan mendesain sistem informasi berbasis teknologi. Sistem informasi yang didukung teknologi informasi dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi jika didesain menjadi sistem informasi yang efisien dan efektif. Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh penguasaan teknologi informasi dari pegawai suatu organisasi publik agar dapat memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat.

Untuk menjawab tantangan dan tuntutan masyarakat untuk mendapatkan pelayanan yang baik dan berkualitas dan terus meningkat dari waktu ke waktu. Yang berkembang seiring dengan tumbuhnya kesadaran bahwa warga negara memiliki hak untuk dilayani dan kewajiban pemerintah untuk dapat memberikan pelayanan yang berkualitas baik. Tantangan yang dihadapi dalam pelayanan publik

akan hanya menciptakan sebuah pelayanan yang efisien dan efektif, namun dimana pelayanan juga dapat dilakukan secara adil, transparan, efektif dan enak bagi masyarakat. Namun pada kenyataannya bahwa pelayanan publik



yang dilaksanakan oleh pemerintah saat ini umumnya belum dapat memberikan kepuasan kepada masyarakat dan perlu meregulasi kembali dalam penyelenggaraannya sebagaimana pernyataan berikut:

“... pelayanan publik yang akhir-akhir ini menjadi isu sentral telah memaksa semua pihak, baik institusi negara maupun masyarakat untuk melakukan regulasi kembali dalam penyelenggaraannya. Meskipun penyediaan pelayanan publik merupakan suatu kewajiban yang harus dilakukan oleh pemerintah sebagai penyelenggara negara, akan tetapi kewajiban penyediaan pelayanan tersebut masih belum dapat memberikan kepuasan bagi masyarakat penggunaannya”. (Larasati, 2007: iii).

Pernyataan tersebut semakin diperkuat lagi bahwa rendahnya kualitas pelayanan terjadi hampir pada semua aspek pelayanan publik, baik pada aspek pelayanan jasa, pelayanan administratif dan pelayanan barang. (Ely Sufianti, 2006). Menjawab tantangan tersebut, kemajuan teknologi informasi yang demikian pesat serta potensi pemanfaatannya secara luas, membuka peluang bagi koneksi, pengelolaan, dan pendayagunaan informasi dalam volume yang besar secara cepat dan akurat.

Pelayanan publik yang didukung oleh teknologi informasi saat ini sangat penting, dikarenakan salah satu dimensi dari kualitas pelayanan adalah kecepatan pelayanan (Parasuraman et al., 1988 dalam Mardjiono, 2009), dimana dimensi tersebut dikaitkan dengan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan adanya teknologi informasi dan komunikasi maka pelayanan yang diberikan, khususnya pada organisasi jasa, akan semakin cepat dan akurat serta memiliki tingkat akuntabilitas dan kualitas yang tinggi.



ew Public Service (NPS) sebagai paradigma terbaru dari Administrasi
 neletakkan pelayanan publik sebagai kegiatan utama para administrator

negara. Salah satu intisari dari prinsip New Public Service (NPS) ini adalah bagaimana administrator publik mengartikulasikan dan membagi kepentingan (*shared interests*) warga Negara (Denhardt & Denhardt, 2003). Agar kepentingan warga negara tersebut dapat terdistribusi dengan baik dan adil, diperlukan media pertemuan antara pemerintah dengan warga masyarakat, sehingga semua kepentingan warga masyarakat dapat terakomodasi dengan baik. Agar kebutuhan masyarakat dapat segera direspon dengan baik oleh pemerintah maka diperlukan media komunikasi antara pemerintah dan masyarakat. Pemanfaatan teknologi informasi komunikasi mampu menjadi mediator untuk memfasilitasi komunikasi tersebut dengan cepat.

Akar dari *New Public Service (NPS)* dapat ditelusuri dari berbagai ide tentang demokrasi yang pernah dikemukakan oleh Dimock, Dahl dan Waldo. *New Public Service (NPS)* berakar dari beberapa teori, yang meliputi:

1. Teori tentang demokrasi kewarganegaraan; perlunya pelibatan warganegara dalam pengambilan kebijakan dan pentingnya deliberasi untuk membangun solidaritas dan komitmen guna menghindari konflik.
2. Model komunitas dan masyarakat sipil; akomodatif terhadap peran masyarakat sipil dengan membangun social trust, kohesi sosial dan jaringan sosial dalam tata pemerintahan yang demokratis.
3. Teori organisasi humanis dan administrasi negara baru; administrasi negara harus fokus pada organisasi yang menghargai nilai-nilai kemanusiaan dan n terhadap nilai-nilai kemanusiaan, keadilan dan isu-isu sosial lainnya.



4. Administrasi negara postmodern; mengutamakan dirkurus terhadap teori dalam memecahkan persoalan publik daripada menggunakan *one best way perspective*.

Saat ini, pemerintah di seluruh dunia mengakui teknologi informasi dan komunikasi sebagai alat yang kuat untuk meningkatkan keterlibatan masyarakat dalam pembuatan kebijakan publik dan sebagai cara meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah dan menempatkan masyarakat dalam era informasi. Teknologi Informasi dan komunikasi dapat membantu pemerintah untuk memulihkan kepercayaan lembaga publik dengan cara meningkatkan transparansi, efisiensi, efektivitas, dan partisipasi politik (Moon, 2003).

Derajat kedekatan informasi antara warga negara dan pemerintah mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat. Adanya jarak dan kesenjangan informasi yang dirasakan masyarakat terhadap pemerintah tampaknya menjadi salah satu elemen utama yang telah menyebabkan penurunan kepercayaan publik kepada pemerintah. Oleh karena itu, meningkatkan informasi dari pemerintah kepada masyarakat dapat membantu memperbaiki persepsi publik yang bisa dan mempengaruhi ekspektasi kepercayaan dengan mempersempit kesenjangan informasi antara masyarakat dan pemerintah. (Welch, et al., 2005).

Penggunaan dan pemanfaatan e-Government ini setidaknya mampu mengubah pola interaksi antara pemerintah dengan masyarakat. Pelayanan yang semula berorientasi pada sistem antrian (*in line*) di depan meja dan tergantung pada

berubah menjadi layanan online yang dapat diakses website pemerintah komputer yang terhubung ke Internet, selama 24 jam sehari, sehingga



muncul istilah “don’t stay inline get online”, (Holmes, 2000). Selain itu e-Government diperlukan karena jawaban atas perubahan lingkungan strategik yang menuntut administrasi negara yang efisien, efektif, berorientasi pada publik, transparan dan akuntabel, (Mustopadijaya, 2003). Oleh karenanya ada tiga penyebab e-Government perlu dikembangkan :

1. Era globalisasi yang datang lebih cepat dari yang diperkirakan telah membuat isu-isu semacam demokratisasi, hak asasi manusia, hukum, transparansi, korupsi, civil society, good corporate governance, perdagangan bebas, pasar terbuka dan lain sebagainya menjadi hal-hal utama yang harus diperhatikan oleh setiap bangsa jika tidak ingin ditinggalkan dari pergaulan dunia. Dalam format ini pemerintahan harus mengadakan reposisi terhadap peranannya di dalam sebuah negara, dari yang bersifat internal dan fokus terhadap kebutuhan dalam negeri, menjadi lebih berorientasi kepada eksternal dan fokus bagaimana memposisikan masyarakat dan negaranya di dalam sebuah pergaulan global.
2. Kemajuan teknologi informasi terjadi sedemikian pesatnya sehingga data, informasi dan pengetahuan dapat diciptakan dengan sangat cepat dan dapat disebarkan keseluruh lapisan masyarakat diberbagai belahan dunia dalam hitungan detik. Hal ini berarti setiap individu di berbagai negara dapat saling berkomunikasi secara langsung kepada siapapun yang dikehendaki tanpa dibutuhkan perantara apapun.
3. Meningkatnya kualitas kehidupan masyarakat di dunia tidak terlepas dari



kin membaiknya kinerja industri swasta dalam melakukan kegiatan
ominya. Keintiman antara masyarakat (sebagai pelanggan) dengan pelaku

ekonomi telah membuat terbentuknya standar pelayanan yang semakin baik dari waktu ke waktu. Percepatan peningkatan kinerja di sektor swasta ini tidak diikuti dengan percepatan yang sama di sektor publik, sehingga masyarakat dapat melihat adanya kepincangan dalam standar kualitas pemberi pelayanan (Indrajit, 2002: 7-8).

Struktur pemerintah yang bersifat hirarkis dan fungsional sering menjadi penghambat masyarakat untuk berhubungan dengan instansi pemerintah dalam memenuhi kebutuhannya. Sehingga perlu dikembangkan model pelayanan publik yang memudahkan masyarakat untuk mengakses layanan pemerintah. Penerapan model layanan publik yang konvensional dan tidak sesuai dengan kebutuhan akan berdampak terhadap kualitas layanan. Hal ini menjadikan layanan kurang maksimal, optimal dan menimbulkan ketidakpuasan masyarakat sebagai pengguna layanan (Sumirah, 2015). Kualitas layanan publik juga dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya adalah waktu dan kepercayaan (Jati & Dominic, 2009). Terdapat lima spesifikasi pola penyelenggaraan pelayanan publik, sebagai berikut (Djunaedi, 2013).

1. Fungsional: pola pelayanan publik diberikan oleh penyelenggara pelayanan, sesuai tugas, fungsi dan kewenangannya.
2. Terpusat: pola pelayanan publik diberikan secara tunggal oleh penyelenggara pelayanan berdasarkan pelimpahan wewenang dari penyelenggara pelayanan terkait lainnya yang bersangkutan.

1. Terpadu Satu Atap: pola pelayanan terpadu satu atap diselenggarakan dalam satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang tidak mempunyai



keterkaitan proses dan dilayani melalui beberapa pintu. Terhadap jenis pelayanan yang sudah dekat dengan masyarakat tidak perlu disatu-atapkan.

4. Terpadu Satu Pintu: pola pelayanan terpadu satu pintu diselenggarakan pada satu tempat yang meliputi berbagai jenis pelayanan yang memiliki keterkaitan proses dan dilayani melalui satu pintu.
5. Gugus Tugas: petugas pelayanan publik secara perorangan atau dalam bentuk gugus tugas ditempatkan pada instansi pemberi pelayanan dan lokasi pemberian pelayanan tertentu.

4. *Pelayanan Perizinan*

Menurut Adrian Sutedi (2010) izin bertujuan dan berarti menghilangkan halangan, hal yang dilarang menjadi boleh. Izin adalah suatu persetujuan dari penguasa berdasarkan undang - undang atau peraturan pemerintah untuk dalam keadaan tertentu meyim pang dari ketentuan - ketentuan larangan perundangan. Secara yuridis pengertian izin dan perizinan tertuang dalam Pasal 1 angka 8 dan 9 Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 24 Tahun 2006 tentang pedoman penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu. Dalam pasal 1 angka 8 ditegaskan bahwa izin adalah dokumen yang dikeluarkan oleh pemerintah daerah berdasarkan peraturan daerah atau peraturan lainnya yang merupakan bukti legalitas, menyatakan sah atau diperbolehkannya seseorang atau badan untuk melakukan usaha atau kegiatan tertentu. Kemudian pasal 1 angka 9 menegaskan bahwa

adalah pemberian legalitas kepada seseorang atau pelaku usaha atau tertentu, baik dalam bentuk izin maupun tanda daftar usaha. Berdasarkan an di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari izin



adalah instrumen yuridis yang berdasarkan pada peraturan perundang-undangan, prosedur, dan persyaratan tertentu yang digunakan oleh pemerintah untuk mempengaruhi para warga agar mau mengikuti cara yang dianjurkan guna mencapai suatu tujuan konkret.

Pelayanan perizinan memerlukan adanya sistem pelayanan yang berorientasi kepada pelanggan ke warga negara. Dari berbagai konsep sistem pelayanan yang berorientasi kepada warga negara terdapat dua konsep sistem pelayanan, yaitu teori *Exit and Voice*. Raminto & Winarsih (2005), menyatakan bahwa kinerja pelayanan dapat ditingkatkan apabila ada mekanisme *exit and voice*. Dalam hal ini, *exit* bermakna jika pelayanan publik tidak berkualitas maka konsumen harus memiliki kesempatan untuk memilih lembaga penyelenggaraan pelayanan publik yang lain yang disukainya. Sedangkan, *voice* bermakna konsumen berhak menyampaikan ketidakpuasannya kepada penyelenggara pelayanan publik. Dengan demikian, dapat dirumuskan bahwa pelayanan perizinan dapat didefinisikan sebagai salah satu bentuk penyelenggaraan jasa publik dalam hal permohonan pelimpahan kewenangan terkait barang/jasa publik yang dilakukan oleh pemangku kepentingan yang berwenang (pemerintah) kepada individu atau lembaga atau organisasi.

E. Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)

1. Konsep pelayanan terpadu

Tantangan yang dihadapi dalam penyelenggaraan pelayanan publik saat ini

masih rendahnya tingkat kualitas pelayanan, yang antara lain disebabkan masih adanya disharmoni kebijakan, kelembagaan yang tumpang tindih,



tatalaksana yang tidak efisien, kompetensi SDM pelayanan yang rendah serta terbatasnya sarana dan prasarana. Mencermati kondisi pelayanan publik tersebut, dituntut adanya inovasi, kreativitas dan terobosan-terobosan baru dalam penyelenggaraan pelayanan publik kedepan.

Inovasi dalam penyelenggaraan pelayanan publik telah cukup banyak dilakukan oleh berbagai Kementerian/ Lembaga dan Pemerintah Daerah sebagai respons terhadap tuntutan kecepatan, kemudahan, keterjangkauan, dan efisiensi dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Beberapa strategi yang telah dilakukan antara lain dengan membentuk sebuah sistem pelayanan terpadu dengan menggabungkan pendekatan pelayanan fungsional yang dilakukan oleh masing-masing Kementerian/Lembaga/SKPD ke dalam pendekatan terpadu satu otoritas.

Pendekatan pelayanan terpadu sebagaimana telah diamanatkan dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal dan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik adalah sistem Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP). Di dalam Perpres Nomor 97 Tahun 2014 menyebutkan PTSP adalah pelayanan yang secara terintegrasi dalam satu kesatuan proses dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap penyelesaian produk pelayanan melalui satu pintu. Sedangkan, menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 PTSP adalah perangkat pemerintah daerah yang memiliki tugas dan fungsi mengelola semua bentuk pelayanan perizinan dan nonperizinan di daerah dengan satu pintu. Dalam penyelenggaraannya PTSP tersebut harus

ini prinsip keterpaduan, ekonomis, koordinasi, pendelegasian/pelimpahan g, akuntabilitas dan aksesibilitas. selanjutnya



Pelayanan terpadu satu pintu berdasarkan point of view kebijakan, maka dapat diartikan perangkat pemerintah daerah yang memiliki tugas dan fungsi mengelola semua bentuk pelayanan perizinan dan nonperizinan di daerah dengan satu pintu secara terintegrasi dalam satu kesatuan proses, baik secara fisik maupun *virtual*, yang dimulai dari tahap permohonan sampai dengan tahap penyelesaian produk pelayanan melalui satu pintu. Disebut juga One-stop services untuk menjalankan fungsi integrasi e-government, dimaksudkan memaksimalkan integrasi pelayanan agar merasakan kenyamanan dan kepuasan pengguna. Lebih detail disampaikan oleh Siau, K. and Long, Y bahwa *E-government integration defines how e-government involves in interaction with other government agencies, businesses, and citizens. Four e-government formations are government to citizen (G2C), government to government (G2G), government to business (G2B), and government to employee (G2E).*

2. Kebijakan Pelayanan Terpadu Satu Pintu

Pelayanan *terpadu* pada dasarnya telah diatur melalui Permendagri No.24 Tahun 2006 mengenai pedoman penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu. Dalam peraturan ini, pelayanan atas permohonan perizinan dan non-perizinan dilakukan oleh perangkat daerah penyelenggara pelayanan terpadu satu pintu (PTSP), yaitu perangkat pemerintah daerah yang memiliki tugas pokok dan fungsi mengelola semua bentuk pelayanan perizinan dan nonperizinan di daerah dengan sistem satu pintu. Permendagri No. 24/2006 menjadi kunci untuk mengurangi

biaya birokrasi perizinan yang berpotensi terhadap penyelewengan.

PTSP ini sebenarnya merupakan reformasi perizinan usaha yang



dijalankan pemerintahan daerah. Kemudian, untuk memaksimalkan UU No. 25/2009 tentang Pelayanan Publik, pemerintah telah menyetujui PP No. 96/2012 tentang pelaksanaan UU tersebut. Peraturan ini merupakan bentuk penyempurnaan PTSP.

Penyelenggaraan PTSP adalah kegiatan penyelenggaraan perizinan dan non perizinan yang proses pengelolaannya mulai dari tahap permohonan sampai ke tahap terbitnya dokumen dilakukan dalam satu tempat. Dalam PTSP, kepala PTSP diberi pelimpahan kewenangan untuk menandatangani izin yang masuk, dan hal ini berarti penyederhanaan pelayanan. Penyederhanaan pelayanan adalah upaya peningkatan terhadap waktu, prosedur, dan biaya pemberian perizinan dan non perizinan. Pemberlakuan PTSP ini diharapkan mampu memangkas waktu dan biaya yang dibutuhkan untuk mengurus perizinan. Hasilnya pelayanan perizinan lebih efektif, mudah, dan murah.

Berdasarkan regulasi tersebut bahwa pelayanan terpadu ini pada dasarnya ditujukan untuk menyederhanakan birokrasi penyelenggaraan pelayanan dalam bentuk; pemangkasan tahapan dan prosedur lintas instansi maupun dalam instam instansi yang bersangkutan, pemangkasan pembiayaan, pengurangan jumlah persyaratan, pengurangan jumlah paraf dan tanda tangan yang diperlukan, dan pengurangan waktu pemrosesan.



Tabel 18. Manfaat Pelayanan Terpadu Satu Pintu

MANFAAT PELAYANAN TERPADU SATU PINTU	
Pemerintah Daerah	<ul style="list-style-type: none"> • Beban administratif berkurang • Meningkatkan jumlah formalisasi usaha • Meningkatkan investasi di daerah • Memperbaiki citra kinerja pemerintah
Dunia Usaha	<ul style="list-style-type: none"> • Terhindar dari ekonomi biaya tinggi • Akses terhadap berbagai sumber daya semakin meningkat.
Masyarakat Umum	<ul style="list-style-type: none"> • Memperoleh haknya sebagai warga negara Indonesia untuk mendapat pelayanan prima

Sumber: Kemendagri

Pelaksanaan Pelayanan Secara Elektronik (PSE) pada pasal 17 dan pasal 18 Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu mencakup otomasi proses kerja (*business process*) dan informasi yang diperlukan dalam pelayanan Perizinan dan Nonperizinan. Sistem Pelayanan Informasi dan Perizinan Investasi Secara Elektronik (atau disingkat SPIISE) adalah sistem pelayanan perizinan dan nonperizinan yang terintegrasi antara Pemerintah yang memiliki kewenangan Perizinan dan Nonperizinan dengan pemerintah daerah.

Pemanfaatan SPIISE sebagai *Decision Support System* (DSS) melibatkan berbagai aktor independen atau kolaborasi antar stakeholder dan media mendekatkan fungsi fungsi pelayanan kepada masyarakat, sehingga akan lebih efektif mendorong pencapaian sasaran pelaksanaan pelayanan publik terintegrasi, sehingga dipandang Implementasi SPIISE merupakan bagian dari proses strategi IT Aligment.

Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik

Nomor: 41/PER/M.KOMINFO/11/2007 tentang panduan umum tata

teknologi informasi dan Komunikasi nasional bahwa pemanfaatan teknologi



informasi dan komunikasi dalam proses pemerintahan (*e-government*) akan meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi, dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

Sistem pelayanan terpadu dilaksanakan dengan prinsip: keterpaduan, ekonomis, koordinasi, pendelegasian atau pelimpahan wewenang, akuntabilitas, aksesibilitas. Adapun sistem pelayanan terpadu diselenggarakan dengan tujuan: a). memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada Masyarakat; b). mendekatkan pelayanan kepada Masyarakat; c). memperpendek proses pelayanan; d). mewujudkan proses pelayanan yang cepat, mudah, murah, transparan, pasti, dan terjangkau; dan e). memberikan akses yang lebih luas kepada Masyarakat untuk memperoleh pelayanan.

Penyelenggaraan sistem pelayanan terpadu dan terintegrasi dalam satu tempat baik secara fisik maupun virtual dipandang memiliki dua komponen penting yaitu governance dan IT Governance. Governance sebagai pemerintahan dengan berbagai fungsi dan IT Governance terdapat empat dimensi, dimensi pertama governance adalah **dimensi kelembagaan** yang mencakup sistem administrasi yang melibatkan banyak pelaku (*multistakeholder*), **dimensi governance** kedua adalah nilai yang menjadi dasar dalam penggunaan kekuasaan, dimensi ketiga adalah **dimensi proses** yang menjelaskan bagaimana berbagai unsur dan lembaga memberikan respon terhadap berbagai masalah publik yang muncul di

annya (Frederickson, 1997). Adapun element IT Governance meliputi 4

pertama yaitu strategis penggunaan TI, dimensi kedua pendistribusian



tugas, keputusan dan tanggung jawab (*Struktur*), dimensi ketiga adalah kontrol (*Responsibility*) dan dimensi ke empat adalah Proses dan Hubungan (*mechanisme*).

Tabel 19. Perbedaan Pelayanan Terpadu Satu Pintu dengan Pelayanan Terpadu Satu Atap

Aspek	Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP)	Pelayanan Terpadu Satu Atap (PTSA)
Wewenang dan Penandatanganan	Wewenang dan penandatanganan beradadi satu pihak	Wewenang dan penandatanganan masih berada di banyak instansi
Koordinasi	<ul style="list-style-type: none"> Koordinasi lebih mudah dilakukan. Kepala Penyelenggara PTSP berperan sebagai Koordinator berbagai SKPD dalam analisis aspek teknis. 	Koordinasi lebih sulit karena kewenangan dan penandatanganan masih berada di banyak pihak
Prosedur Pelayanan	Penyederhanaan prosedur lebih mudah karena koordinasi berada di tangan Kepala PTSP	Prosedur sulit disederhanakan karena ego sektoral di banyak SKPD teknis
Pengawasan	Pengawasan menjadi tanggung jawab bersama antara lembaga Penyelenggara PTSP dan SKPD teknis	Pengawasan menjadi tanggung jawab SKPD teknis
Standar Pelayanan	Kualitas pelayanan akan terjaga sedikitnya pada standar minimal	Kualitas layanan sulit dipertahankan karena sangat tergantung kebij akan SKPD teknis.
Kelembagaan	Berbentuk Kantor atau Badan	Biasanya hanya berperan sebagai loket penerima, yang pada umumnya berbentuk unit.
Pencapaian Target Penerimaan	Pencapaian target penerimaan retribusi perizinan yang dikelola oleh PTSP menjadi tanggung jawab pengelola PTSP	Pencapaian target penerimaan retribusi berada di SKPD teknis
Status Kepegawaian	Status staf adalah Staf Tetap Penyelenggara PTSP.	Sebagian besar staf statusnya adalah Staf SKPD Teknis.

Sumber: Surat Edaran Mendagri No. 500/1191/V/BANGDA tentang Penyempurnaan Panduan Nasional tentang Pedoman Penyelenggaraan PTSP

Sarana dan Prasarana penyelenggaraan PTSP Berdasarkan Peraturan Menteri

Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 2006 Tentang Pedoman Penyelenggaraan

n Terpadu Satu Pintu, Perangkat daerah yang menyelenggarakan

n terpadu satu pintu, harus memiliki sarana dan prasarana yang berkaitan



dengan mekanisme pelayanan, yaitu: 1) loket/ruang pengajuan permohonan dan informasi; 2) tempat/ruang pemrosesan berkas; 3) tempat/ruang pembayaran; 4) tempat/ruang penyerahan dokumen; dan 5) tempat/ruang penanganan pengaduan.

Tata Kelola Sebagaimana Dimaksud Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2012 Tentang Penyelenggaraan Sistem Dan Transaksi Elektronik paling sedikit memenuhi persyaratan: 1) tersedianya prosedur atau petunjuk dalam Penyelenggaraan Sistem Elektronik yang didokumentasikan dan/atau diumumkan dengan bahasa, informasi, atau simbol yang dimengerti oleh pihak yang terkait dengan Penyelenggaraan Sistem Elektronik tersebut; 2) adanya mekanisme yang berkelanjutan untuk menjaga kebaruan dan kejelasan prosedur pedoman pelaksanaan; 3) adanya kelembagaan dan kelengkapan personel pendukung bagi pengoperasian Sistem Elektronik sebagaimana mestinya; 4) adanya penerapan manajemen kinerja pada Sistem Elektronik yang diselenggarakannya untuk memastikan Sistem Elektronik beroperasi sebagaimana mestinya; dan 5. adanya rencana menjaga keberlangsungan Penyelenggaraan Sistem Elektronik yang dikelolanya.

Kebijakan Penyelenggaraan PTSP, merupakan pendelegasian atau pelimpahan kewenangan dari Walikota Makassar Perizinan kepada Kepala BPMPTSP Kabupaten/ Kota untuk melaksanakan berupa; penyerahan tugas, hak, kewajiban, dan pertanggungjawaban Perizinan dan Nonperizinan, termasuk penandatanganannya atas nama pemberi wewenang, untuk mencapai tujuan PTSP

memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada masyarakat; 2) pendek proses pelayanan; 3) mewujudkan proses pelayanan yang cepat,



mudah, murah, transparan, pasti, dan terjangkau; dan mendekatkan dan memberikan pelayanan yang lebih luas kepada masyarakat.

Pelayanan terpadu satu pintu merupakan bagian dari sistem Penyelenggara Sistem Elektronik, dengan demikian wajib; 1) menjamin setiap komponen dan keterpaduan seluruh Sistem Elektronik beroperasi sebagaimana mestinya (Pasal 12 ayat (2) PP No. 82 Tahun 2012, 2) menerapkan manajemen risiko terhadap kerusakan atau kerugian yang ditimbulkan (Pasal 13 PP No. 82 Tahun 2012), 3) melakukan penguatan kapasitas pengelolaan dan sistem koordinasi pelaksanaan SPBE, 4) penguatan kebijakan SPBE untuk mewujudkan SPBE yang terpadu dan menyeluruh.

Perangkat hukum yang dapat menjamin keamanan dalam pelaksanaan Penyelenggaraan PTSP mengacu pada PERMENDAGRI No. 138 Tahun 2017 tentang penyelenggaraan PTSP daerah yang mengharuskan bahwa setiap pemroses perizinan atau pelaksana proses perizinan harus menggunakan aplikasi elektronik. Tata Kelola IT Terkait dengan pengiriman, penggunaan, pengelolaan dan Keamanan data dan Informasi lainnya.

Bisnis Proses pelayanan elektronik PTSP berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 82 Tahun 2012 tentang penyelenggaraan Sistem Dan Transaksi Elektronik bahwa Penyelenggaraan Sistem Elektronik dilaksanakan oleh Penyelenggara Sistem Elektronik meliputi pengaturan: 1) pendaftaran; 2) Perangkat Keras; 3) Perangkat Lunak; 4) tenaga ahli; 5) tata kelola; 6) pengamanan; 7)

8) Uji Kelayakan Sistem Elektronik; dan 8) pengawasan.



Lebih lanjut tentang Penyelenggara PTSP berdasarkan Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 97 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Satu Pintu, Pasal 19 bahwa PTSP dalam mengelola PSE, mempunyai kewajiban: 1) menjamin PSE beroperasi secara terus menerus sesuai standar tingkat layanan, keamanan data dan informasi; 2) melakukan manajemen sistem aplikasi otomatisasi proses kerja (business process) pelayanan Perizinan dan Nonperizinan, serta data dan informasi; 3) melakukan koordinasi dan sinkronisasi pertukaran data dan informasi secara langsung (online) dengan pihak terkait; 4) melakukan tindakan untuk mengatasi gangguan terhadap PSE; dan 5) menyediakan jejak audit (audit trail);

Kebijakan pelaksanaan Pengurangan Resiko berdasarkan PP No. 82 Tahun 2012, Pasal 12 ayat (1) yaitu (a) tersedianya perjanjian tingkat layanan; (b) tersedianya perjanjian keamanan informasi terhadap jasa layanan Teknologi Informasi yang digunakan; dan (c) keamanan informasi dan sarana komunikasi internal yang diselenggarakan. UU No.30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Perkembangan tersebut mewajibkan kepada badan publik ataupun administrasi pemerintahan untuk membangun sistem elektronik untuk penyampaian informasi publik, pelayanan publik, kearsipan, dan penetapan keputusan administratif secara elektronik sinkronisasi dan harmonisasi hukum dan teknologi untuk melihat keautentikan tersebut sesuai perundang-undangan yang berlaku.



otentikan secara hukum dan teknologi, Undang Undang Nomor 11 Tahun
tang Informasi dan Transaksi Elektronik, Undang Undang Nomor 14

Tahun 2008 tentang Informasi Publik, Undang Undang Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik, Undang Undang Nomor 43 tahun 2009 tentang Kearsipan dan Undang Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan. Ditemukan bahwa dokumen/akta autentik harus didukung dengan adanya sistem identifikasi (*e-identification*) dan sistem autentikasi (*e-authentication system*) yang akuntable sesuai derajat keterpercayaan (*quality level of assurance*) yang ditentukan. Hal tersebut lebih dikenal dengan istilah penyelenggaraan Layanan Keterpercayaan (*trust services*) yang mencakup pensertifikasian tanda tangan elektronik (*e-signature*), cap elektronik (*e-seal*), segel waktu (*e-time-stamping*), layanan pengiriman dokumen elektronik tercatat (*e-registered delivery services*), dan pengautentikasian situs (*website authentication*).

F. Model Penyelarasan Elektronik Government dan IT Government

Model Intergasi Elektronik Government pada perizinan terpadu merupakan transformasi elektronik government, membutuhkan pemahaman yang baik tentang berbagai dimensi elektronik government dan IT Government; yang pada dasarnya menyerukan pengembangan tinjauan komprehensif yaitu; 1) pentahapan elektronik government, 2) reformasi pengelolaan PTSP dan 2) penyelarasan IT Government, masing-masing dalam kajian pustaka sebagai berikut .

a. Model Pentahapan elektronik government

Penyelenggaraan Elektronik Government berdasarkan Instruksi Presiden

tahun 2003, Indonesia memiliki empat pentahapan e-government sama dari Gartner group yaitu : tahap persiapan (*web presence*), tahap



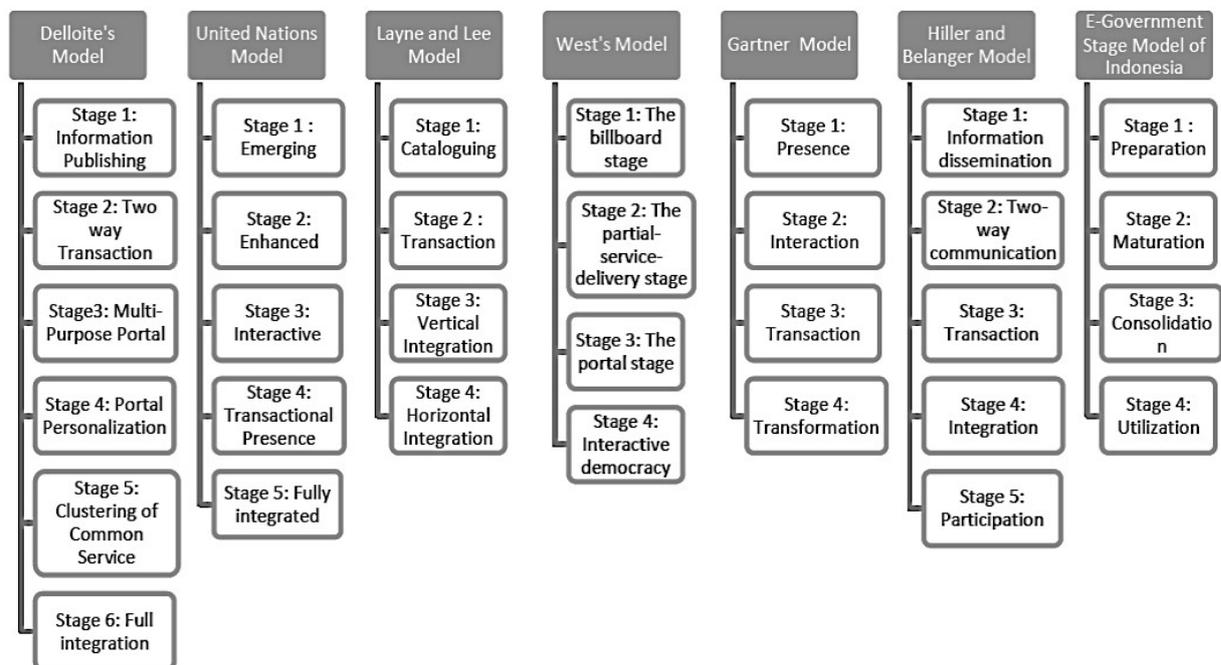
pematangan (*interaction*), tahap pemantapan (*transaction*) dan tahap pemanfaatan (*integration/transformation*). Sedangkan Model tahap e-government yang telah diusulkan oleh (Baum & Di Maio, 2000; Deloitte & Touche, 2001; Hiller & Bélanger, 2001; Layne & Lee, 2001; Moon, 2002; Ronaghan, 2001; Perserikatan Bangsa-Bangsa dan American Society for public administration, 2001). Beberapa model tahapan e-government populer sebagai rujukan disajikan pada Tabel berikut ini.

Tabel 20. Berbagai Model tahapan e-governance

Stage Models (Year)	Highlights (Stages)	Remarks
Layne and Lee (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Catalogue; • Transaction; • Vertical Integration; • Horizontal Integration 	<ul style="list-style-type: none"> • Through these stages the level of portal maturity can be estimated (Shareef, 2011). • The first few stages of all the stages models are relatively same. It's only the last stage that differs. • According to Baum & Di Maio (2000) the final stage is Transformation where as Layne & Lee (2001) have divided this stage into two parts (Vertical and horizontal integration). • Though the stages differ at higher levels the objective is the same – to achieve one-stop portal where all the information and services are integrated. • Moon (2002) has adopted the Hiller and Bélanger (2001) model but has divided each stage into different levels, • Lee (2010) has reviewed all the above models and have
Hiller and Bélanger (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Information; • Two-way communication; • Transaction Integration; • Participation 	
Ronaghan (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Emerging Presence; • Enhanced Presence; • Interactive Presence; • Transactional Presence; • Seamless; 	
United Nations (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Emerging Presence; • Enhanced Presence; • Interactive Presence; • Transactional Presence; • Networked Presence ; 	
Baum & Di Maio (2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Presence; • Interaction; • Transaction; • Transformation 	
Deloitte and Touche (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Information; Publishing/dissemination; "Official" two-way transactions; • Multi-purpose portals; • Portal personalization; • Clustering of common services; • Full integration and enterprise transformation 	



Moon (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Simple information dissemination; • Two-way communication; Service and financial transaction; • Vertical and horizontal integration; • Political participation 	categorized into two themes: operation/technology and citizen/service.
Lee (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Presenting; • Assimilating; • Reforming; • Morphing; • E- governance; 	



Gambar 12. Tahapan E-Government Maturity Model dari berbagai referensi

Pentahapan yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, bahwa integrasi merupakan tahapan terpenting untuk menuju sistem yang terkoneksi, Full integration and enterprise transformation, meningkatkan partisipasi, atau kematangan pembangunan elektronik government terbaik (*Fully functional e-government*).

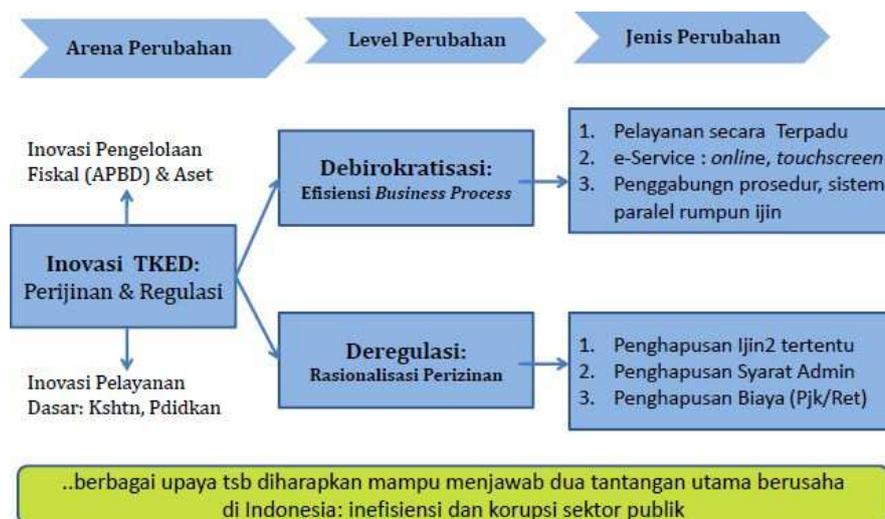
Demikian para ahli memandang bahwa layanan terintegrasi sebagai tujuan pembangunan elektronik government.



b. Model Pengelolaan PTSP

Berdasarkan Pusat Inovasi Pelayanan Publik (PiPEL), Kedeputan Bidang Inovasi Administrasi Negara terhadap 12 profil best practices PTSP tersebut di atas, dapat disusun model pengelolaan PTSP kedepan yaitu: Model I: Paket Lengkap Reformasi Perizinan, Model 2: PTSA Plus Paket Reformasi lain, Model 3: PTSP Berjenjang Hingga Kelurahan, Model 4: PTSP Bermodel Generik. Deskripsi dari masing-masing model pengelolaan PTSP tersebut sebagai berikut.

Model I : Paket Lengkap Reformasi Perizinan



Gambar 13. Paket lengkap reformasi perizinan

Model ini menekankan pada prosedur, biaya, syarat dan substansi/materi perizinan, deregulasi dan debirokratisasi sebagai satu paket reformasi dalam pelayanan perizinan usaha. Adapun lingkup reformasi difokuskan pada :



Area perubahan : inovasi Tata Kelola Ekonomi Daerah (TKED) yang menyangkut perizinan dan diregulasi terkait dengan inovasi pengelolaan

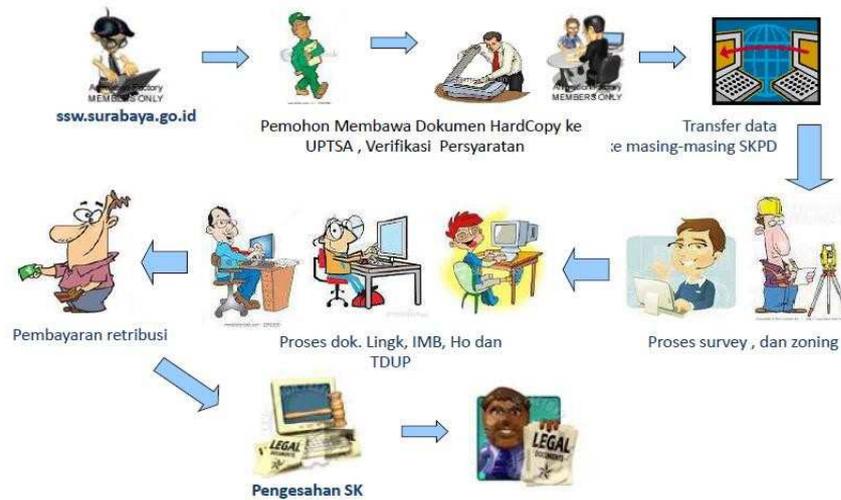
fiscal (APBD) dan Aset, Inovasi pelayanan dasar bidang kesehatan dan pendidikan.

- Level perubahan : Debirokratisasi pada efisiensi business process, de-regulasi dengan fokus pada rasionalisasi perizinan.
- Jenis perubahan adalah Efisiensi business process meliputi; pelayanan secara terpadu, e-service seperti online, touchscreen, penggabungan prosedur, sistem parallel rumpun perizinan.
- Rasionalisasi perizinan meliputi: menghapuskan jenis perizinan tertentu, penghapusan beberapa syarat administrasi, penghapusan biaya (pajak dan retribusi) Adapun desain Model Paket I tersebut, dapat dilihat pada gambar 12 sebelumnya.

Model II : PTSA Plus Paket Reformasi Lain

Model ini lebih menekankan adanya media centre atau berupa single window sistem untuk mendukung pelayanan perizinan yang dalam hal ini dilaksanakan oleh PTSP. Model perizinannya bukan one stop service tetapi justru another stop service. Desain model II : PTSA Plus Refomasi Lain dapat dilihat pada Gambar 13 sebagai berikut.





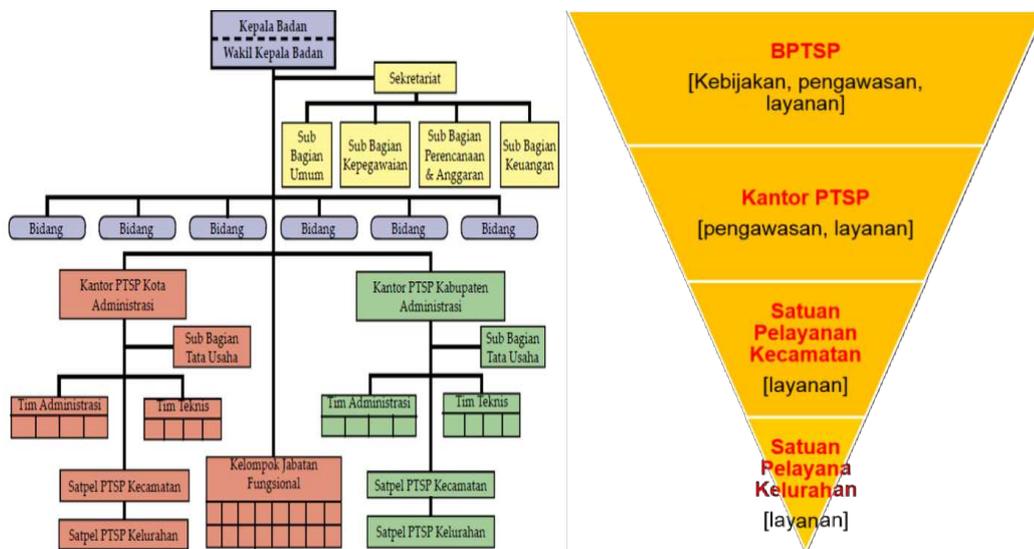
Gambar 14. Model II : PTSA Plus Reformasi Lain

Model III: PTSP Berjenjang Hingga Kelurahan

Model ini lebih menekankan pada birokrasi perizinan 4 tingkat terintegrasi, dimana masing-masing tingkatan memiliki peran dan tugas masing-masing yang merupakan satu kesatuan sistem terintegrasi.

Tingkat I, Tingkat badan pelayanan terpadu satu pintu memiliki peran terkait dengan kebijakan, pengawasan dan layanan. Tingkat II Tingkat Kantor PTSP memiliki Peran pengawasan dan layanan, Tingkat III Satpel Kecamatan memiliki peran memberikan layanan, Tingkat IV Satpel Kelurahan memiliki peran memberikan pelayanan, secara detail model III PTSP Berjenjang hingga kelurahan, dapat dilihat pada Gambar 14 berikut.

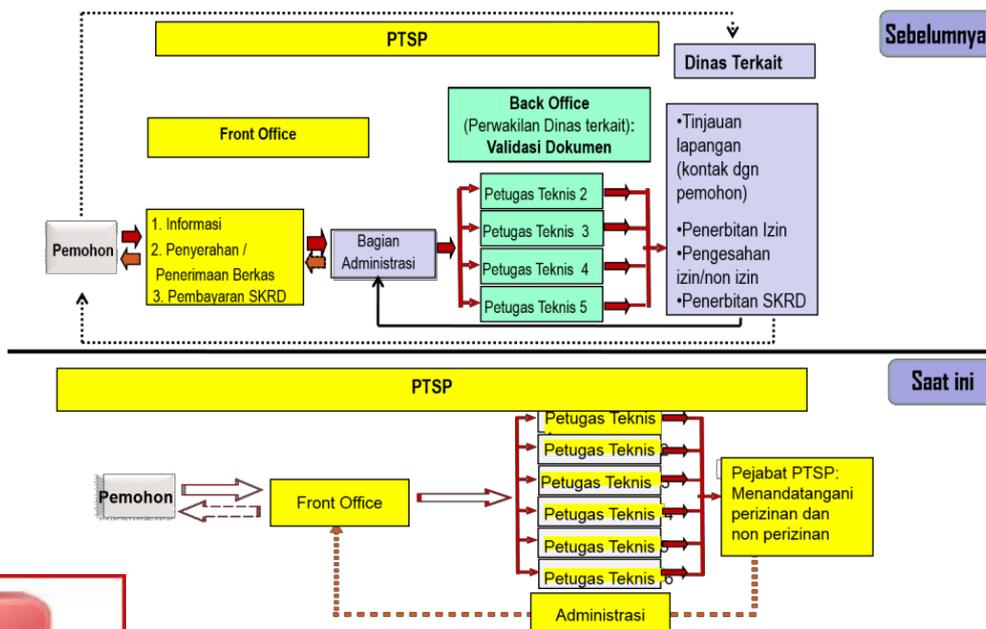




Gambar 15. Model PTSP berjenjang hingga Kelurahan

Selanjutnya terkait dengan penyempurnaan business processnya untuk

Model III : PTSP 4 Level Terintegrasi dapat dilihat pada gambar 15 berikut ini.

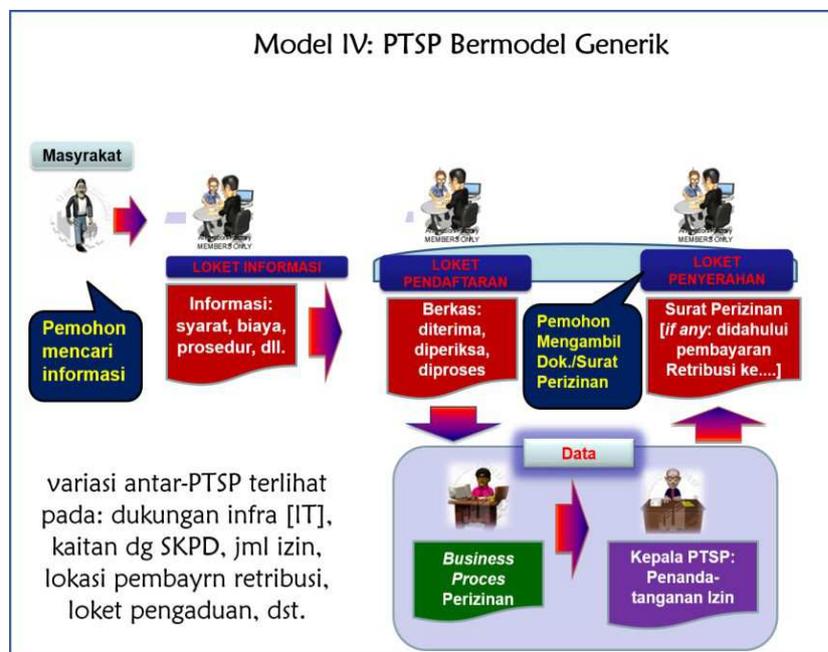


Gambar 16. Business Process Pelayanan Perizinan 4 Tingkat Terintegrasi



Model IV : PTSP Bermodel Generik

Model ini menekankan pada prosedur pelayanan perizinan umum (generik) tanpa desain business process yang spesifik. Variasi antar PTSP terlihat pada: (a) dukungan infrastruktur (IT); (b) keterkaitan dengan SKPD; (c) jumlah perizinan; (d) lokasi pembayaran retribusi; (e) loket pengaduan, dan seterusnya. Desain PTSP Bermodel Generik tersebut dapat dilihat pada Gambar 16 sebagai berikut.



Gambar 17. Model IV : PTSP Bermodel Generik

Model V : Model Inovasi

Merupakan Sintesa model pelayanan perizinan sebelumnya oleh Pusat Inovasi Pelayanan Publik (PiPEL), Kedeputusan Bidang Inovasi Administrasi Negara Tahun 2015, Aspek-aspek yang dipertimbangkan adalah: (a) dasar hukum; (b) bentuk kelembagaan; (c) pelimpahan kewenangan; (d) dukungan infrastruktur IT; dan (e) dukungan dan komitmen pimpinan. Hasil Kajiannya



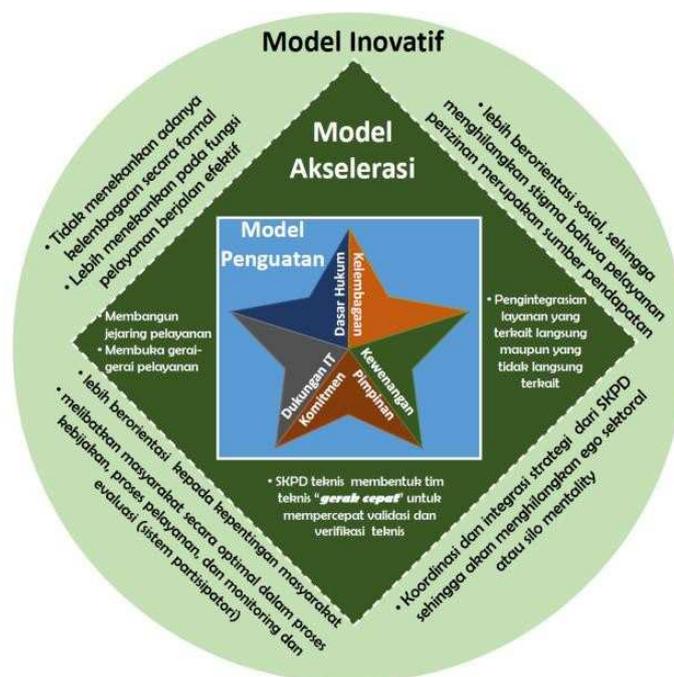
menghasilkan 3 (tiga) model pelayanan perizinan kedepan, yaitu: (1) Model Penguatan; (2) **Model Akselerasi**; dan (3) **Model Inovatif**.

- **Model Penguatan**; yaitu upaya peningkatan kualitas pelayanan perizinan dengan lebih mengoptimalkan dan penguatan implementasi 5 aspek utama yaitu; 1) mandat (dasar hukum), 2) penguatan bentuk organisasi atau kelembagaan, 3) penguatan pendelegasian kewenangan kepada PTSP, 4) memperkuat dukungan IT dalam proses pelayanan perizinan, 5) memastikan terwujudnya komitmen dan dukungan pimpinan dalam peningkatan kualitas pelayanan perizinan.
- **Model Akselerasi**; mempercepat atau mengakselerasi peningkatan kualitas pelayanan perizinan oleh PTSP. Ide dan terobosan baru tersebut mulai keluar kotak hitam, yaitu: (a) membangun jejaring pelayanan atau membuka gerai-gerai pelayanan di pusat-pusat perbelanjaan, area-area publik, di Kabupaten/Kota, di tingkat Kecamatan, dan bahkan Kelurahan dan Desa; (b) setiap SKPD teknis membentuk tim teknis “**gerak cepat**” dalam rangka mempercepat validasi dan verifikasi teknis; (c) pengintegrasian layanan, yaitu integrasi dengan layanan yang terkait langsung maupun yang tidak langsung terkait.
- **Model Inovatif**. Menggunakan konsep *Whole-Of- Government (WOG) approach*, merupakan konsep yang mengadopsi prinsip koordinasi dan inte-

strategi dalam pelayanan serta mengedepankan ilmu sosial. WOG menunjang lembaga pelayanan publik yang bekerja melintasi batas-batas sektoral ka untuk mencapai tujuan bersama dan respons pemerintah yang



terintegrasi untuk isu-isu tertentu. Pendekatan pelaksanaan konsep ini dapat formal maupun informal. Hal terpenting dari WOG dapat diterapkan untuk memberi efek keputusan kebijakan pemerintah, untuk meningkatkan konsistensi dan kontrol dan untuk memberikan penghematan dan efisiensi, sehingga kepuasan masyarakat akan meningkat. Pendekatan pelaksanaan konsep ini dapat formal maupun informal. Hal terpenting dari WOG dapat diterapkan untuk memberi efek keputusan kebijakan pemerintah, untuk meningkatkan konsistensi dan kontrol dan untuk memberikan penghematan dan efisiensi, sehingga kepuasan masyarakat akan meningkat.



Gambar 18. Model Inovasi Pelayanan Perizinan Beyond PTSP (sumber : Pipel, LAN, 2015)



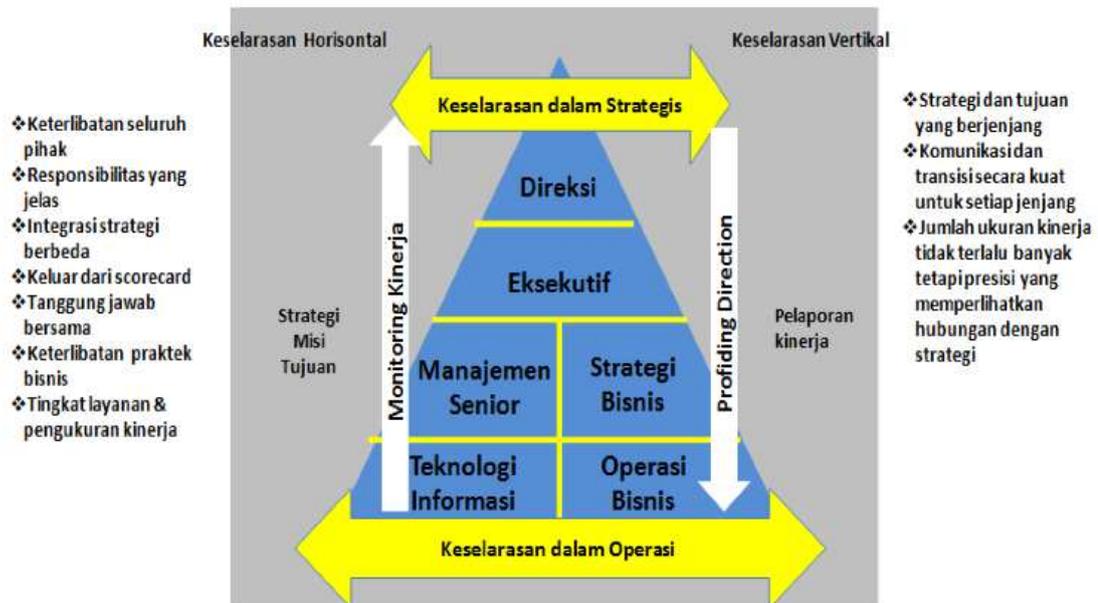
C. Model Penyelesaian IT Government

1. Model penyelesaian Guldentops (2003)

Model Penyelesaian diperkenalkan Guldentops (2003) yaitu praktik pragmatis untuk mencapai keselarasan, dan membuat perbedaan antara keselarasan vertikal dan keselarasan horizontal (Gambar 32). Menurut Guldentops, penyelesaian tidak hanya dibutuhkan pada tingkat strategis tetapi juga pada tingkat operasional. Keselarasan vertikal terutama didorong oleh pengkomunikasian berulang strategi Bisnis dan TI terpadu ke dalam organisasi, dan menerjemahkannya di setiap lapisan organisasi ke dalam bahasa, tanggung jawab, nilai, dan tantangan pada tingkat itu. Lebih jauh lagi, 'jenjang bawah' dari tujuan strategis ini harus secara jelas terkait dengan ukuran kinerja yang dilaporkan ke atas. Penyelesaian horizontal terutama didorong oleh kerja sama antara Bisnis dan TI dalam mengintegrasikan strategi, mengembangkan dan menyetujui ukuran kinerja (misalnya, SLA dan IT BSC) dan berbagi tanggung jawab (misalnya, tanggung jawab proyek TI) (Guldentops, 2003).

Guldentop (2003) juga mengemukakan beberapa pendekatan praktis untuk mencapai keselarasan dan membuat jarak antara penyelesaian vertikal dan horisontal, seperti gambar di bawah:





Gambar 19. Model keselarasan vertikal dan horisontal oleh Guldentops, E. (2003)

2. Model Penyelarasan Kathuria dkk., (2007)

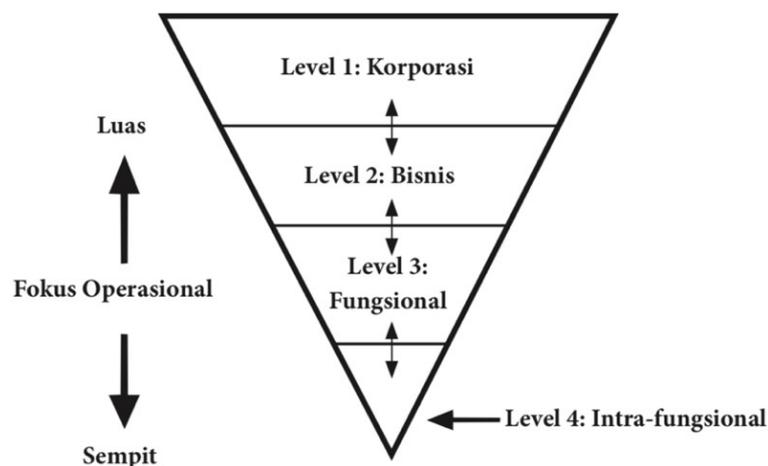
Keselarasan horizontal dan vertikal telah diteliti oleh Joshi dkk., (2003); Kathuria dkk., (2007); Schniederjans dan Cao, (2009); Smith dan Reece, (1999). Keselarasan horizontal mengacu pada *“Coordination of efforts across the organization and is primarily relevant to the lower levels in the strategy hierarchy. (...) and is defined in terms of cross-functional dan intra-functional integration”* (Kathuria dkk., 2007, hlm. 505). Integrasi lintas-fungsional dan intra-fungsional terjadi ketika integrasi keputusan unit atau fungsi pemasaran, operasi, sumber daya manusia, dan fungsi lainnya konsisten dan saling mendukung (Kathuria dkk., 2007).



eselarasan vertikal mengacu pada *“The configuration of strategies, action plans, and decisions throughout the various levels of the*

organization". Dalam keselarasan ini, strategi organisasi secara konsep terdiri atas tiga tingkat: tingkat korporasi, bisnis, dan fungsional.

Pada keselarasan tipe ini, strategi dibentuk oleh manajemen tingkat atas kemudian mengalir pada tingkat yang lebih rendah (Kathuria dan Porth, 2003). Strategi di tingkat perusahaan adalah *sumber* bagi tingkatan lain dalam organisasi (Kathuria dan Porth, 2003). Penerapan strategi ini secara efektif diturunkan secara *bottom-up*, dengan tujuan kegiatan dari semua level harus konsisten dengan tujuan organisasi (Kathuria, Joshi, dan Dellande, 2008; Kathuria dkk., 2007).



Gambar 20. Hierarki Vertikal dari Keselarasan (Kathuria dkk., 2007, hlm. 505) Chenhall, 2005; Smith dan Reece (1999), dan Smith dan Reece (1999), menemukan bahwa keselarasan eksternal memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Menariknya, keselarasan vertikal telah dibahas oleh banyak penulis (Decoene dan Bruggeman, 2006; Schroeder, Anderson, dan Cleveland, inner, 1969). Schroeder, Danerson, dan Cleveldan (1986), menyelidiki



sejauh mana hubungan strategi manufaktur dengan strategi perusahaan. Mereka menemukan bahwa strategi manufaktur konsisten dengan strategi perusahaan.

- a. Keselarasan vertikal telah dipelajari oleh para peneliti sebelumnya (Chenhall, 2005; Joshi dkk., 2003; Papke-Shields dan Malhotra, 2001; Schniederjans dan Cao, 2009; Skinner, 1969; Wheelwright dan Hayes, 1985) karena hal tersebut *“Easier to conceptualize and allow researchers to study questions within their fields of functional expertise”*. (Kathuria dkk., 2007, hlm. 511).
- b. Berbeda dengan keselarasan vertikal, keselarasan horizontal tidak mendapat perhatian dari para cendekiawan karena kurangnya model penyelarasannya. *“The most obvious limitation of this model, some researchers say, is its ‘dyadic’ model”*. (Kathuria dkk., 2007, hlm. 511). Misalnya: penelitian yang menyelidiki hubungan antara kebijakan manufaktur dan tugas manufaktur (Smith dan Reece, 1999) atau masalah antara bagian operasional dan pemasaran (Rhee dan Mehra, 2006).

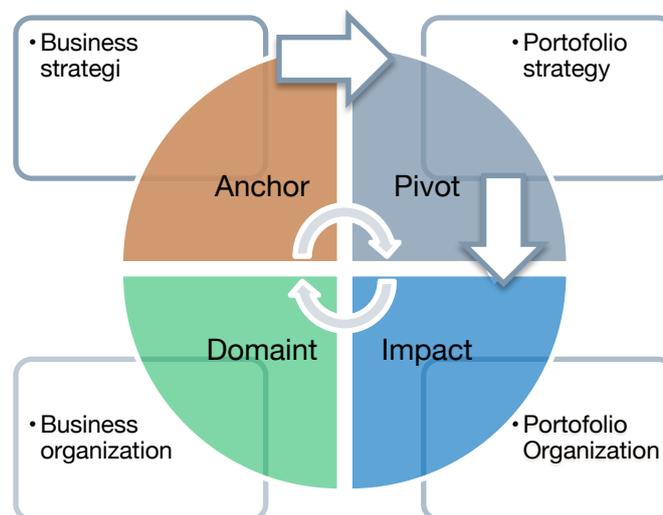
3. Model Portfolio Alignment (PA)

Konsep Model SA (*Strategic alignment*) oleh Dr. N Venkatraman dan Dr. John C Henderson, dari Boston University, MA, United States untuk portofolio proyek, telah dikembangkan menjadi apa yang disebut sebagai Model Portofolio Alignment (PA). Penerapan model ini akan memberikan kerangka kerja suatu organisasi untuk menyelaraskan strategi bisnis mereka dengan strategi portofolio proyek mereka, pada gilirannya membantu untuk menghilangkan proses *ad hoc*

untuk memilih, memulai, mendanai, dan memantau proyek-proyek mereka.



Model PA (pada gambar 22 berikut ini) terdiri dari empat domain: *Business Strategy; Portfolio Strategy; Business Organization; and Portfolio Organization*. Domain Business and Project Portfolio Strategy memprovide ***pandangan eksternal (client/customer facing)***, yang menjelaskan kepada klien atau pengguna (ending user) apa yang disediakan organisasi dalam bisnis dan jenis-jenis proyek yang diberikannya untuk mencapai tujuan ini. Domain Organisasi Bisnis dan Portofolio, di sisi lain, memberikan pandangan internal (infrastruktur organisasi dan administratif), yang menggambarkan struktur organisasi atau tata kelola, keterampilan, sumber daya, dan alat yang diperlukan untuk menyampaikan strategi yang ditetapkan. Pada gilirannya, Model PA konsisten dengan Model SA di mana tingkat atas disebut sebagai "Integrasi Strategis" dan tingkat bawah sebagai "Integrasi Operasional" (Henderson & Venkatraman, 1999, p 474).



Gambar 21. Model Portfolio Alignment (PA), sumber : Lanka, M.C, 2007



Untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang Model PA, definisi rinci untuk masing-masing dari empat domain yang menyusun model disediakan di bawah ini:

- 1) **Business Strategy** : Seperti disebutkan sebelumnya, strategi bisnis mendefinisikan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Misalnya, dalam suatu organisasi produk, strategi bisnis mereka dapat menjadi pemimpin global yang diakui dalam pengembangan produk canggih. Strategi ini dapat dicapai melalui inovasi dalam penemuan produk baru, produksi massal, kustomisasi massal atau peningkatan berkelanjutan dari produk yang sudah ada. Dalam organisasi jasa, itu bisa didasarkan pada pengenalan konsep layanan baru / unik atau sebuah penemuan.
- 2) **Business Organization**: Budaya organisasi dibentuk oleh model organisasinya, orang-orangnya, dan prosesnya. Ini termasuk visi, nilai inti, kompetensi inti, dan metrik organisasi. Ini juga dapat dipikirkan, karena cara organisasi mendukung kelompok-kelompok Bisnis dan kelompok Manajemen Portofolio untuk mencapai tujuan mereka. Kita harus memahami dengan jelas budaya perusahaan dari suatu organisasi sebelum menyelaraskan berbagai domainnya, untuk memastikan bahwa setiap ciri budaya yang teridentifikasi dikelola dengan benar. Domain ini terdiri dari tiga grup proses (Luftman, 1996, pp. 25-27) Business Scope; Business Competencies; and Business Governance (see Exhibit 2).
- 3) **Portfolio Strategy**: didefinisikan sebagai proses berkelanjutan menilai

mana suatu program dipilih, ditempatkan, dikelola, dan dipantau di se-
layanan; menilai dan memperkirakan atas laba investasi secara aktual



untuk proyek dalam portofolio; penilaian sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa keterampilan, kompetensi, dan struktur organisasi yang tepat ada untuk menyampaikan proyek; dan seringnya penilaian ulang portofolio proyek organisasi untuk memastikan bahwa proyek yang didanai mendukung strategi bisnis secara keseluruhan di seluruh siklus layanan publik atau lembaga.

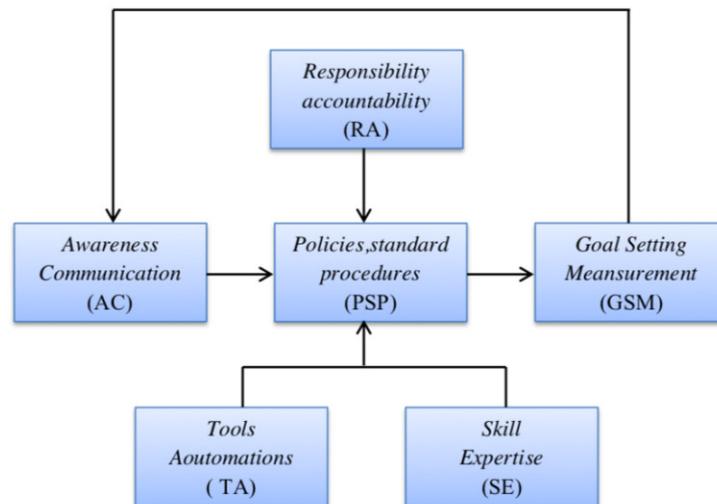
- 4) **Portfolio Organization:** mencakup kelompok proses Infrastruktur Manajemen Portofolio, Metodologi Manajemen Portofolio dan Keterampilan Manajemen Portofolio.

Memastikan bahwa proses penyelarasan dilakukan dengan tepat, maka penting untuk melakukan proses pencocokan antara domain strategi dan domain organisasinya, serta kecocokan fungsional antara strategi (integrasi strategis) dan organisasi (integrasi operasional).

4. Model generic qualitative model

Model generik qualitative model yang di perkenalkan oleh **Kridanto Surendro**, dosen ITB tahun 2009. Kematangan/maturity model yang dibangun berawal dari generic qualitative model, dimana prinsip dari atribut berikut ditambahkan dengan cara bertingkat : 1) *Awareness and communication (AC)*, 2) *Policies, standards and procedures (PSP)*, 3) *Tools and automation (TA)*, 4 *Skills and expertise (SA)*, 4 *Responsibility and accountability (RA)* dan 5) *Goal setting and measurement (GSM)*. Hubungan atribut Dapat kita lihat gambar berikut ini.





Gambar 22. *Model Generic Qualitative* (Sumber : Kridanto Surendro, 2009)

Dari gambar di atas tersebut secara umum dapat dikatakan bahwa *awarness communication* (AC) merupakan atribut penggerak pertama bagi keberadaan atribut yang lain. AC diwujudkan dalam bentuk *policies standard procedres* (PSP), dan untuk terlaksanya PSP dengan baik harus didukung keberadaan atribut lain yaitu *Tools aoutomations* (TA), *Skill Expertise* (SE) dan *Responsibilitas accountability* (RA). Adapun pelaksanaan PSP harus senantiasa dimonitor terhadap tujuan yang telah ditetapkan dalam *Goals Setting Meansurement* (GSM). Umpan balik dari GSM diperlukan oleh AC untuk dapat melakukan tindakan evaluasi serta perbaikan yang diperlukan.

5. *Systemic Model of Business Continuity and IT Governance*

Systemic Model of Business Continuity and IT Governance diperkenalkan

oleh Miro Spremić dkk, adalah Full Professor, Ph.D, University of Zagreb, Faculty of Economics & Business Zagreb, Department of Information Systems, Trg J. F.

Penerapan tata kelola TI menggunakan suatu set standar TI memberikan

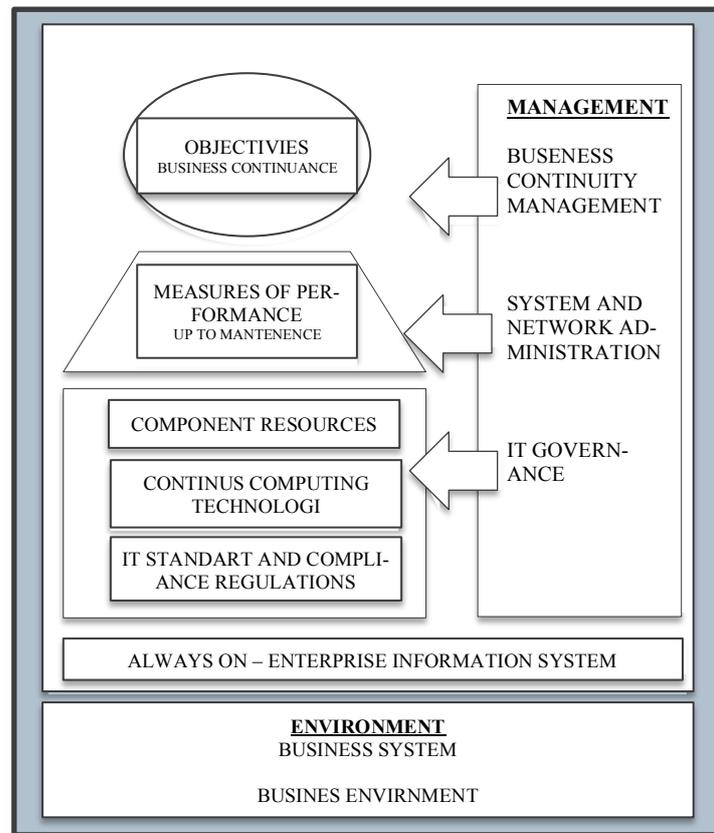


dampak kepada kelangsungan bisnis organisasi. Kelangsungan bisnis saat ini bergantung kepada seperangkat teknologi komputasi yang secara terus menerus menyediakan lingkungan operasi yang efisien untuk “*always-on business*”. Set standar yang digunakan akan menghasilkan seperangkat kebijakan dalam penggunaan dan pengelolaan TI dengan tepat.

Pengaruh paling dominan keberhasilan implemenasi tata kelola TI bagi organisasi adalah keselarasan antara strategi bisnis dan TI. Hal ini akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi dari proses bisnis suatu organisasi. Pengaruh yang bisa langsung dirasakan oleh organisasi yaitu peningkatan nilai investasi TI terkait laba, baik itu berfifat *tangible* maupun *intangible*. Karena faktor *intangible* dari kesuksesan implementasi tata kelola TI ikut memberi peran besar bagi organisasi dan itu harus disadari benar dan wajib bagi organisasi untuk menjaganya, antara lain adalah :

1. Kepuasan pelanggan terkait efisiensi waktu dan cara pelayanan TI.
2. Jaminan kelangsungan proses bisnis yang dapat berjalan otomatis.
3. Kemudahan bagi *staff* dalam menjalankan kegiatan bisnis yang sebelumnya menggunakan cara manual.
4. Peluang dalam menciptakan inovasi bisnis lebih terbuka luas jika menggunakan pengelolaan TI yang baik.
5. Mempertahankan kelanjutan keunggulan kompetitif yang diraih lewat implementasi TI.





Gambar 23. Systemic Model of Business Continuity and IT Governance (sumber : Mario Spremić dkk,

Berdasarkan hasil kajian literatur yang ada, organisasi sekarang harus mulai bisa menyadari pengaruh *intangibile* dari penerapan suatu tata kelola TI karena ketika suatu organisasi akan menginvestasikan biaya yang mahal untuk TI, *Return on Investment* (ROI) tidak serta merta diukur lewat laba rupiah yang dihasilkan saja. Jika suatu organisasi menjadikan nilai keuntungan investasi menjadi faktor utamanya, maka akan butuh waktu yang sangat lama untuk mengembalikan nilai investasi yang sudah dikeluarkannya.

Dapat dilihat pada gambar diatas bahwa tata kelola TI dianggap sebagai dari dimensi manajemen kelangsungan bisnis. Penerapan standar TI dan n peraturan memaksa organisasi untuk menerapkan beberapa komputasi



teknologi secara *continue*. Model ini menekankan kepada proses manajemen resiko TI dalam menjamin Sistem Informasi “*always-on*”. Menurut *white paper* IDC penggunaan *best standart* (misalnya Cobit, *ITIL*, dll) dan pembaharuan infrastruktur TI dapat menurunkan *down-time* tahunan sebesar 85%. Hal ini untuk memastikan kelangsungan bisnis organisasi, sama halnya seluruh bank di Kroasia yang proses bisnis kuncinya bergantung pada TI. Jaminan kelangsungan bisnis ini tidak terlepas dari ketersediaan sumber daya yang dikelola menggunakan standar tata kelola TI sehingga organisasi dapat terus melanjutkan proses bisnisnya. penelitian ini fokus mengidentifikasi pengaruh keberlanjutan bisnis dan tata kelola TI tanpa memperhitungkan nilai laba yang mungkin bisa diukur.

Dalam melakukan pengukuran kematangan/maturity untuk proses, terlebih dahulu perlu kejelasan tentang tujuan pengukuran itu sendiri. Pemahaman secara jelas, apa yang diukur dan apa yang akan dilakukan pada saat melakukan pengukuran. Hal ini karena pengukuran kematangan/maturity bukan merupakan tujuan tetapi sebagai pendukung, yaitu : 1) Meningkatkan kepedulian, 2) Identifikasi kelemahan, 3) Identifikasi prioritas peningkatan.

G. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Studi yang dilakukan oleh Yolande E. Chan, 2002 yang berjudul *why haven't we mastered alignment? the importance of the informal organization structure*, Studi ini menguji teknik yang digunakan oleh delapan organisasi untuk memantau dan memperbaiki keselarasan dan kinerja fungsi IS (*Information System*)

Ditemukan bahwa menyelaraskan strategi sistem informasi dan bisnis akan meningkatkan kinerja sistem informasi (*Information System*). Namun; berbagai



Jenis penyelarasan tidak selalu memperbaiki forporma sistem infomrasi. Hal yang sangat penting terkait dalam penelitian ini bahwa, **meraka menemukan bahwa struktur organisasi informal memainkan peran yang jauh lebih penting daripada yang diharapkan dalam meningkatkan kinerja sistem informasi.**

Mintzberg (1998), menyoroti kebutuhan untuk menyamakan visi antara manajer agar tidak terjadi ketidakselarasan manajerial dalam keputusan strategis desentralisasi. Menurut Mintzberg (1998), setiap kali konsensus mengenai visi baru dan kohesi untuk memberlakukan visi tersebut tercapai, perubahan strategi mungkin terjadi. Selain itu, pengembangan strategi merupakan proses politik dan kolektif. Konsensus menjadi faktor penting karena didukung oleh proses interaksi sosial serta kepercayaan dan interpretasi di antara semua anggota organisasi. Konsensus terjadi melalui proses yang meliputi negosiasi dan kesepakatan antara individu, kelompok, dan koalisi (Mintzberg, 1998) dan merupakan tema inti dalam bidang manajemen strategis. Ketika mendefinisikan strategi perusahaan, misalnya, Andrews dkk. (2006), **menekankan pentingnya konsensus bagi strategi organisasi, menghubungkannya dengan penilaian bisnis internal dan eksternal serta peluang dan ancaman yang timbul dari lingkungan sekitar.**

Kathuria, Anandarajam, dan Igararia (1999), memutuskan sistem pendukung pendekatan cerdas dapat digunakan untuk menyelaraskan aplikasi teknologi informasi dengan strategi manufaktur. Sama halnya dengan manufaktur dan

vertikal bisnis strategis, studi telah menemukan keselarasan strategis IS positif mempengaruhi kinerja bisnis. Secara khusus, untuk menguji hubungan antara strategi IS dan strategi bisnis perusahaan, Miles dan Snow



(1978), menyelidiki dan menganalisis tipologi strategi IS dan menemukan dua dari empat tipologi yang diusulkan oleh Miles dan Snow yang menunjukkan hubungan kinerja positif antara strategi bisnis dan strategi IS. Untuk mengeksplorasi kesesuaian IS dan kinerja, melalui pemeriksaan empiris **menyimpulkan bahwa efek penyelarasan kinerja terhadap variasi industri berbeda.**

Penelitian Yi-Chun Yang dan Jih-Ming Hsu, 2012 yang berjudul *Organizational process alignment, culture and innovation*. Fokus penelitian tentang hubungan antara penyelarasan proses organisasi, budaya organisasi dan inovasi organisasi perusahaan teknologi tinggi di Taiwan. Penelitian ini mengajukan sebuah model konseptual dan menghipotesiskan bahwa tiga macam proses keselarasan (*structural, information technology (IT) dan strategic alignments*) berpengaruh positif terhadap adaptasi budaya, yang memungkinkan terjadi proses penyederhanaan dan inovasi produk. Hasilnya menunjukkan bahwa ada efek positif dari keterpaduan struktural dan strategis terhadap budaya adaptasi, namun keselarasan teknologi informasi (TI) tidak memberikan efek seperti itu. Studi ini selanjutnya menemukan bahwa adaptasi budaya memiliki dampak langsung pada inovasi proses, dan dampak tidak langsung terhadap inovasi produk melalui inovasi proses.

Hasil penelitian yang telah dilakukan De Haes dan Van Grembergen (2009) yang berjudul . menemukan bahwa ada hubungan positif antara IT / business align-

mentasi dengan penggunaan teknologi informasi governance (ITG). Strategi bisnis diukur seberapa baik kinerja organisasi berkaitan dengan struktur, proses, dan



lingkungannya (Croteau & Bergeron, 2001). Kedua topik ini menginformasikan pemeriksaan keselarasan IT / bisnis di instansi pemerintah setempat.

Studi yang telah dilakukan Fitzroy R. Gordon, tahun 2012, yang berjudul *Impact Of Information Technology Governance Structures On Strategic Alignment*, tentang hubungan antara keselarasan strategis Teknologi Informasi dan struktur tata kelola TI di dalam organisasi. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Strategic Alignment Model (SAM) Luftman (2003), Studi ini menguji empat hipotesis yang diukur dengan menggunakan korelasi statistik termasuk analisis varians satu arah Kruskal-Wallis (ANOVA), uji Mann-Whitney U dan regresi logistik. Studi ini menemukan bahwa **tidak ada hubungan yang signifikan** antara penyelarasan strategis TI dan level struktur tata kelola TI dan struktur tata kelola TI terpusat dalam organisasi.

Campbell, Kay, Avison, penelitiannya yang berjudul *strategic alignment: a practitioner's perspective*, mengawali pandangannya bahwa menyelaraskan sistem informasi dengan proses organisasi, tujuan dan strategi menjadi semakin penting. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi dua dimensi penyelarasan strategis antara dimensi sosial dan intelektual. Yang pertama berfokus terutama pada orang-orang yang terlibat dalam mencapai keselarasan, yang terakhir cenderung dikaitkan dengan penyelidikan dan perencanaan metodologi. Sampai saat ini kebanyakan penelitian telah berkonsentrasi pada dimensi intelektual namun pentingnya dimensi sosial semakin dikenal. Dalam kebanyakan kasus penelitian dil-

pada dua dimensi ini secara independen tanpa mempertimbangkan yang lain.



Hasil Penelitian yang dipaparkan di Campell, dkk., menggunakan teknis diagram lingkaran sebab-akibat (*causal-loop diagram*) melibatkan enam manajer senior IS / IT, telah menyajikan pandangan sistemik tentang pengembangan keselarasan dalam sebuah organisasi yang khas dan menekankan hubungan antara dimensi sosial dan dimensi intelektual. Ini menunjukkan bahwa para praktisi memahami bahwa tingkat koneksi yang tinggi antara IS / IT dan proses perencanaan bisnis mungkin bergantung pada tingkat integrasi antara kelompok IS / IT dan bagian lain dari organisasi. Namun, nampak bahwa budaya banyak organisasi menghambat pengembangan integrasi ini.



Tabel 21. Komparasi hasil penelitian terhadulu dengan penelitian disertasi

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Relevansi	Perbedaan
Mariman Darto	Integrasi sistem perencanaan, penganggaran dan Manajemen kinerja:Sebuah best practice di bank indonesia.	terintegrasinya sistem perencanaan, penganggaran dan manajemen kinerja memungkinkan penilaian kinerja organisasi	Proses interaksi layanan dan Tata Kelola layanan	Marman darto Menginterasikan layanan yang menekankan <i>managerial performance</i> yang diintegrasikan dengan <i>financial performance</i>
Adhi Cahyadi, Hanung Adi Nugroho, Wing Wahyu Winarno	Integrasi konsep kepercayaan, model utaut dan <i>Enterprise risk management</i> dalam model evaluasi Penerimaan dan penggunaan sistem informasi Pengelolaan keuangan daerah (sipkd)	model evaluasi penerimaan dan penggunaan SIPKD dapat menggambarkan faktor-faktor yang mempengaruhi penerimaan dan penggunaan sistem informasi, termasuk variabel kepercayaan didalamnya.	Integrasi antar SKPD	Integrasi dengan konsep <i>Unified Theory of Acceptance and Use of Technology</i> (UTAUT) untu menggambarkan penerimaan dan penggunaan sistem informasi.
Sri Praptono	Kepemimpinan Dan Fungsi Integrasi	seorang pemimpin mampu mewujudkan fungsi integrasi yang akan menyelamatkan perusahaan	Integrasi antar SKPD	Integrasi antar SKPD tidak hanya dipandang satu variabel, namun masih banyak variabel yang dapat menentukan proses integras diantaranya tata kelola, ketaatan (kompliance), proses penyesuaian kebutuhan (IT Alignment)
Rudy, Riechie, Odi Gu-nadi	Integrasi Aplikasi Menggunakan Single Sign On Berbasis Light-weight Directory Access Protocol (Ldap) Dalam Portal Binus@Ccess (BEE-PORTAL)	Single Sign On dapat mempermudah dan pengorganisasian User karena digunakannya Light-weight Data Access Protocol (LDAP) sebagai single data user	Integrasi interporasional	Integrasi interporasional dan integrasi fungsional



Edhy Sutanta, Retantyo Wardoyo, Khabib Mustafa, Edi Winarko	model integrasi ragam sistem informasi egov dengan memanfaatkan database kependudukan nasional	CBIS (<i>Computer Based Information Systems/CBIS</i>), yang berbeda dapat diintegrasikan menjadi sebuah sistem data terpadu dengan memanfaatkan database penduduk nasional	Integrasi interporasional	Integrasi interporasional dan integrasi fungsional
Guardian Y. Sanjaya, Ni'mah Hanifah, Hendri K. Prakosa, Lutfan Lazuardia	Integrasi Sistem Informasi: Akses Informasi Sumber Daya Fasilitas Kesehatan dalam Pelayanan Rujukan	teknologi informasi dan komunikasi dapat memfasilitasi komunikasi data antar sistem informasi yang berbeda dan integrasi sistem informasi untuk mendukung pelayanan kesehatan di suatu wilayah	Integrasi data dan fungsional dari sistem yang berbeda	Integrasi data dan layanan kesehatan
Fikri Budiman, Slamet Sudaryanto N, Muslih	Desain integrasi data antar database epidemiologi untuk mendukung Pusat data kesehatan dengan menggunakan soa webservice	terintegrasinya data center epidemiologi dinas kesehatan dari data epidemiologi yang berasal dari pelaporan data epidemiologi puskesmas dan rumah sakit dengan format harian(W1), mingguan (W2) dan bulanan (Lb1)	Proses interaksi layanan	Integrasi data untuk menudung layanan kesehatan dan Integrasi interoperasional governance
Tanti Kristanti	Integrasi Enterprise (Studi Kasus: Yayasan Pendidikan "X")	Integrasi <i>enterprise</i> mampu mengkomunikasikan sistem berbeda <i>platform</i> di "X" sehingga dapat mengatasi permasalahan adanya pulau-pulau informasi sebagai akibat isolasi pengelolaan data	Integrasi <i>enterprise</i>	Integrasi <i>enterprise</i> harus dimulai dengan pemahaman terhadap permasalahan bisnis dan mengetahui bagaimana bisnis berhubungan dengan konsumen dan rekanan bisnisnya



Herv_e Panetto, Arturo Molina To	Enterprise Integration and Interoperability in Manufacturing Systems: trends and issues	new forms of collaboration have emerged, such as Collaborative Networks (CNs) or virtual enterprises (VEs).	Collaborative Networks (CNs) or virtual enterprises (VEs).	
Hans J. (Jochen) Scholl	E-Government Integration and Interoperability: Framing the Research Agenda	There specific areas and the specific purposes of integration and interoperation in e-government are;1) the foci and purposes, 2. the limitations and constraints, and, 3. the process and outcomes of integration and interoperation.	1) the foci and purposes, 2. the limitations and constraints, and, 3. the process and outcomes of integration and interoperation.	Tidak membahas tentang tata kelola, ketaatan (kompliance), proses penyesuaian kebutuhan (IT Alignment)
Qing, Chen. 2010	Content-oriented E-Government Information Portal Architecture and Strategies	Allow secure information sharing for e-government portal using content oriented e-government information portal.	Content-oriented e-government portal	Content integration approach using Content Management System's (CMS) content duplication integration module.
Dias, G. P. and Rafael, J. A. 2007.	A Simple Model and a Distributed Architecture for Realizing One-stop E-Government. <i>Electronic Commerce Research and Applications.</i>	Implementation of European's Integrated Platform for Realizing On-line One-Stop Government (eGov) that allows cooperation of government services to provide one stop centre for end-users. It also provides light common ground for interconnection of almost any kind of nodes.	Distributed architecture for one-stop e-government	SOA based SOAP Web service for integration of one-stop e-government and its service providers. Proposed distributed three nodes architecture consists of requesters, providers, and service repositories



Chen, D., Vallespir, B., and Daclin, N. 2008	An Approach for Enterprise Interoperability Measurement.	Implementation in Greek's public sector e-government interoperability.	Greek Electronic Government Interoperability framework for one-stop service provision [48]	Integration of models, tools, and repositories to support e-government one-stop service provision. Standard interoperability framework (eGIF) to provide paper-based specification for Standard interoperability among various stakeholders
--	--	--	--	---

H. Kerangka Teori

Kajian pustakan ini diurai dimulai dari landasan Teori Umum (*Grand Theory*), Landasan pokok dalam penelitian ini adalah teori-teori berupa teori administrasi modern (*New Public Administration*) yang memiliki keterkaitan dengan Teori Antara (*Middle Range Theory*) yakni berupa turunan yaitu Teori Fungsional Struktural dalam sistem tindakan. *Middle Range Theory* tersebut tidak lain merupakan batang keilmuan dari teori aplikasi (*Applied Theory*) yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: pelaksanaan governance network yang bermuara pada Penyelarasan dan penyatuan layanan elektronik governance Penyelenggaraan PTSP. Keterkaitan *grand theory*, *middle theory* dengan *applied theory*, yang merupakan landasan teoritis keseluruhan penelitian ini.

Teori Contingency melihat teori organisasi berlandaskan pada konsep sistem yang terbuka (*open system concept*). Ini merupakan pandangan yang berbeda

pandangan para ahli teori klasik yang melihat organisasi merupakan suatu sistem yang tertutup. Inti dari *Teori Contingency* ini pada dasarnya terletak pada



pandangannya dalam melihat hubungan antar organisasi dan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya dan teori ini menolak prinsip-prinsip yang dikembangkan oleh para ahli teori klasik dan menggantinya dengan pandangan yang lebih adaptif dalam memahami organisasi. Pendekatan Contingency muncul karena ketidakpuasan atas anggapan keuniversalan dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variable lingkungan ke dalam teori dan praktek manajemen. Ada tiga komponen pokok dalam kerangka konseptual untuk pendekatan contingency : Lingkungan , konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen, dan hubungan kontingensi antara keduanya.

Tabel 22. Grand Theory penyalarsan elektonik governance penyelenggaraan PTSP.

GRAND THEORY	MIDDLE RANGE THEORY	EMPIRICAL THEORI	TUJUAN KEBIJAKAN
Teori administrasi moderen, sebagai ilmu sosial diklasifikasikan ada empat teori dasar yaitu : 1) Teori Struktural fungsional, 2) Teori Behavioral, 3) teori sistem, 4) teori probabilistik.	Teori Fungsional Struktural dalam sistem tindakan oleh Talcott Person (1975) dalam Faried Ali, H (2013), empat fungsi penting diperlukan disemua sistem tindakan yang diakronimkan AGIL yaitu; <i>Adaptation, Goal Attainment, Integration, dan Latency</i> .	Strategi pelaksanaan governance sebagai network (<i>elektronik governance dan IT Governance</i>) : a. Strategis penyalarsan oleh Henderson & Venkatraman, (1993) dalam Van Grembergen and De Haes (2009) yang disebut Fit strategi dan integrasi fungsional b. Essential e-Government Infrastructure Components oleh Kementerian Kominfo (2018). c. Mekanisme Relation dalam IT Government, oleh De Haes & Van Grembergen, 2009 d. Kerangka kerja IT governance Weill & Ross, 2004; De Haes & Van Grembergen, 2009 e. adaptasi Penganggaran IT (Van Grembergen & De Haes, 2008) f. Tiga lapisan tanggungjawab IT governance (Van Grembergen, De Haes, & Guldentops, 2003) g. SDM di bidang komunikasi dan informatika (Peterson, 2004)	Penyalarsan elektonik governance dan penyatuan layanan Penyelenggaraan perizinan pada PTSP.



Teori Contingency sebagai teori organisasi moderen oleh James D. Thomson disebut open sistem	Emile Durkhiem (1858-1912) Pendekatan Sistem dan Farazmand, 2009; O'Tool Jr, 2006; Mises, 2007) <i>supporting system</i>	Van Meter dan Varn Horn dalam Winarno, (2014) sebagai ciri layanan dengan konsensus yang tinggi berdasarkan luas dampak pelibatan sektor layanannya Kerangka Acuan One-Stop e-Government (Sumber: Hoglebe. F., at al, 2008)	Integrasi layanan dan kemudahan Pengambilan keputusan yang lebih efektif dan efisien.
Organisasi Post-moderen	Foucault's Ethicts	Para Karyawan bisa mengontrol diri tanpa adanya paksaan, baik yang eksplisit maupun implisit, bahkan sampai pada " <i>self-improvement</i> ", " <i>service excellencel</i> " dan " <i>—working hard</i> " atas dasar diri sendiri.	Tidak ada dominansi pengambilan keputusan dalam organisasi

Tokoh utama yang memberikan dorongan besar bagi perkembangan teori organisasi pada pendekatan atau teori *Contingency* adalah Joan Woodward. Menurut Woodward, penggunaan teknologi menuntut adanya kesesuaian baik pada tingkat individu maupun organisasi, dimana kesesuaian ini hanya dapat dilakukan melalui penyusunan struktur organisasi. Menurut Woodward, suatu organisasi perusahaan atau firma secara komersial berhasil jika antara fungsi dan bentuk dari organisasi itu bersifat saling melengkapi. Organisasi yang menerapkan teknologi yang makin canggih, cenderung untuk secara langsung mengembangkan sesuai dengan kecanggihan teknologi itu suatu struktur organisasi yang sesuai pula, misalnya dalam bentuk panjangnya rantai perintah, lingkup pengawasan dari pemimpin tertinggi suatu organisasi.

Terdapat ahli-ahli teori organisasi yang lain yang juga memberikan sum-

bangan bagi perkembangan teori Contingency. Salah satu diantaranya adalah James
on melihat bahwa pada organisasi-organisasi yang memiliki masalah-masalah
nologis dan lingkungan yang kurang lebih sama, akan memiliki perilaku



yang kurang lebih sama pula. Menurut Thomson, dalam situasi yang demikian akan ditemukan pola-pola pengorganisasian yang sama diantara organisasi-organisasi yang ada. Ini merupakan sumbangan yang cukup penting bagi studi organisasi, karena ketika organisasi berhadapan dengan dorongan kekuatan teknologi dan lingkungannya, organisasi tersebut akan melakukan adaptasi (penyelarasan), terutama dalam bentuk perubahan strukturnya guna mengakomodasi dorongan kekuatan tersebut.

Sumbangan penting lain dari James D. Thomson adalah rintisannya untuk memberikan penekanan akan perlunya melakukan analisis terhadap organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka (*open system*). Meskipun gagasan Thomson untuk melihat organisasi sebagai suatu sistem yang terbuka itu saat ini sudah menjadi hal yang biasa, tetapi dalam perkembangan teori organisasi pada masa itu merupakan sumbangan yang sangat berarti. Jadi sumbangan terpenting dari Thomson terhadap perkembangan teori organisasi terutama dalam memahami bagaimana kekuatan teknologi dan lingkungan sebagai sistem yang melingkupi organisasi, berpengaruh terhadap organisasi.

Perubahan lingkungan berpengaruh terhadap komponen dari suatu organisasi, maka pada saat itu pula diperlukan adanya suatu ikatan dari berbagai komponen yang mengalami diferensiasi, agar organisasi dapat tumbuh dan berkembang dalam perubahan lingkungan. Berkaitan dengan fungsi integrasi, diperlukan untuk mempersatukan atau mengintegrasikan berbagai komponen yang

nsiasi itu. Tingkat diferensiasi yang tinggi dari struktur suatu organisasi, uskan organisasi itu untuk mengembangkan secara serius suatu bentuk



kerangka kerja koordinatif diantara bagian-bagian atau sub unit-sub unit dalam struktur tersebut.

Desain integrasi berbagai komponen organisasi di kembangkan oleh Galbraith (1977) dalam Haning, M.T (Hal 97;2015) sebagai framework desain organisasi dan disempurnakannya tahun 2002 dengan menyebutkan bahwa untuk mendesain organisasi organisasi yang efektif perlu mengacu pada framework desain organisasi yang disebut oleh Galbraith sebagai “*the start model*”. Dalam start model itu dikemukakan bahwa desain organisasi yang fektif terdapat 5 (lima) kategori yang saling terkait yaitu *strategy, structure, process, reward, dan people*.



Gambar 24. *Start model*, Sumber; Jay R. Galbraith (1977)



Kerangka kerja desain organisasi yang digambarkan pada Gambar 24 disebut "Star Model™." Dalam Star Model™, Desain kebijakan terbagi dalam lima kategori. Yang pertama adalah strategi, yang menentukan arah. Yang kedua adalah struktur, yang menentukan lokasi kekuatan pengambilan keputusan. Yang ketiga adalah proses, yang berkaitan dengan aliran informasi; mereka menyebutnya sarana untuk menanggapi teknologi informasi. Yang keempat adalah penghargaan dan sistem penghargaan, yang memengaruhi motivasi orang untuk melakukan dan mengatasi tujuan organisasi. Kategori kelima dari model terdiri dari kebijakan yang berkaitan dengan orang (kebijakan sumber daya manusia), yang memengaruhi dan sering menentukan pola pikir dan keterampilan karyawan.

Dalam organisasi publik, birokrasi memiliki fungsi dan peran penting baik sebagai *supporting system* dalam formulasi, implementasi dan evaluasi kebijakan, serta peran langsung dalam pelayanan publik. Era modern saat ini sebagai institusi klasik birokrasi dituntut untuk mampu bekerja menyesuaikan dengan perubahan lingkungan organisasi publik. Meskipun banyak konotasi negatif yang melekat padanya, birokrasi tetap memiliki daya tahan, kekuatan dan stabilitas yang telah teruji ratusan tahun. Di samping itu meskipun ada alternatif sistem dan berbagai inovasi yang menggantikan, birokrasi tetap merupakan "*core of government and large scale corporate government systems*". Birokrasi jelas memiliki peran besar dengan posisi yang unik serta keahlian yang diperoleh karena masa kerja yang panjang, menjadikan sulit untuk ditandingi oleh sistem seperti apapun (Farazmand,

Tool Jr, 2006; Mises, 2007).



Dalam organisasi publik birokrasi pemerintah merupakan instrumen penting yang berfungsi memelihara dan menjaga kelangsungan dari tata kelola pemerintahan dan administrasi. Sebagaimana diungkapkan berikut ini

“Bureaucracy persists because it is instrumental to maintenance, continuity, and enhancement of both capitalist and socialist system; an instrumental arm of public governance and administration in both its civilian and its military-security forms” (Farazmand, 2009).

Organisasi apapun termasuk birokrasi pelayanan publik memang harus berubah, segala sesuatu harus berubah *omnia mutant (everything changes)* (Lewis and Carol, 2005). Organisasi-organisasi termasuk birokrasi ke depan harus memiliki struktur yang fleksibel, organik dan responsif terhadap keinginan masyarakat. Hal ini sejalan dengan pernyataan Bennis bahwa ke depan organisasi yang mekanistik akan semakin sulit bertahan dan mengembangkan diri (Bennis, 2009).

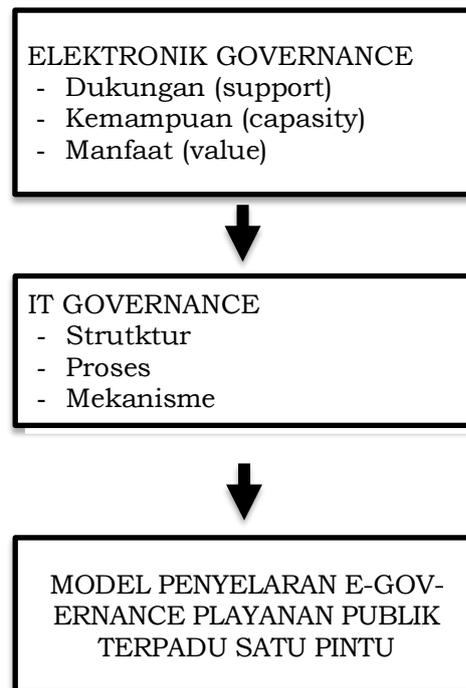
“Organization of the future.....will have some unique characteristic. They will be adaptive, rapidly changing temporary systems, organized around problems-to-be-solved by groups of relative strangers with diverse professional skills. The groups will be arranged an organic rather than mechanical models. They will evolve in response to problems rather than to programmed expectation. People will be evaluated, not in a rigid vertical hierarchy according to rank and status but flexibility, according to competence...”

I. Kerangka Pikir

Sebuah penelitian di perlukan kerangka pikir dalam merekonstruksi alur pikir, dalam penelitian ini menggunakan penelitian deksriptif kualitatif. Dalam kerangka konsep penelitian pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep konsep

di diamati atau di ukur melalui penelitian yang akan dilakukan (Notoadmodjo, berdasarkan kerangka teori yang ada, maka kerangka pikir penelitian yang sebagai berikut :





Gambar 25. Kerangka Pikir

Melalui kerangka pikir yang divisualisasikan, penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu atau *one stop service* menyangkut integrasi pelayanan secara elektronik yang meliputi elektronik government dan IT Governance yang memerlukan penyelarasan atau *alignment*, sehingga ada 3 (tiga) komponen kajian dalam pelaksanaan layanan publik yaitu; *Electronik governance*, *IT Governance*, dan *IT alignment* (penyelarasan IT) dengan proses pelayanan publik terintegrasi.

Penulis menggambarkan dengan menggunakan pendekatan *new public service* yang di adopsi Harvard dan Denhard & Denhard (2007) yang melihat warga negara harus dilihat sebagai pihak yang memiliki peran bukan hanya sebagai client atau customer, tetapi sebagai warga negara yang berdaulat, pemilik pemerintahan (*owner of* *ment*), pemangku kepentingan sekaligus mitra pemerintahan yang kritis dan Karena itu partisipasi publik dalam proses pelayanan publik harus



terintegrasi dan terpadu. Diperlukan teknologi informasi untuk berbagai kemudahan menjalankan bisnis untuk berkoordinasi, berbagi informasi dan pengetahuan, melakukan feedback antara pemerintah dengan masyarakat. Sisi Penyelenggaraan pemerintahan berbasis teknologi informasi (elektronik) maka *elektronik governance (e-gov)* merupakan perspektif untuk meningkatkan kinerja pemerintah dalam hubungannya dengan masyarakat, komunitas bisnis dan kelompok terkait lainnya menuju Good Governance (world bank, 2001).

Pada langka selanjutnya agar dapat melaksanakan pelayanan terpadu maka dilakukan kajian tentang bisnis proses dan penyalarsan antara dimensi IT Governance dan dimensi elektronik governance. Setiap dimensi penyalarsan terdiri dari komponen penyalarsan yaitu; struktur, proses dan mekanisme hubungan dengan dukungan (*support*), kemampuan (*capacity*), maafaat (*value*) untuk mewujudkan keterpaduan layanan publik (*one stop service*).

