

**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**USULAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM  
PENYUSUNAN *STRATEGIC PLAN* UNTUK  
PENGEMBANGAN *E-GOVERNMENT* DI KABUPATEN  
BANGKA**



**TAPM diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
gelar Magister Manajemen**

**Disusun Oleh :**

**M a r l i n a**

**NIM. 016758889**

**Program Pascasarjana**

**Universitas Terbuka**

**Pangkalpinang**

**2012**



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI : MAGISTER MANAJEMEN

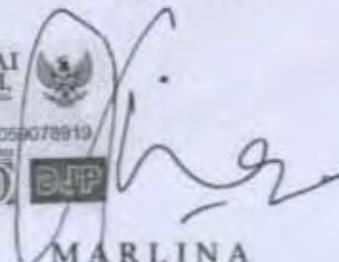
PERNYATAAN

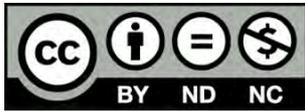
TAPM yang berjudul Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan *Strategic Plan* Untuk Pengembangan *E-Government* Di Kabupaten Bangka adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Pangkalpinang, 20 November 2012

Yang Menyatakan

  
METERAI  
TEMPEL  
1F92BABF059078919  
6000  
BJP  
MARLINA  
NIM. 016758889



## ABSTRACT

## **The Proposal of The Balanced Scorecard Application in The Strategic Plan Preparation For The E-Government Development in Bangka Regency**

**Marlina**

Keywords : Balanced Scorecard, E-Government, Strategic Plan

This research was conducted to analyze the Balanced Scorecard method which is used to arrange the strategic plan in the development of e-Government in Bangka Regency. By having a strategy, the development of e-Government can be implemented as integrated to improve the quality of public service.

This research was a case study and qualitative descriptive in Bangka Regency. This research was using Balanced Scorecard method in the preparation of a strategic plan for the development of e-Government. The 'Balanced Scorecard' is a method that can be used to explain and to identify important strategic aims, incorporating four perspectives those are: financial, the customer, business processes, and learning and growth.

The Balanced Scorecard design for Bangka Regency's e-Government divided into 3 focus areas which were the public service base on e-Government, the transparency and accountability of government, the efficiency of government budget. The main perspective was customer or stakeholder. Each perspective in the balanced scorecard contained strategic goals, and each strategic goals was having measures and initiative programs that can achieve the strategic goals.

The relationship between the strategic goals was drawn into a strategic map. The strategy map designed to describing how an organization creates value by linking strategic goals in the relationship for a result in the 4 perspectives of the Balanced Scorecard. Strategic goals on each perspective shows a filiation between each of the purpose of achieving target of developing e-government program.

In summary, The Balanced Scorecard method can be applied to plan the development of e-Government in Bangka Regency. The determination of the development vision of e-government program, derived from the vision of Bangka Regency, so it brings the focus area, strategic goals, measure and program initiatives.

## ABSTRAK

**Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan *Strategic Plan* Untuk Pengembangan *E-Government* Di Kabupaten Bangka**

Marlina

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, E-Government, Strategic Plan*

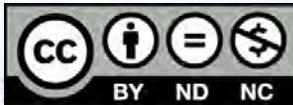
Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis metode *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk menyusun *strategic plan* dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka. Dengan adanya sebuah strategi, pengembangan *e-Government* dapat dilaksanakan secara terpadu untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat .

Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus yang bersifat dekriptif kualitatif. Merupakan kajian langsung berupa studi kasus pada pemerintah daerah Kabupaten Bangka. Penelitian ini akan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penyusunan sebuah *strategic plan* untuk pengembangan *e-Government*. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode yang digunakan untuk menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* untuk pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka ini terdiri dari 3 fokus area, yaitu Pelayanan yang berbasis *e-Government*, Transparansi dan akuntabilitas pemerintahan dan Efisiensi penggunaan anggaran pemerintah. Untuk organisasi pemerintahan sebagai perspektif utama adalah perspektif pelanggan atau stakeholder. Masing-masing perspektif pada *Balanced Scorecard* ini memiliki tujuan strategis dimana tiap-tiap tujuan strategis memiliki indikator (ukuran) dan program inisiatif yang dapat mewujudkan tujuan strategis tersebut.

Hubungan antar tujuan strategis akan digambarkan ke dalam sebuah peta strategis (*strategic map*). Peta strategi adalah sebuah bagan yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menciptakan nilai dengan menghubungkan tujuan strategis dalam hubungan sebab akibat dalam ke-4 perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan strategis pada masing-masing perspektif menunjukkan adanya keterkaitan antara masing-masing tujuan untuk mencapai sasaran dari pengembangan *e-Government*.

Sebagai kesimpulan, Metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk perencanaan dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka. Penentuan visi pengembangan *e-Government* diturunkan dari visi Kabupaten Bangka, sehingga didapatkan tema strategis, tujuan strategis, ukuran dan program inisiatif.



JUARAN TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER  
(TAPM)

Judul TAPM : Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan  
*Strategic Plan* Untuk Pengembangan *E-Government* di  
Kabupaten Bangka

Nama : Marlina

NIM : 016758889

Program Studi : Magister Manajemen

Pembimbing I

Dr. Timotius

Pembimbing II

Dr. Tri Darmayanti, MA

Mengetahui,

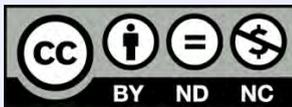
Ketua Bidang Ekonomi dan  
Manajemen

Maya Maria, SE, MM  
NIP. 19720501 199903 2 003



Direktur Program Pascasarjana

Suciati, M.Sc, Ph.D  
NIP. 19520213 198503 2 001



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PENGESAHAN

Nama : Marlina  
NIM : 016758889  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul TAPM : Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan  
*Strategic Plan* Untuk Pengembangan *E-Government* di  
Kabupaten Bangka

Telah dipertahankan di hadapan Sidang Panitia Penguji TAPM Program Pascasarjana,  
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Terbuka pada:

Hari/Tanggal : Sabtu / 08 Desember 2012

Waktu : 17.00 WIB – 19.00 WIB

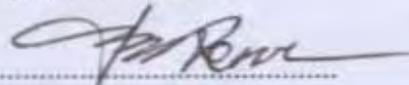
Dan telah dinyatakan **LULUS**

**Panitia Penguji TAPM**

Ketua Komis Penguji : Drs. Yun Iswanto, M.Si.

  
.....

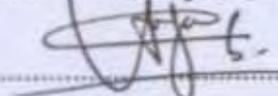
Penguji Ahli : Dr. Heru Wasto

  
.....

Pembimbing I : Dr. Timotius

  
.....

Pembimbing II : Dr. Tri Darmayanti, MA

  
.....

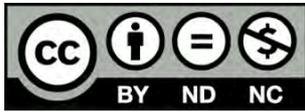
## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah dan semua ridho-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis yang berjudul “Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan *Strategic Plan* Untuk Pengembangan *E-Government* Di Kabupaten Bangka”. Penelitian ini dilaksanakan sebagai salah satu syarat penyelesaian tugas akhir pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Terbuka.

Dengan cepatnya laju pertumbuhan teknologi terutama teknologi informasi dan komunikasi, menuntut pemerintah untuk dapat menerapkan teknologi tersebut dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada seluruh stakeholder. Perwujudan dari penerapan teknologi tersebut adalah dengan adanya *e-Government*. *E-Government* merupakan sebuah konsep tentang pemanfaatan teknologi informasi yang melahirkan sebuah mekanisme birokrasi pemerintahan yang efektif dan efisien.

Dengan dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-Government*, maka dianggap perlu bagi pemerintah daerah untuk menyusun sebuah *strategic plan* yang khusus untuk pengembangan *e-Government* khususnya di Kabupaten Bangka. Dengan adanya strategi ini, pengembangan *e-Government* dapat memiliki arah sehingga meningkatkan efisiensi, efektifitas, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan.

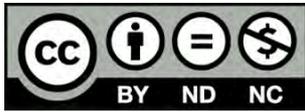
*Balanced Scorecard* dengan 4 perspektif yaitu perspektif pelanggan, finansial, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dianggap



mampu membantu sebuah organisasi dalam menjelaskan visi dan strategi serta menerapkannya dalam kegiatan operasionalnya dan dapat membangun proses pembelajaran organisasi.

Pada kesempatan ini, Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Suciati, M.Sc., Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka.
2. Drs. Syarif Fadillah, M.Si selaku Kepala UPBJJ-UT Pangkalpinang.
3. Dr. Timotius dan Dr. Tri Darmayanti, MA yang dengan semua kesabarannya selalu memberikan masukan, koreksi, semangat dan dorongan sehingga tugas akhir ini dapat selesai.
4. Maya Maria, SE, MM selaku Kepala Bidang Ekonomi dan Manajemen, atas semua dukungan dan waktu yang diberikan dalam penyusunan tugas akhir ini.
5. Papa, Mama dan adik-adik tercinta, untuk dukungan dan telinga untuk mendengar semua keluhan kesah.
6. Ferdinan Prathama, Hafizh Al Karim, Assyifa Nur karimah, yang selalu mendukung dan menemani di setiap proses penyelesaian tugas akhir ini.
7. Ir. H. Tarnizi H. Saat, MM atas izin untuk melakukan penelitian di Kabupaten Bangka
8. Petrus Sukrislisbagyo, ST atas semua bantuan dan masukannya untuk penyelesaian tugas akhir ini.
9. Seluruh pegawai Bagian Telekomunikasi dan Informatika Setda Kabupaten Bangka, atas bantuan dan kerjasamanya.
10. Seluruh staf UPBJJ UT Pangkalpinang, untuk semua perjuangan yang telah kita hadapi.

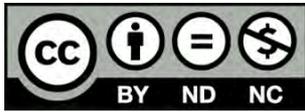


11. Bunda Syavin untuk masukannya tentang *Balanced Scorecard*.
12. Keluarga Besar MM – UPBJJ UT Pangkalpinang untuk kebersamaan dan kekompakan selama 2 tahun ini.
13. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan tugas akhir ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Akhirnya dengan segala kerendahan hati, Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sebuah kesempurnaan, karena itu semua kritik, saran dan masukan yang membangun sangat diharapkan. Semoga tulisan ini dapat memberikan manfaat kepada kita semua.

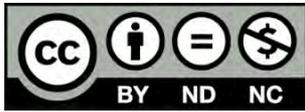
Pangkalpinang, November 2012

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	iii
Lembar Pengesahan .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Daftar Isi.....	viii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Perumusan Masalah .....	10
C. Tujuan Penelitian .....	10
D. Kegunaan Penelitian .....	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	12
A. Kajian Teori .....	12
B. Kerangka Berpikir .....	35
C. Definisi Operasional .....	37
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	39
A. Desain Penelitian .....	39
B. Populasi Dan Sampel .....	40
C. Instrumen Penelitian .....	40
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	41
E. Metode Analisis Data .....	42
BAB IV TEMUAN DAN HASIL .....	44
A. Gambaran Umum Kabupaten Bangka .....	44
B. Hasil Penelitian .....	62
1. Analisis SWOT untuk Pengembangan <i>e-Government</i> di Kabupaten Bangka .....	62
2. Isu-isu Strategis dalam Pengembangan <i>e-Government</i> .....	67
3. <i>Balanced Scorecard</i> untuk Pengembangan <i>e-Government</i> .....	68
4. Fokus Area (Tema Strategis) .....	70

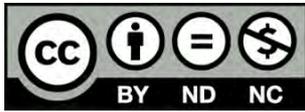


5. Tujuan Strategis, Ukuran ( <i>Measures</i> ), dan Program Inisiatif .....	76
6. Peta Strategi ( <i>Strategy Maps</i> ) .....	101
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	105
A. Simpulan .....	105
B. Saran .....	106
DAFTAR PUSTAKA .....	107

UNIVERSITAS TERBUKA

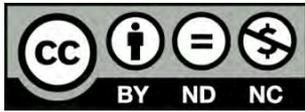
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1.	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> untuk Sektor Publik dan Nirlaba.....	8
Gambar 2.1.	Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis.....	13
Gambar 2.2.	<i>Balanced Scorecard</i> Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasi.....	17
Gambar 2.3.	Proposisi Nilai Pelanggan .....	19
Gambar 2.4.	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan...	20
Gambar 2.5.	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis .....	21
Gambar 2.6.	Macam-macam Interaksi dalam <i>E-Government</i> .....	33
Gambar 2.7.	Kerangka Pemikiran .....	36
Gambar 4.1.	Rancangan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Pengembangan <i>e-Government</i> .....	72
Gambar 4.2.	Peta Strategi Pengembangan <i>e-Government</i> di Kabupaten Bangka .....	104



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Hasil PeGI Tingkat Kabupaten/Kota Provinsi Kepulauan Bangka Belitung .....	4
Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu tentang <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>e-Government</i> .....	24
Tabel 4.1.	Sistem Informasi Pemerintah Kabupaten Bangka .....	54
Tabel 4.2.	<i>Website/Subdomain</i> Pemerintah Kabupaten Bangka ....	55
Tabel 4.3.	Tabel Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif <i>Stakeholder</i> .....	78
Tabel. 4.4.	Tabel Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif Finansial .....	86
Tabel 4.5.	Tabel Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif Proses Bisnis Internal.....	91
Tabel 4.6.	Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	98



## DAFTAR LAMPIRAN

Pedoman Wawancara .....	110
-------------------------	-----

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Adanya tuntutan perubahan agar kehidupan pemerintahan dapat menjadi sebuah pemerintahan yang demokratis dan transparan, serta tuntutan agar pelayanan publik dapat diberikan kepada seluruh masyarakat, dapat diandalkan, terpercaya serta mudah dijangkau. Pelayanan publik yang dibutuhkan adalah sebuah pelayanan publik yang efektif dan efisien dari segi biaya, waktu dan prosedur pelayanannya. Untuk mewujudkan semua itu keinginan ini, maka muncullah sebuah konsep untuk membangun pemerintahan yang didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi.

Makin disadari adanya pergeseran peran dari teknologi informasi dan komunikasi, yang semula hanya lah sebagai sarana pendukung agar tercipta suatu efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan organisasi, menjadi suatu peran strategis yang dapat mendukung secara penuh tercapainya suatu tujuan organisasi. Pemerintah Republik Indonesia sangat menekankan perlunya pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam mendukung seluruh kegiatan di pemerintahan termasuk pemerintahan di daerah. Pelaku dan pengambil kebijakan di pemerintahan perlu mengubah cara pandang dalam memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Dengan tidak hanya memandang teknologi informasi dan komunikasi sebagai sebuah sarana yang berbentuk komputer semata. Dengan memanfaatkan komputer bukan berarti

teknologi informasi dan komunikasi sudah dimanfaatkan secara optimal, tapi bagaimana memanfaatkan teknologi ini agar dapat membantu para pengambil kebijakan dalam menyusun kebijakan yang berguna bagi pembangunan daerah.

Masih banyaknya kesalahan persepsi yang beredar di masyarakat tentang batasan pemanfaatan teknologi informasi mengakibatkan adanya kesalahan dalam pengambilan keputusan terhadap pengembangan dan pemanfaatan teknologi informasi itu sendiri. Selama ini hal yang berkembang adalah apabila kita memiliki sarana berupa komputer dan perlengkapannya disertai dengan *software* terbaru, maka sudah dianggap telah menjalankan suatu kebijakan dalam teknologi informasi. Padahal berdasarkan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*, dijelaskan bahwa selain meningkatkan efektivitas dan efisiensi, pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pemerintahan itu juga harus dapat mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa teknologi informasi dan komunikasi membawa begitu banyak perubahan bagi seluruh proses di pemerintahan, begitu juga dengan Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka. Kabupaten Bangka termasuk dalam 165 Kabupaten/Kota dari 497 Kabupaten/Kota di Indonesia yang diprioritaskan untuk meraih ICT Pura, yaitu suatu gerakan nasional pemetaan, penghitungan indeks dan pemberian apresiasi kepada Kabupaten/Kota dalam upaya merealisasikan visi Indonesia di tahun 2012

sebagai Indonesia *Connected*, tahun 2014 sebagai Indonesia Informatif, tahun 2016 sebagai Indonesia *Broadband* dan tahun 2018 sebagai Indonesia Digital, menandakan bahwa Kabupaten Bangka telah diperhitungkan sebagai daerah yang perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah diakui. Langkah awal yang dilakukan Kabupaten Bangka dimulai pada tahun 2004 dengan memperkenalkan situs kabupaten yaitu [www.bangka.go.id](http://www.bangka.go.id), kemudian diikuti dengan mengkoneksikan jaringan komputer antar Satuan Kerja Perangkat Daerah secara bertahap mulai dari tahun 2005. Untuk mendukung pendayagunaan dan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi ini, Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka mengeluarkan kebijakan yang dituang dalam Peraturan Bupati Nomor 9 Tahun 2010 tentang Pendayagunaan dan Pemanfaatan Teknologi Komunikasi dan Informasi di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka. Diharapkan dengan adanya peraturan ini dapat menjadi salah satu payung hukum dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka.

Semua tahapan kegiatan untuk mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi dengan tujuan pengembangan *e-Government* pada Kabupaten Bangka berpedoman pada *Grand Strategy* utama Kabupaten Bangka. Sampai saat ini belum adanya sebuah perencanaan strategi khusus untuk pengembangan *e-Government*, padahal memandang kondisi perkembangan evolusi teknologi komunikasi dan informasi serta berbagai tantangan yang akan dihadapi dalam organisasi, perlu adanya sebuah perencanaan strategis yang akan memberi arahan baik dalam pengadaan maupun penggunaan sistem informasi dalam suatu organisasi.

Kabupaten/Kota yang telah mempunyai rencana induk dalam pengembangan *e-Government* seperti Kabupaten Jembrana dan Kabupaten Kuningan memiliki arah yang terkoordinir dalam pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengembangan *e-Government* di daerah masing-masing. Ini dibuktikan oleh Kabupaten Jembrana dengan perolehan *e-Government Award* yang diberikan Warta Ekonomi pada tahun 2009 (Junaidi, 2011:90).

Berdasarkan hasil Pemingkatan *E-Government* Indonesia tahun 2012, Kabupaten Bangka menduduki peringkat pertama untuk Provinsi Bangka Belitung dalam perkembangan *e-Government*. Penilaian yang dilakukan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika beserta lembaga independen dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 1.1. Hasil PeGI Tingkat Kabupaten/Kota Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

No	Kabupaten/ Kota	Dimensi					Nilai rata- rata	Kategori
		Kebijakan	Kelembagaan	Infrastruktur	Aplikasi	Perencanaan		
1.	Kabupaten Bangka	2,83	2,6	2,19	2,73	1,67	2,4	Kurang
2.	Kabupaten Belitung	2,54	2,13	1,67	2,07	2,27	2,1	Kurang
3.	Kabupaten Belitung Timur	1,41	2,15	2,32	2,3	2,5	2,1	Kurang
4.	Kabupaten Bangka Tengah	1,71	2,47	1,81	1,8	1,33	1,8	Kurang
5.	Kabupaten Bangka Selatan	1,31	1,55	1,71	1,7	1,6	1,6	Kurang
6.	Kota Pangkalpinang	1,22	1,45	1,04	1,6	1	1,3	Sangat Kurang

Sumber : PeGI 2012 Kementerian Komunikasi dan Informatika

Dari penilaian di atas dapat dilihat secara keseluruhan pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka masih berada pada kategori kurang. Rating

nilai 2,6 sampai dengan 3,59 adalah Baik, maka dapat diasumsikan untuk dimensi kebijakan, kelembagaan dan aplikasi pada *e-Government* di kabupaten Bangka dianggap sudah pada posisi yang baik. Nilai terendah pada penilaian ini adalah dimensi perencanaan sehingga penilaian baik pada dimensi lain pada *e-Government* di Kabupaten tetap dianggap kurang secara keseluruhan. Melihat fenomena ini, maka sebuah perencanaan yang terdokumentasi merupakan sebuah langkah awal untuk sebuah keberhasilan pelaksanaan sebuah proses kegiatan, terutama di sebuah organisasi besar seperti pemerintahan.

Dengan menerapkan teknologi informasi dan komunikasi dalam pelaksanaan kegiatan di pemerintahan, diharapkan dapat terwujudnya *e-Government*. *E-Government* bukan hanya terbatas pada pengembangan sistem-sistem informasi yang digunakan di dalam sebuah pemerintahan, tapi lebih bermakna kepada pemanfaatan Sistem Informasi dalam pengelolaan data yang terkait erat dengan sistem dan proses birokrasi sehingga teknologi informasi dan komunikasi dapat mendukung proses birokrasi secara optimal. Mengingat kondisi ini, maka perlunya diambil suatu kebijakan dalam pengembangan *e-Government* pada pemerintahan daerah.

Pengembangan *e-Government* sendiri, dapat dilakukan secara bertahap dengan perencanaan dan desain yang matang. Dimana strategi dalam pengembangan *e-Government* ini harus seiring dan sejalan dengan visi, misi dan tujuan penyelenggaraan pemerintahan. Dengan kata lain strategi pengembangan ini harus selaras dengan sistem dan proses birokrasi.

Ada anggapan yang menyatakan dalam pengembangan *e-Government* yang diperlukan adalah sumber daya manusia dalam bidang teknologi informasi saja. Dalam kenyataannya pengembangan *e-Government* tidak hanya terbatas pada bidang teknologi informasi semata tapi berhubungan erat dengan bidang lain di luar bidang teknologi informasi (interdisipliner). Banyak urusan pengembangan *e-Government* di lapangan tidak dapat diselesaikan oleh SDM teknis bidang teknologi informasi tapi perlu didukung oleh SDM bidang lain, misalnya dalam hal penyusunan strategi dan pentahapan pengembangan *e-Government*.

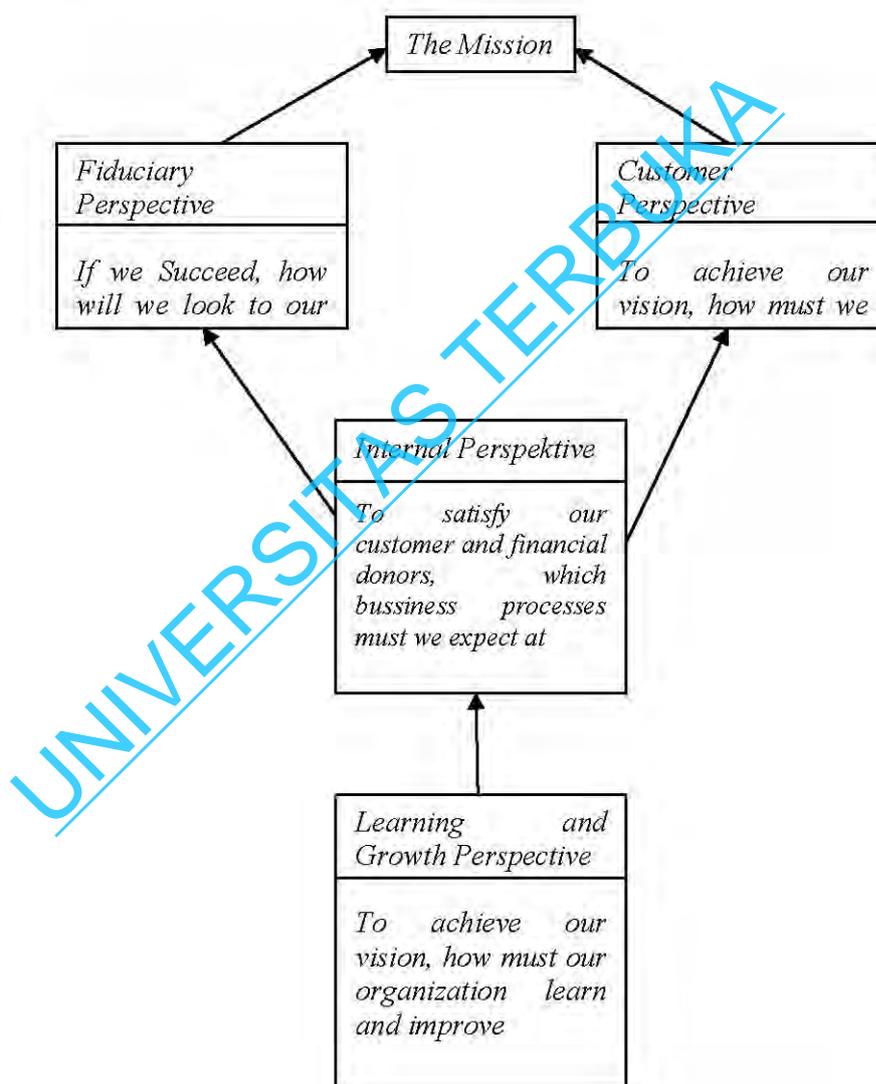
Perlu suatu komitmen yang tinggi dari pimpinan dalam pengembangan *e-Government* ini. Dengan model *top-down*, dimana ide, konsep, inisiatif yang berasal dari pimpinan akan 'memaksa' para bawahan dalam penerapan *e-Government* ke depan. Bila dilakukan secara *bottom-up*, akan banyak rintangan dalam implementasi dan mengintegrasikan hal-hal yang ingin dicapai dalam pengembangan *e-Government*.

Menghabiskan begitu banyak biaya, adalah kendala yang menyebabkan pengembangan *e-Government* selalu tidak masuk dalam prioritas utama untuk program kegiatan di tingkat pemerintah daerah. Tetapi ketika fungsi *e-Government* ini telah berjalan dan diimplementasikan akan begitu banyak keuntungan dan *multiplier effect* yang bisa diperoleh. Termasuk di dalamnya akan banyak pemangkasan prosedur birokrasi yang secara tidak langsung akan memangkas anggaran dan waktu pelaksanaan dari sebuah proses birokrasi. Untuk itu keputusan pengembangan *e-Government* ini memerlukan strategi yang tepat.

Sasaran *e-Government* dinyatakan berhasil bukan dinilai dari terbangunnya infrastruktur teknologi informasi dan sistem informasi yang terintegrasi semata. Pada dasarnya *e-Government* merupakan salah satu strategi mencapai tujuan pemerintah. Berarti sasaran *e-Government* dianggap berhasil jika tujuan pemerintah secara keseluruhan tercapai. Walaupun *e-Government* dicirikan oleh pemakaian teknologi informasi dan komunikasi, tetapi perlu ditekankan bahwa teknologi informasi dan komunikasi bukanlah tujuan akhir dari *e-Government*. Karena implementasi *e-Government* memerlukan lebih dari sekedar pemanfaatan dan pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi saja. Implementasi *e-Government* memerlukan waktu yang cukup lama, karena itu perlu disusun sebuah *strategic plan* pengembangan *e-Government* yang dapat mengakomodir perkembangan dalam dunia teknologi informasi dan komunikasi sehingga dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan dari suatu pemerintahan.

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah metode yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang merupakan sebuah metode yang awalnya digunakan sebagai metode pengukuran terhadap semua aktivitas organisasi sehingga dapat mencapai tujuan dari organisasi. Lalu dalam perkembangannya *Balanced Scorecard* bukan dipandang sebagai suatu alat pengukuran semata tetapi merupakan sebuah sistem manajemen yang dianggap mampu membantu sebuah organisasi dalam menjelaskan visi dan strategi serta menerapkannya dalam kegiatan operasionalnya dan dapat membangun proses pembelajaran organisasi. Pada perkembangan awalnya *Balanced Scorecard* lebih ditekankan pada organisasi yang berbasis *profit*.

Namun dalam perkembangan kedepan, *Balanced Scorecard* juga dapat dimanfaatkan sebagai pengukuran kinerja terhadap organisasi nirlaba, termasuk di dalamnya pemerintahan. (Kaplan dan Norton, 1996:7-9). Dalam bukunya *Strategy Map – Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, ( Kaplan dan Norton , 2004:8) merumuskan *Balanced Scorecard* untuk sektor publik dan organisasi nirlaba



Gambar 1.1. 4 Perspektif *Balanced Scorecard* untuk Sektor Publik dan Organisasi Nirlaba

Sumber : Kaplan dan Norton (2004:8)

Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. (Kaplan dan Norton, 1996:10). Terdapat 4 perspektif dalam model *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Kemampuan *Balanced Scorecard* yang sesungguhnya bukan terletak pada kemampuannya sebagai pengukur kinerja, namun justru pada kemampuannya sebagai alat perencanaan strategis. Begitu juga dalam pembangunan strategi untuk pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka. Dalam tahap pengembangannya belum ada sebuah strategi perencanaan khusus yang digunakan Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka. Namun *Strategic plan* dari pengembangan *e-Government* secara garis besar tercantum dalam *grand strategy* Kabupaten yang belum dijabarkan secara terperinci sampai dengan inisiatif kegiatan yang akan diambil, sehingga dalam penyusunannya harus tetap berpedoman pada *grand strategy*, sehingga keberadaan *strategic plan* pengembangan *e-Government* ini akan mendukung semua proses pembangunan yang ada di Kabupaten Bangka, secara transparan dan demokratis sejalan dengan visi dan misi Kabupaten Bangka dengan menerapkan prinsip-prinsip *e-Government* untuk mencapai *good government*.

Berdasarkan alasan dan pandangan yang telah dikemukakan di atas, maka dianggap perlu untuk melakukan suatu penelitian tentang strategi

husus dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka, yang akan diberi judul “USULAN PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PENYUSUNAN *STRATEGIC PLAN* UNTUK PENGEMBANGAN *E-GOVERNMENT* DI KABUPATEN BANGKA”

## B. Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dijabarkan di atas, maka permasalahan yang didapat adalah :

1. Dapatkah dan bagaimana agar metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan dalam penyusunan *strategic plan* untuk pengembangan *e-Government* di Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka?
2. Bagaimana rancangan *strategic plan* untuk pengembangan *e-Government* yang ideal dengan metode *Balanced Scorecard* untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka ?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah

1. Mengetahui dan menganalisis metode *Balanced Scorecard* yang diterapkan dalam penyusunan *strategic plan* untuk pengembangan *e-Government* di Pemerintah Daerah Kabupaten
2. Adanya sebuah rancangan *strategic plan* yang berbasis *Balanced Scorecard* untuk pengembangan *e-Government* yang ideal untuk Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka

#### D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki kegunaan secara teoritis dan secara praktis, yaitu :

1. Kegunaan teoritis :
  - a. Mampu menjadi bahan perbandingan bagi penelitian sejenis terutama yang berkaitan dengan pengembangan *e-Government* di pemerintah daerah.
  - b. Diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis baik berupa konsep maupun model untuk penyempurnaan penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan pengembangan *e-Government* khususnya di daerah dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Kegunaan praktis :
  - a. Memberikan masukan bagi Pemerintah Kabupaten Bangka dalam pengembangan *e-Government*.
  - b. Sebagai masukan dalam penerapan manajemen strategi dalam pembuatan sebuah *strategic plan* yang dapat diaplikasikan dalam sebuah organisasi.
  - c. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kebijakan yang akan dikeluarkan pemerintah yang berhubungan dengan pengembangan *e-Government*.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian Teori

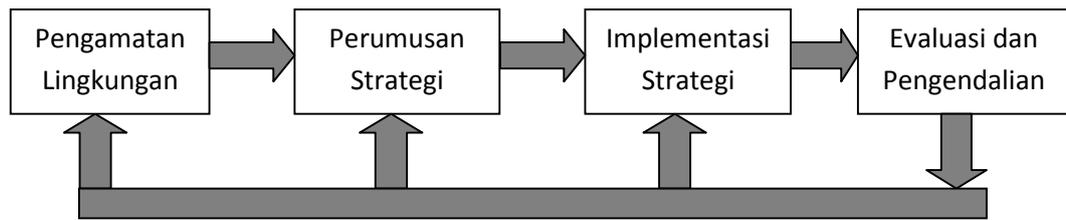
##### 1. Manajemen Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya (Chandler dalam Umar, 2010:16). Walaupun pada awalnya strategi lebih digunakan dalam seni berperang. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad dalam Umar (2010:17),

Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003 : 4) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Yang meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Dari pengertian di atas, dapat dilihat bahwa manajemen strategi didasari pada pengamatan dan bagaimana melakukan evaluasi terhadap peluang serta ancaman dan bagaimana melihat kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh organisasi.

Elemen- elemen dasar dari sebuah proses manajemen strategis dapat dilihat dari gambar di bawah ini :



Gambar 2.1. Elemen-elemen Dasar dari Proses Manajemen Strategis

Sumber : *Hunger dan Wheelen, Manajemen Strategis (2003)*

Dalam pengamatan lingkungan terdiri dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Pada lingkungan internal yang perlu diperhatikan adalah kekuatan dan kelemahan dari suatu organisasi, dimana variabel kekuatan dan kelemahan ini membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan, meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Sedangkan pada pengamatan lingkungan eksternal, organisasi harus mampu membaca peluang dan ancaman yang akan mereka hadapi. Variabel peluang dan ancaman ini membentuk keadaan dalam organisasi di mana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal yang mempengaruhi adalah lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh seluruh kegiatan dari organisasi. Sedangkan lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan secara langsung dengan aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat mempengaruhi keputusan jangka panjang.

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan. Meliputi

menentukan misi organisasi, menentukan tujuan-tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan.

Implementasi strategi merupakan proses dimana organisasi mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Implementasi strategi ini sering melibatkan keputusan sehari-hari dalam mengalokasikan sumber daya.

Evaluasi dan pengendalian mengakhiri model manajemen strategi. Agar evaluasi dan pengendalian lebih efektif, harus ada umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari seluruh manajemen organisasi. Sehingga dapat dibandingkan kenyataan di lapangan dengan apa yang ada di dalam perencanaan.

David mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. (David, 2008:5). Dijelaskan juga bahwa tujuan dari manajemen strategi adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang, mengoptimalkan tren yang terjadi pada saat sekarang untuk memperoleh manfaat di masa mendatang.

Menurut David (2008:6) proses manajemen strategi terdiri atas 3 tahap, yaitu :

- a. Formulasi strategi, termasuk di dalam formulasi strategi ini adalah mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi bagaimana peluang dan ancaman organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan dari organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi serta

memilih strategi yang dianggap paling tepat untuk diimplementasikan untuk organisasi.

- b. Implementasi strategi, pada tahap ini organisasi harus menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan serta mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Dalam implementasi strategi ini, juga termasuk proses menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengembangkan budaya organisasi, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi, yang secara keseluruhan bertujuan untuk mengubah strategi menjadi sebuah karya nyata.
- c. Evaluasi strategi, pada tahap ini terdapat 3 aktivitas dasar yaitu meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, lalu mengukur kinerja dan melakukan tindakan korektif.

Dari beberapa keseluruhan proses manajemen strategi, tahap perumusan strategi merupakan suatu langkah awal penting dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Penetapan apa yang ingin dicapai organisasi serta langkah-langkah apa yang diperlukan dalam pencapaian itu ditetapkan pada tahapan perumusan strategi ini.

## 2. *Balanced Scorecard*

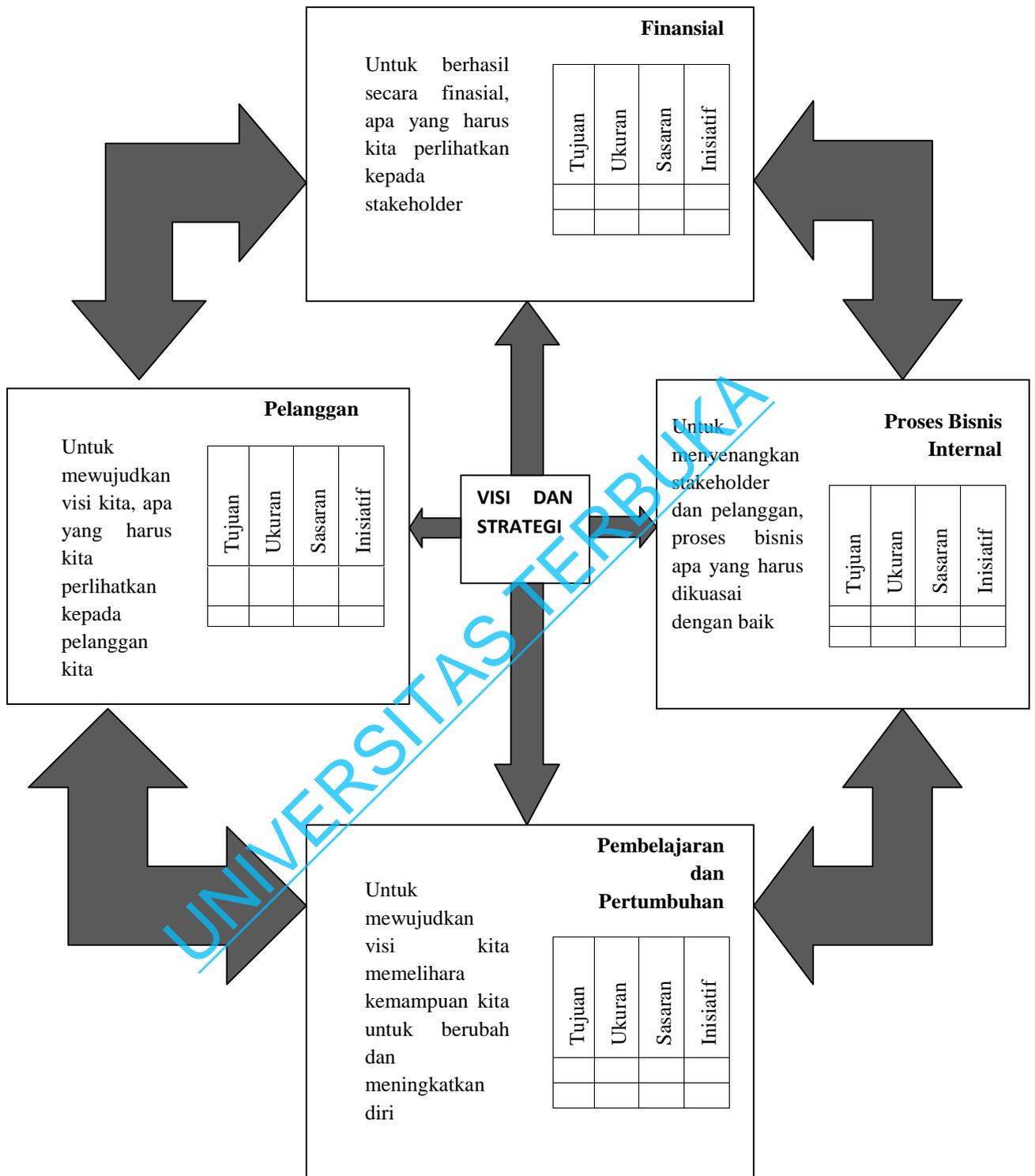
*Balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen bukan sekedar sistem pengukuran, yang memungkinkan perusahaan memperjelas

strategi organisasi, menerjemahkan strategi menjadi tindakan dan menghasilkan umpan balik yang bermanfaat.(Tunggal, 2011:2).

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi saat ini tidak lagi dihasilkan dari *tangible assets*, tapi lebih banyak dihasilkan oleh *intangible assets* (Mulyadi, 2009:30). Termasuk di dalamnya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia, mengelola informasi dan mengelola organisasi itu sendiri.

*Balanced Scorecard* merupakan hasil eksperimen yang dilakukan oleh divisi riset kantor akuntan publik KPMG di USA dan Nolan Norton institute pada tahun 1990 sampai dengan 1995. Keberhasilan kompetitif dalam lingkungan abad informasi mengharuskan setiap organisasi harus memiliki kemampuan yang inovatif. Ketika ukuran keuangan tidak dapat memberikan ukuran kinerja yang maksimal dari suatu organisasi, maka diperlukanlah aspek-aspek non-keuangan yang dapat memberikan seperangkat ukuran yang seimbang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non-keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:9)

*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. *Balanced scorecard* menggunakan 4 perspektif untuk memberi kerangka kerja, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan.



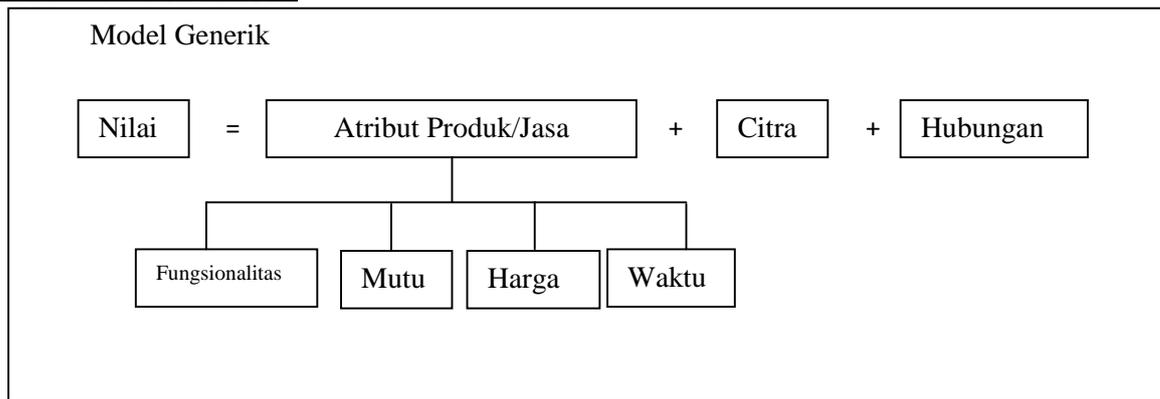
Gambar 2.2. *Balanced Scorecard* Memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasi

Sumber : Kaplan dan Norton (2004)

Perspektif finansial pada *Balanced Scorecard* tetap memegang peranan penting dalam kelangsungan hidup sebuah organisasi. Yang diperhatikan dalam perspektif ini adalah bagaimana kinerja keuangan memberikan kontribusi yang positif akan pencapaian tujuan organisasi. Pertimbangan yang digunakan untuk pengukuran kinerja keuangan terdiri dari 3 tahap, yaitu : *growth* (bertumbuh), *sustain* (bertahan) dan *harvest* (menuai). (Kaplan dan Norton, 2004:42).

Pada tahap *growth* yang merupakan siklus pertama dari suatu organisasi, ketika organisasi menghasilkan produk atau jasa yang dianggap memiliki potensi pertumbuhan. Tahap ini memerlukan keterlibatan seluruh sumber daya untuk mengembangkan dan meningkatkan seluruh aktivitas operasionalnya. Tahap selanjutnya adalah tahap *sustain*, organisasi harus mempertahankan posisinya secara terus menerus dengan tetap melakukan investasi. Organisasi harus mampu menyelaraskan laba akuntansi yang dihasilkan dengan tingkat investasi yang ditanamkan. Sedangkan pada tahap terakhir atau tahap *harvest*, adalah tahap dimana organisasi mendapatkan hasil dari 2 tahap sebelumnya. Pada tahap ini yang dilakukan adalah pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

Perspektif pelanggan digunakan sebagai indikator seberapa baiknya organisasi memberikan pelayanan kepada pelanggannya, dan apakah pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi itu mampu memuaskan pelanggannya. Proposisi nilai pelanggan dinyatakan oleh Kaplan dan Norton dalam gambar berikut ini



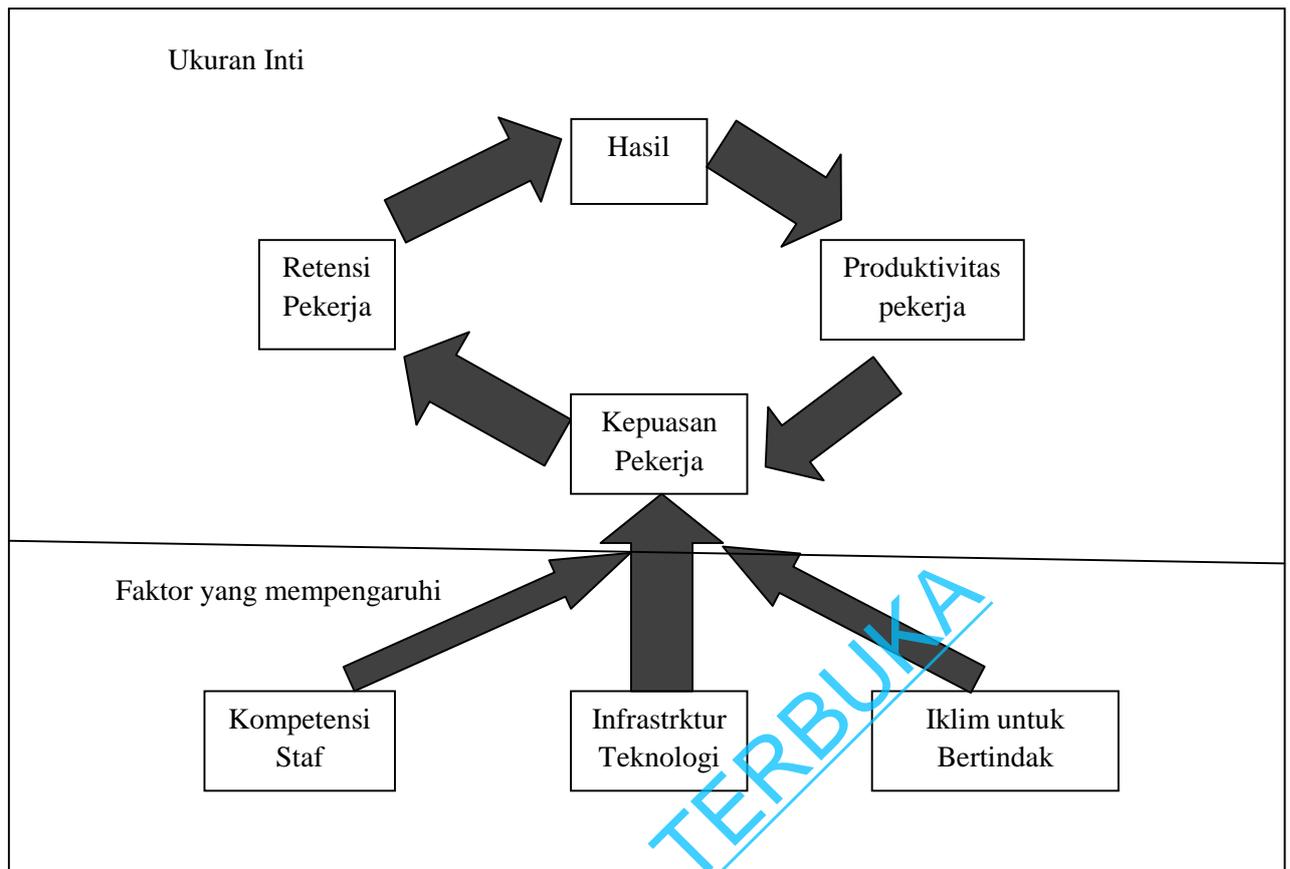
Gambar 2.3. Proposisi Nilai Pelanggan

Sumber : Kaplan dan Norton (2004)

Pada Perspektif Proses Bisnis Internal, perlu dilakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan stakeholder. Ukuran dari perspektif proses bisnis internal akan terlihat dari pencapaian tingkat inovasi (munculnya produk baru), operasional dan produksi yang semakin baik (Rangkuti, 2011:6)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan agar 3 perspektif lain dapat tercapai. Bersumber dari faktor sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi. Sehingga tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam 3 perspektif *balanced scorecard* yang sebelumnya. Dalam perspektif ini terdapat 3 kategori utama, yaitu kapabilitas pekerja, kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Kerangka kerja untuk ukuran pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada gambar berikut ini :

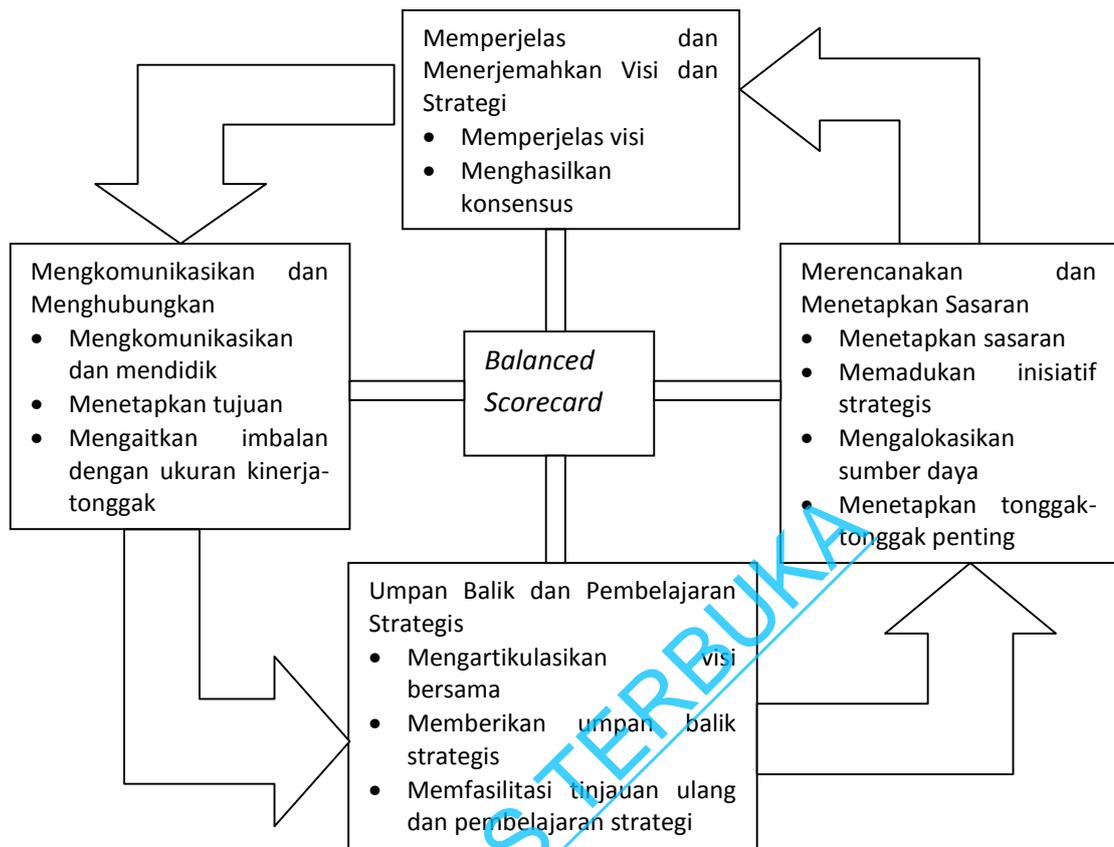


Gambar 2.4. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sumber : Kaplan dan Norton (2004)

Proses pembangunan *Balanced Scorecard* menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis (Kaplan dan Norton, 2004). *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai sebuah sistem manajemen strategis (Gambar 2.2), untuk mengelola strategi jangka panjang. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk :

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan serta ukuran strategis
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis



Gambar 2.5. *Balanced Scorecard* Sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2004)

Dalam teknik *Balanced Scorecard* tidak ada tahapan desain dan implementasi yang di anggap paling benar, karena semua itu adalah hasil dari pengalaman. Setiap entitas perlu mengembangkan sistem pengukuran kinerja sendiri dari hasil pengalamannya. Berikut adalah salah beberapa desain dan implementasi *Balanced Scorecard* menurut Umar (2008:371):

a. Tahap penentuan tujuan

Proses yang dilaksanakan pada tahap ini adalah menentukan apa yang akan diperhatikan, diubah, atau di perbaiki dalam rangka mencapai apa yang

telah ditentukan. Setiap organisasi perlu mendisain sistem yang sifatnya unik.

b. Tahap menentukan ukuran strategi

Pada tahapan ini, manajemen perlu menentukan suatu ukuran yang bersifat strategis. Ukuran ini memberikan sinyal lebih awal kepada manajemen dalam menentukan strategi berikutnya.

c. Tahap pengidentifikasian ukuran-ukuran

Setelah menentukan prioritas, manajemen perlu menentukan ukuran-ukuran yang tepat.

d. Tahap memprediksi hasil

*Balanced Scorecard* tidak hanya mendasarkan perubahan pada proses bisnis, tetapi juga pada struktur organisasi. Manajemen perlu mempertimbangkan konsekuensi potensial (positif dan negatif) dari setiap ukuran yang diaplikasikan.

e. Tahap membangun komitmen

Kesuksesan teknik ini membutuhkan komitmen dan dukungan dari manajemen puncak. Mereka perlu melihat, mendiskusikan, dan menggunakannya. Manajemen perlu terinspirasi, bertindak, dan melakukan perubahan. Kesuksesan organisasi didukung oleh eksperimen yang di laksanakan. Sistem bukan merupakan produk akhir, tetapi sesuatu yang selalu siap untuk diubah sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis.

f. Tahap perencanaan tahapan berikutnya

Tahap ini menekankan pada persiapan tahap berikutnya. Secara umum, tahap berikutnya adalah menentukan target ukuran dan merancang kembali

sistem ini. Hal ini dapat berarti perluasan sistem atau pengintegrasian ke dalam sistem insentif formal yang lain.

Sedangkan Mulyadi (2009:91) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dilaksanakan secara bersistem, yaitu dengan tahapan :

- a. Perencanaan dimulai dengan pengamatan atas trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri. Hasil pengamatan ini kemudian digunakan sebagai dasar untuk SWOT analisis. SWOT analisis ini digunakan sebagai basis untuk *envisioning* (rekonfirmasi atau redefinisi misi, visi, tujuan, keyakinan dasar dan nilai dasar) dan pemilihan strategi.
- b. Perencanaan kemudian dilanjutkan dengan menggunakan sistem perencanaan strategik sebagai penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran strategik yang komprehensif, koheren, terukur dan seimbang. Dengan sistem perencanaan strategik dipilih inisiatif strategik untuk mewujudkan setiap sasaran strategik yang telah ditetapkan.
- c. Perencanaan yang bersifat strategik diakhiri dengan penjabaran inisiatif strategik ke dalam program melalui sistem penyusunan program.

Dalam pengembangan *e-Government* dan pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi maupun dalam penerapan metode *Balanced Scorecard* , telah ada beberapa penelitian yang telah dilakukan beberapa peneliti untuk mengembangkan sebuah *strategic plan* yang ideal.

Penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang membahas tentang kualitas pelayanan telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Penelitian-penelitian tersebut pada tabel 2.1.

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu tentang *Balanced Scorecard* dan *e-Government*

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun Penelitian	Uraian	Metode Penelitian
1.	<i>A Strategic Framework of e-Government : Generic and Best Parctice</i>	Abdelbaset Rabaiah an Eddy Vandijck, 2009	Penelitian ini merangkum strategi pengembangan <i>e-Government</i> dari 21 negara di Eropa menjadi sebuah <i>strategic framework</i> yang bertujuan untuk memperkenalkan sebuah kerangka kerja yang lebih baik dan secara umum dapat diadopsi oleh negara lain.	Menggunakan pendekatan kualitatif
2.	<i>An Adaptation Of The Balanced Scorecard For E-Government Service Delivery: A Content Analysis</i>	Assion Lawson-Body dan Glenn Miller, 2006	Penelitian ini memanfaatkan Metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengidentifikasi dampak strategis dari penggunaan dan interaksi dari penggunaan web portal pada kinerja jasa pengiriman yang berbasis <i>e-government</i>	Menggunakan pendekatan kuantitatif, menggunakan metode statistik Chi-Square untuk Analisa Bivariate Tabular

No	Judul Penelitian	Peneliti dan Tahun Penelitian	Uraian	Metode Penelitian
3.	Pengembangan Model SI/TI Strategi Map dalam Rangka Reformasi Kepabeanaan dan Cukai Studi Kasus pada Ditjen Bea dan Cukai	Danang Yulianto, 2006	peneliti mengembangkan sebuah strategi untuk pengembangan sistem informasi untuk dapat meningkatkan pelayanan dari Ditjen Bea dan Cukai	Menggunakan analisa kualitatif
4.	<i>Balanced Scorecard Based Management Information System – A Potential for Public Monitoring and Goog Governance Advancement.</i>	Ivaylo Gueorguiev dan kawan-kawan, 2005	Penelitian ini mengembangkan strategi untuk pengembangan Sistem Informasi Manajemen ideal	Menggunakan pendekatan kualitatif
5.	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Penyusunan <i>Strategic Plan</i> Pemerintah Daerah Kota Balikpapan Menuju <i>Good Governance</i>	Sri Handayani, 2005	Penelitian ini menyusun sebuah strategic plan dengan menggunakan 8 <i>focus area</i> yang didasarkan ada 4 perspektif pada <i>Balanced Scorecard</i>	Menggunakan metode kualitatif
6.	Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintahan Daerah dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangka).	Vini Awilia, 2004	Penelitian ini mengembangkan metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengembangkan sistem pengukuran kinerja di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangka	Menggunakan analisa deskriptif dan analisa kualitatif

Fenomena perkembangan *e-Government* merupakan fenomena di seluruh dunia. Setiap negara sedang berusaha untuk menerapkannya dan membangun strategi masing-masing yang dianggap dapat diimplementasikan di negaranya masing-masing sesuai dengan karakteristik negara tersebut. Abdelbaset Rabaiah an Eddy Vandijck (2009) dalam jurnal yang berjudul *A Strategic Framework of e-Government : Generic and Best Parctice* mengemukakan bagaimana negara-negara di dunia berusaha untuk bersaing dalam pengembangan *e-Government* ini. Dan salah satu cara untuk dapat mengembangkan *e-Government* ini adalah membangun sebuah strategi untuk mewujudkan program-program *e-Government*. Penelitian ini merangkum strategi pengembangan *e-Government* dari 21 negara di Eropa menjadi sebuah *strategic framework* yang bertujuan untuk memperkenalkan sebuah kerangka kerja yang lebih baik dan secara umum dapat diadopsi oleh negara lain.

Struktur dari strategi pengembangan *e-Government* pada penelitian ini dimulai dengan sebuah gambaran abstrak tentang sebuah strategi *e-Government*, lalu baru dipilih komponen-komponen utama dari *e-Government* itu sendiri. Strategi pengembangan *e-Governement* secara garis besar terdiri dari :

1. *Vision*
2. *Strategic Objectives*
3. *Guiding Principles – trends*
4. *Focus Areas of e-Government*
5. *Building Blocks of e-Government*

6. *Modularity*
7. *The Strategic Framework of e-Government*

Penelitian yang menerapkan metode *Balanced Scorecard* untuk pengembangan *e-Government* adalah penelitian yang dilakukan oleh Assion Lawson-Body dan Glenn Miller (2006), dengan judul penelitian *An Adaptation Of The Balanced Scorecard For E-Government Service Delivery: A Content Analysis*.

Penelitian ini mengemukakan bagaimana efektivitas dari pemanfaatan *website* untuk kepentingan pelayanan berdasarkan 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Pada penelitian ini sampel penelitian adalah pelayanan untuk para veteran di North Dakota (*County Veteran Service Officers*)

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa aspek-aspek yang menghubungkan antara CVSOs dengan para veteran sesuai dengan perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*. Penelitian ini juga mencatat bahwa 3 dari 4 *website* yang didukung dimensi *Balanced Scorecard* menunjukkan dampak yang positif dalam pengembangan *e-Government* khususnya dibidang pelayanan.

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pengembangan *e-Government* dengan pendekatan *Balanced Scorecard* adalah penelitian Danang Yulianto (2006) yang menerapkan metode *Balanced Scorecard* untuk mengembangkan model Sistem Informasi yang merupakan salah satu bagian dari *e-Government* pada Ditjen Bea dan Cukai.

Dengan penelitian yang berjudul Pengembangan Model SI/TI Strategi Map dalam Rangka Reformasi Kepabeanaan dan Cukai Studi Kasus pada Ditjen Bea dan Cukai, peneliti mengembangkan sebuah strategi untuk pengembangan sistem informasi untuk dapat meningkatkan pelayanan dari Ditjen Bea dan Cukai. Karena salah satu penentu kemenangan dalam persaingan bisnis adalah pemanfaatan Sistem Informasi dan Teknologi Informasi.

Model *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* yang sudah dikembangkan menjadi *IT Balanced Scorecard*, yang lebih digunakan dalam operasional teknik informasi.

Penelitian tentang pengembangan *e-Government* yang berbasis *Balanced Scorecard* dilakukan oleh Ivaylo Gueorguiev dan kawan-kawan (2005) dari Bulgaria. Penelitian yang mengembangkan sebuah strategi pengembangan yang bisa diterapkan di negara Bulgaria dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ini diberi judul *Balanced Scorecard Based Management Information System – A Potential for Public Monitoring and Good Governance Advancement*.

Penelitian ini bukan cuma mengembangkan sebuah strategi, namun juga merupakan sebuah wujud pelaksanaan dari *e-Government* juga mengembangkan sebuah pengukuran kinerja yang dapat mengontrol pelaksanaan *e-Government* untuk menuju *good governance*.

*Strategic Map* yang dibentuk tetap berpegang pada 4 perspektif *Balanced Scorecard*, yang dikembangkan menjadi *management and*

*development, business processes, service and users dan transparency and dialogue.*

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* antara lain adalah penelitian yang dilakukan oleh Sri Handayani (2005) yang menerapkan *Balanced Scorecard* dalam penyusunan *strategic plan* pemerintah daerah kota Balikpapan. Dengan adanya reformasi pemerintah daerah, reformasi pengelolaan keuangan daerah dan adanya kerangka baru dalam pelaporan dan akuntabilitas manajerial instansi pemerintah yang berbasis kinerja, maka diperlukan sebuah *strategic plan* untuk pelaksanaan pemerintahan di pemerintah daerah kota Balikpapan. Penelitian yang berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Penyusunan *Strategic Plan* Pemerintah Daerah Kota Balikpapan Menuju *Good Governance*.

Penelitian ini menghasilkan 8 *focus area* , yaitu :

1. Keamanan, kenyamanan, kedamaian, ketertiban dan ketentraman.
2. Berdaya saing internasional
3. Makmur dan sejahtera
4. *Good Governance* dan *Clean Governance*
5. Sistem dan iklim daerah yang kondusif, demokrasi dan bermutu
6. Kota dalam satu tata ruang kota
7. Pendidikan dan pelatihan
8. Sistem Hukum

Dari kedelapan *focus area* tersebut apabila dijabarkan dalam perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*, yaitu :

1. Perspektif keuangan dengan *focus area* sebagai berikut
  - a. Berdaya saing internasional
  - b. Makmur dan sejahtera
  - b. *Good Governance* dan *Clean Governance*
2. Perspektif pelanggan (masyarakat), dengan *focus area* sebagai berikut
  - a. Keamanan, kenyamanan, kedamaian, ketertiban dan ketentraman
  - b. Berdaya saing internasional
  - c. Makmur dan sejahtera
  - d. *Good Governance* dan *Clean Governance*
  - e. Sistem dan iklim daerah yang konusif, demokrasi dan bermutu
  - f. Kota dalam satu tata ruang kota
  - g. Pendidikan dan pelatihan
  - h. Sistem hukum
3. Perspektif bisnis proses internal, dengan *focus area* sebagai berikut :
  - a. Berdaya saing internasional
  - b. Makmur dan sejahtera
  - c. *Good Governance* dan *Clean Governance*
  - d. Sistem dan iklim daerah yang kondusif, demokrasi dan bermutu
  - e. Kota dalam satu tata ruang kota.
  - f. Pendidikan dan pelatihan
  - g. Sistem hukum
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan *focus area* sebagai berikut :
  - a. Berdaya saing internasional

- b. Kota dalam satu tata ruang kota.
- c. Pendidikan dan pelatihan

Penelitian lain yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* adalah penelitian yang dilakukan oleh Vini Awilia (2004) yang menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengembangkan sistem pengukuran kerja di Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangka. Penelitian yang diberi judul Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintahan Daerah dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangka).

Pada penelitian ini dilakukan perbandingan pengukuran kinerja yang dilakukan tanpa metode *Balanced Scorecard* dengan pengukuran yang menggunakan *Balanced Scorecard*.

Hasil dari *focus group discussion* (FGD) pada penelitian ini menghasilkan 3 *focus area* yang digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, yaitu :

1. Kesejahteraan masyarakat kelautan dan perikanan
2. Pertumbuhan ekonomi dan pendapatan daerah (PAD)
3. Keamanan dan kelestarian lingkungan hidup.

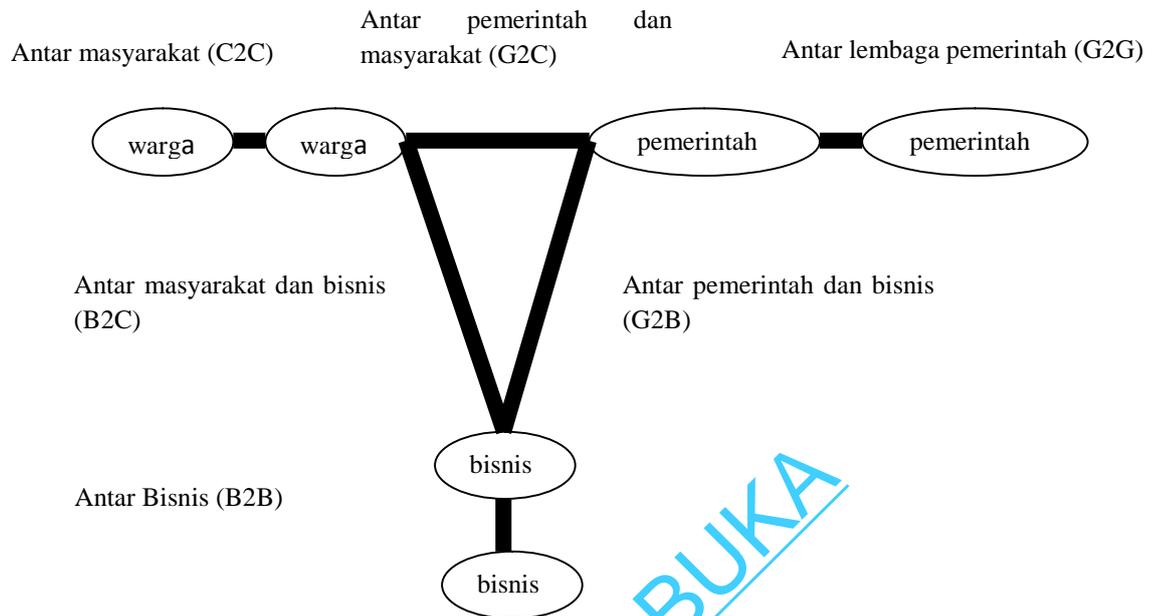
Pada penelitian Vini Awilia, dapat dilihat bahwa metode pengukuran yang digunakan oleh Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangka belum dapat mengukur kinerja dinas secara keseluruhan. Pengukuran hanya dilakukan dengan membandingkan antara rencana kinerja yang diinginkan dengan realisasi kinerja.

Sedangkan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI ini dihasilkan dari *focus group discussion* dan menggunakan indikator kinerja program dari Rencana Strategis Dinas Kelautan dan Perikanan. Hasilnya adalah sebuah *strategic map* yang menunjukkan keterkaitan dan integrasi dari setiap tujuan strategis dari suatu perspektif dengan perspektif lainnya. Dan hasil dari pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dianggap lebih unggul karena pengukuran kinerja lebih menyeluruh dan terintegrasi.

### 3. *E-Government*

Dalam Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*, bahwa *e-Government* merupakan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam proses pemerintahan. Pada intinya *e-Government* adalah penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara Pemerintah dan pihak-pihak lain. Penggunaan teknologi informasi ini kemudian menghasilkan hubungan bentuk baru seperti: G2C (*Government to Citizen*), G2B (*Government to Business Enterprises*), dan G2G (*inter-agency relationship*). (Raharjo, 2001).

Hubungan dalam pengembangan *e-Government* ini dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.6 Macam-macam Interaksi dalam *E-Government*

Sumber : Djunaedi (2002)

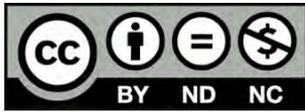
Dengan adanya pengembangan *e-Government* adanya transparansi bagi masyarakat akan proses pemerintahan. Dan pengembangan *e-Government* harus sesuai dengan amanat Inpres nomor 3 tahun 2003 yang merupakan upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-governement* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimasikan pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi tersebut mencakup 2 aktivitas yang berkaitan, yaitu :

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.

Hermawan Kartajaya, dkk dalam Djunaedi (2002) menjelaskan 3 tahapan pengembangan layanan *e-Government*, sebagai berikut :

1. Tahap I, yaitu tahap menerbitkan informasi tentang diri sendiri bagi kepentingan warga dan kalangan bisnis melalui media internet serta menyediakan fasilitas komunikasi 2 arah.
2. Tahap II, yaitu adanya aplikasi intranet yang memungkinkan data dapat dikumpulkan, diolah dan disebarluaskan dalam bentuk baru, dimana publik dapat memantau kinerja pemerintah secara *online*
3. Tahap III, adanya aplikasi *extranet* yang memungkinkan warga wilayah dapat mengisi blanko aplikasi secara *online* (lewat internet).

Pengembangan *e-Government* memerlukan waktu yang relatif lama, investasi dan biaya yang sangat besar. Sedangkan dalam kenyataannya anggaran pemerintah khususnya pemerintah daerah sangat terbatas. Hal ini menyebabkan pengembangan *e-Government* dianggap bukan fokus pembangunan yang harus diutamakan. Karena itu diperlukan suatu perencanaan yang matang agar pengembangan *e-Government* ini bisa dilaksanakan tepat guna dan tepat sasaran.



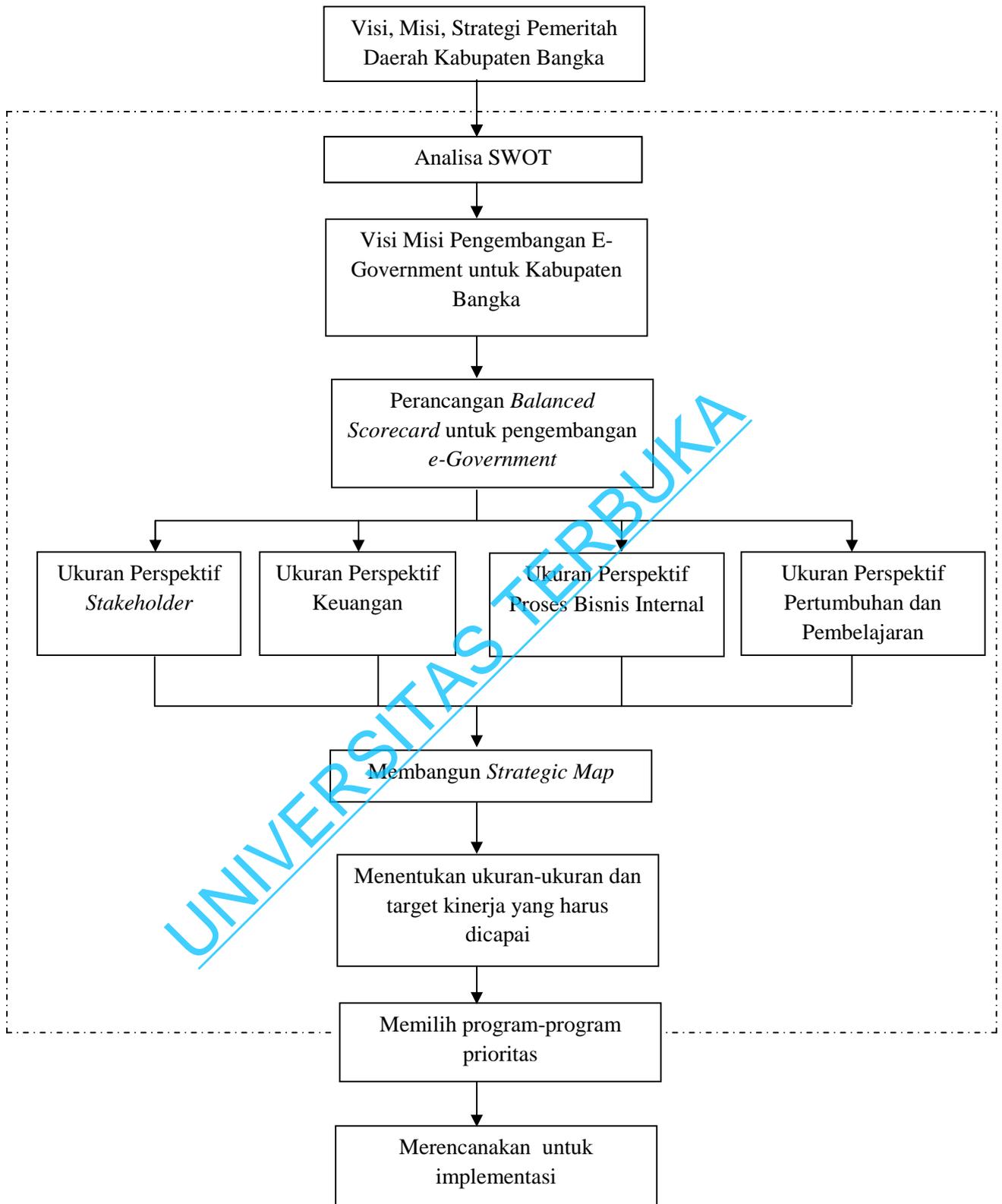
## B. Kerangka Berpikir

Dalam Penelitian ini dicoba untuk mengembangkan konsep *Balanced Scorecard* untuk menyusun sebuah *strategic plan* bagi pengembangan *e-Government* di pemerintah daerah Kabupaten Bangka. *Strategic plan* yang akan disusun harus tetap berdasarkan pada visi dan misi Kabupaten Bangka, jadi visi dan misi *e-Government* merupakan turunan dari visi dan misi Kabupaten Bangka.

Dari pemahaman mengenai visi dan misi Kabupaten Bangka yang tertuang dalam *Grand Strategy* Kabupaten Bangka, dilakukan analisa SWOT mengetahui bagaimana perkembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka. Setelah analisa SWOT dilakukan, baru ditentukan visi dan misi pengembangan *e-Government* yang sesuai dengan analisa lingkungan eksternal dan internal yang telah dilakukan.

Dengan berpedoman pada visi dan misi pengembangan *e-Government* yang merupakan turunan dari visi dan misi Kabupaten, disusunlah sebuah rancangan *Balanced Scorecard* untuk pengembangan *e-Government* yang dianggap ideal dilakukan di Kabupaten Bangka.

Dan kerangka pemikiran yang akan diterapkan pada penelitian ini dapat digambarkan dalam sebuah kerangka kerja seperti yang dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



----- = Lingkup Studi

Gambar 2.7. Kerangka Pemikiran

### C. Definisi Operasional

Untuk memudahkan analisis dalam penelitian ini, maka beberapa definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

#### 1. *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu *Balanced* (seimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). *Balanced Scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996:71) adalah suatu sistem pengukuran dan pengendalian manajemen yang dapat memberikan pemahaman yang cepat, tepat dan komprehensif kepada manajer tentang prestasi/kinerja bisnis.

Kecepatan, ketepatan dan komprehensifnya alat ukur ini dipengaruhi oleh 4 tolok ukur yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan melalui hubungan sebab akibat (*causal and effect*). Untuk organisasi nirlaba perspektif utama yang menempati posisi teratas adalah perspektif pelanggan, sehingga 3 perspektif yang lain harus mendukung tercapainya tujuan pada perspektif pelanggan. Ditentukan juga pengukuran dan target yang diperlukan dalam mencapai tujuan strategis.

#### 2. *E-Government*

*E-Government* adalah pemanfaatan teknologi informasi oleh lembaga pemerintah yang mempunyai kemampuan untuk mentransformasikan hubungan pemerintah dengan warganya, pelaku dunia usaha (bisnis) dan lembaga pemerintah lainnya. Teknologi ini dapat mempunyai tujuan yang

beragam, yaitu memberikan layanan pemerintahan yang lebih baik kepada seluruh warga, peningkatan interaksi dengan dunia usaha dan industri, pemberdayaan masyarakat melalui akses informasi atau manajemen pemerintah yang lebih efisien. Hasil yang diharapkan dalam pengembangan *e-Government* ini adalah mengurangi tingkat korupsi, peningkatan transparansi, meningkatkan kenyamanan, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya untuk pelaksanaan birokrasi. (www.worldbank.org)

### 3. *Strategic Plan*

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan (Rangkuti, 2009:5). Definisi strategi pertama kali dikemukakan oleh Chandler pada tahun 1962, yang menyatakan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan *strategic plan* adalah proses yang sistematis dan berkelanjutan atas pengambilan keputusan melalui tahapan perencanaan disertai analisa-analisa yang mempertimbangkan kemampuan dan level organisasi serta perubahan lingkungan yang kompleks sehingga diperoleh keputusan yang cepat, tepat dan akurat serta mudah dilaksanakan.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### A. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian studi kasus yang bersifat dekriptif kualitatif. Merupakan kajian langsung berupa studi kasus pada pemerintah daerah Kabupaten Bangka, yang secara khusus dilaksanakan pada bagian Telekomunikasi dan Informatika Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka sebagai penanggung jawab dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka.

Tujuan dari pemilihan studi kasus sebagai desain penelitian, adalah untuk mendapatkan banyak perspektif tentang suatu organisasi, situasi, kejadian atau proses pada satu titik waktu atau suatu periode waktu (Cooper dan Schindler, 2006: 251)

Penelitian ini akan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam penyusunan sebuah *strategic plan* untuk pengembangan *e-Government*. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, adalah disusunnya sebuah strategi pengembangan *e-Government* yang disesuaikan dengan karakteristik, kekuatan dan kelemahan daerah tanpa melepaskan pengaruh dari peluang dan ancaman bagi daerah.

## B. Populasi dan Sampel

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sebagai berikut :

1. *Purposive sampling method*. Yaitu penentuan sampel responden berdasarkan keterkaitan responden dengan kebutuhan data dari penelitian ini. Menurut Cooper dan Schindler (2006:235) *purposive sampling method* berdasarkan karakteristik yang unik, atau pengalaman, sikap atau persepsi para responden sejalan dengan terbentuknya kategori peserta teoritis atau konseptual pada saat proses wawancara berkembang, periset mencari responden baru untuk mengantisipasi pola baru yang muncul.
2. *Snowball sampling*. Yaitu metode sampling karena rujukan dari responden yang sebelumnya. Dimana orang lain yang akan dijadikan responden dianggap memiliki karakteristik, pengalaman ataupun sikap yang mirip atau berbeda dari responden sebelumnya.

## C. Instrumen Penelitian

Dalam metode kualitatif menurut Sugiyono (2009:222) yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif adalah *human instrument*, yang berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya.

#### D. Prosedur Pengumpulan Data

Data yang akan digunakan pada penelitian ini terdiri dari 2 jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.

##### 1. Data Primer

Data primer didapatkan melalui metode pengumpulan data langsung, yaitu melalui :

###### a. Teknik wawancara mendalam (*in-depth interview*)

Dalam teknik ini, wawancara akan dilakukan dengan pertanyaan yang bersifat terbuka (*open-ended question*).

###### b. Teknik observasi partisipatif moderat.

Dalam teknik observasi ini, terdapat keseimbangan antara peneliti menjadi orang dalam dengan orang luar. Peneliti dalam mengumpulkan data dapat ikut serta dalam beberapa kegiatan, tapi tidak semua kegiatan (Sugiyono, 2009:227)

###### c. *Focus Group Discussion (FGD)*

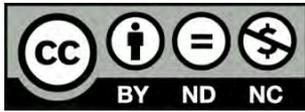
*Focus Group Discussion* adalah teknik pengumpulan data yang umumnya dilakukan pada penelitian kualitatif dengan tujuan menemukan makna sebuah tema menurut pemahaman sebuah kelompok (Bungin, 2010:224). Selanjutnya Bungin menjelaskan bahwa hasil FGD akan sangat bermakna apabila penggunaannya dihubungkan dengan metode observasi partisipatif.

## 2. Data Sekunder

Data Sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua dokumen yang berhubungan dengan data perkembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka yang didapatkan dari Bagian Telekomunikasi dan Informatika Sekretariat Daerah Kabupaten Bangka sebagai penanggung jawab pengembangan e-Government di Kabupaten Bangka, Rencana Strategis Kabupaten Bangka, Buku Penetapan Kinerja (Tapkin) Tahun 2008 sampai dengan tahun 2011, Buku Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2008 sampai dengan 2011, Buku Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah tahun 2008 - 2011 serta beberapa data lain yang berkaitan dengan penelitian yang dapat diakses melalui situs resmi Pemerintah Kabupaten Bangka [www.bangka.go.id](http://www.bangka.go.id).

### E. Metode Analisis Data

Data kualitatif menurut Pohan dalam Prastowo (2011) adalah semua bahan, keterangan dan fakta-fakta yang tidak dapat diukur dan dihitung secara matematis karena berwujud keterangan verbal (kalimat dan kata). Karena itu data kualitatif dianalisis menggunakan pendekatan induktif, dimana silogisme dibangun berdasarkan pada hal-hal khusus atau data di lapangan dan bermuara pada kesimpulan-kesimpulan umum ( Bungin, 2010:143), dimana hasil yang berupa paparan verbal yang didapatkan dari hasil wawancara mendalam (*in depth interview*) serta jawaban dari pertanyaan-pertanyaan terbuka. Tahapan dari analisa data untuk data kualitatif ini berdasarkan McDurry dalam Bungin (2010) adalah :



1. Membaca/mempelajari data, menandai kata-kata kunci dan gagasan yang ada dalam data
2. Mempelajari kata-kata kunci itu, berupaya menemukan tema-tema yang berasal dari data
3. Menuliskan model yang ditemukan
4. melakukan koding.

Hasil dari analisa data ini, pertama akan dirangkum dalam analisa SWOT berbasis *Balanced Scorecard*, untuk mendapatkan gambaran bagaimana kekuatan kelebihan, peluang dan ancaman dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka yang dipandang melalui 4 perspektif *Balanced Scorecard*.

Dari *Focus Group Discussion* diharap dapat dibentuk *focus area* dalam pengembangan *e-Government* dan juga dapat menentukan ukuran dan target dari masing-masing perspektif sehingga dapat disusun dalam sebuah peta strategi (*strategic map*) dan terbentuknya sebuah *strategic plan* untuk pengembangan *e-Government*.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Kabupaten Bangka

Kabupaten Bangka yang merupakan salah satu dari kabupaten yang ada di Propinsi Kepulauan Bangka Belitung terdiri dari 8 kecamatan dengan jumlah penduduk berdasarkan data Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Kabupaten Bangka Tahun 2011 adalah 297.091 jiwa

Secara umum perekonomian Kabupaten Bangka dalam beberapa tahun kedepan masih akan didominasi oleh 3 sektor utama yang menjadi *core business*, yaitu sektor pertambangan dan penggalan, sektor pertanian dan sektor perdagangan. Ketika sektor pertambangan mulai bergeser posisinya dari *core business*, maka sektor perekonomian harus lebih diarahkan kepada sektor bangunan, sektor jasa dan keuangan, persewaan serta jasa perusahaan. Untuk mempersiapkan kondisi perekonomian tanpa timah ini, Pemerintah Kabupaten Bangka mulai mempersiapkan infrastruktur yang akan mendukung pengembangan sektor-sektor prospektif yang akan menjadi *core business* untuk beberapa tahun yang akan datang, termasuk didalamnya adalah infrastruktur di bidang teknologi informasi dan komunikasi sebagai pendukung utama untuk proses pelayanan kepada masyarakat.

##### 1. Visi dan Misi

Pernyataan Visi dari Kabupaten Bangka Tahun 2008-2013 adalah BANGKA IDAMAN yang merupakan akronim dari Ideal dalam

Pelayanan, Amanah dalam pemerintahan dan Anti terhadap kemiskinan. (LPPD, 2012: II-1), yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Ideal dalam pelayanan adalah suatu harapan bahwa pemerintah akan mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Bentuk pelayanan ini merupakan sebuah motivasi dasar dalam pelaksanaan kebijakan otonomi daerah dan desentralisasi fiskal di Indonesia, dalam upaya untuk lebih mendekatkan pelayanan publik ke masyarakat. Bentuk pelayanan yang diberikan meliputi pelayanan sosial dasar, pelayanan dasar penunjang dan pelayanan di bidang perizinan dan non perizinsn.
- b. Amanah dalam pemerintahan adalah suatu bentuk komitmen pemerintah bahwa dalam menjalani roda pemerintahan harus dilandasi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik, karena pemerintahan adalah amanah dari masyarakat. Untuk mewujudkan konsep amanah ini perlu adanya peningkatan profesionalisme bagi seluruh aparat yang ada dalam pemerintahan, dengan meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan sehingga dapat memberikan pelayanan publik yang lebih baik.
- c. Anti terhadap kemiskinan adalah sebuah komitmen bahwa pemerintah akan meningkatkan kesejahteraan masyarakat di Kabupaten Bangka dengan menekan bahkan menghapus tingkat kemiskinan.

Visi dari Kabupaten Bangka ini dijabarkan dalam 5 misi pembangunan, yaitu :

- a. Mewujudkan Pelayanan Sosial Dasar yang Prima, meliputi Pelayanan Pendidikan, Pelayanan Kesehatan dan Pelayanan Kesejahteraan Sosial.
- b. Meningkatkan Pelayanan Dasar Penunjang, meliputi infrastruktur jalan, sumber daya air minum dan listrik dan pelestarian sumber daya lingkungan.
- c. Mewujudkan Pelayanan Prima Bidang Perizinan dan Non Perizinan serta Mewujudkan Peningkatan Kapasitas Kelembagaan dan SDM Aparatur.
- d. Meningkatkan Penggalan Sumber-sumber Penerimaan.
- e. Meningkatkan Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat, meliputi pengembangan di sektor pertanian dan perkebunan, pengembangan sektor kelautan dan perikanan, pengembangan sektor pariwisata berbasis masyarakat dan pengembangan lembaga keuangan mikro.

Untuk mencapai visi dan misi pembangunan ini, Kabupaten Bangka menerapkan 5 strategi utama, yaitu :

- a. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia
- b. Membangun infrastruktur yang handal
- c. Mewujudkan pemerintahan yang amanah
- d. Mengelola sumber daya alam secara optimal
- e. Menumbuhkembangkan ekonomi rakyat.

## 2. Kondisi Pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka

Berdasarkan Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003, ditetapkan 4 tingkatan dalam pengembangan *e-Government*, yaitu :

- a. Tingkatan 1, disebut tingkat persiapan dimana pada tingkatan ini daerah diharuskan memiliki situs informasi, menyiapkan SDM di bidang teknologi informasi dan komunikasi, menyiapkan sarana akses yang mudah dijangkau seperti adanya *sms-centre* dan warung internet, serta dilakukannya sosialisasi situs informasi baik di tingkat internal maupun kepada publik. Untuk tingkatan 1 ini, Kabupaten Bangka mulai merintis dari tahun 2004 dengan mem-*publish* situs kabupaten, yaitu [www.bangka.go.id](http://www.bangka.go.id). Tanggung jawab pengelolaan situs diberikan kepada Bagian Telekomunikasi dan Informatika. Melalui pengelolaan yang terpadu dan memanfaatkan situs untuk berkomunikasi dengan masyarakat, tahun 2005 situs kabupaten Bangka terpilih sebagai pemenang pertama *BubuAward* kategori *website corporate*.
- b. Tingkatan 2, disebut tingkat pematangan pada tingkatan ini daerah diharuskan memiliki situs informasi yang interaktif dan pembuatan antar muka keterhubungan dengan lembaga lain. Untuk tingkatan 2 ini telah dicapai Kabupaten Bangka dengan menggunakan situs kabupaten sebagai sarana penyampaian suara masyarakat, dan dengan disediakannya sarana komunikasi yang memungkinkan masyarakat

dapat langsung menyampaikan aspirasi kepada pihak eksekutif dan legislatif secara *online*.

- c. Tingkatan 3, disebut tingkat pemantapan. Pada tingkatan ini yang harus dicapai adalah adanya situs transaksi pelayanan publik yang dapat diakses oleh masyarakat dan pembuatan interoperabilitas aplikasi maupun data dengan lembaga lain. Tahap ketiga merupakan tahap yang saat ini sedang dilaksanakan oleh Kabupaten Bangka. Transaksi pelayanan publik mulai dilaksanakan secara bertahap dengan adanya Layanan Pelelangan Secara Elektronik (LPSE) yang telah diterapkan Kabupaten Bangka sejak tahun 2009. Layanan ini memungkinkan masyarakat untuk mendaftarkan proses pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan Pemerintah Kabupaten Bangka secara *online*, tidak hanya untuk perusahaan yang ada di Kabupaten Bangka, tetapi seluruh perusahaan di Indonesia yang memenuhi syarat dan ketentuan dalam proses pengadaan barang dan jasa tersebut. Selain itu adanya aplikasi Pendonor Darah, dimana masyarakat yang akan mendonorkan darah dapat mendaftarkan secara *online* melalui situs yang dikelola oleh Palang Merah Indonesia Kabupaten Bangka. Untuk tahapan interoperabilitas data, Kabupaten Bangka didampingi oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika mulai melakukan proses interoperabilitas data antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD), sehingga data Kabupaten akan terintegrasi dalam satu

*database* utama sehingga tidak akan terjadi duplikasi data, dan akan memudahkan pelayanan kepada masyarakat.

- d. Tingkatan 4, disebut tingkat pemanfaatan. Pada tahap ini yang harus dilakukan adalah pembuatan aplikasi untuk pelayanan yang bersifat G2G (*Government to Government*), G2B (*Government to Business*) dan G2C (*Government to Citizen*) yang terintegrasi. Tahap ini adalah tahap yang masih dalam proses pelaksanaan.

Dari 4 tingkatan yang telah ditetapkan dalam Instruksi Presiden tersebut, Kabupaten Bangka saat ini masih berada pada tingkatan 3, sementara mengembangkan aplikasi pelayanan publik dan interoperabilitas, Kabupaten Bangka masih terus berusaha meningkatkan infrastruktur agar dapat mengikuti perkembangan teknologi informasi yang selalu berkembang cepat. Proses pemeliharaan dan pengembangan tetap dilakukan dengan mencari inovasi-inovasi dalam pengembangan *e-Government*, terutama yang mendukung proses pelayanan langsung kepada masyarakat.

Sejak tahun 2004 mulai dikembangkan berbagai sistem informasi di Kabupaten Bangka baik sistem informasi yang disediakan oleh pusat, sistem informasi yang dibuat dengan bantuan jasa konsultan maupun sistem informasi yang dikembangkan sendiri oleh pegawai di lingkungan pemerintah Kabupaten Bangka. Untuk menunjang penggunaan sistem informasi ini, dikembangkanlah jaringan intranet antar SKPD. Pada tahap

awal, jaringan intranet ini diujicobakan untuk 4 SKPD, dan dengan bertahap seluruh SKPD yang berjumlah 49 SKPD telah terkoneksi dalam jaringan intranet.

Strategi pengembangan dan pemanfaatan *e-Government* Kabupaten Bangka saat ini diturunkan dari Visi dan Misi Kabupaten Bangka. Dari kelima misi yang saat ini diemban pemerintah Kabupaten Bangka, dilihat dari tujuan, program dan indikator program hanya 4 misi yang mewakili amanat pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka, yaitu pada misi mewujudkan pelayanan sosial dasar yang prima, misi mewujudkan pelayanan prima bidang perizinan dan non perizinan serta mewujudkan peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM aparatur, Misi meningkatkan penggalan sumber-sumber penerimaan dan misi meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat, yang dijelaskan seperti di bawah ini

- Misi 1 : Mewujudkan Pelayanan Sosial Dasar yang Prima.
- Tujuan : Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia.
- Sasaran 1 : Seluruh anak usia sekolah menyelesaikan pendidikan minimal SLTA dan menguasai teknologi informasi, Bahasa Inggris dan agribisnis dengan indikator persentase sekolah yang menerapkan kurikulum teknologi informasi, bahasa Inggris dan agribisnis.
- Sasaran 2 : Rumah sakit, Puskesmas dan jaringannya memenuhi standar mutu serta mampu dijangkau dan menjangkau

masyarakat di wilayahnya dengan indikator Persentase SIMPUS *online*.

Sasaran 3 : Pemuda Bangka meraih prestasi regional, nasional dan internasional di bidang seni budaya, olahraga, iptek dan imtaq dengan indikator jumlah prestasi regional, nasional dan internasional di bidang IPTEK.

Misi 3 : Mewujudkan Pelayanan Prima bidang perizinan dan non perizinan serta mewujudkan peningkatan kapasitas kelembagaan dan SDM aparatur.

Tujuan : Mewujudkan pemerintahan yang amanah.

Sasaran 1 : Masyarakat memiliki kepastian dalam melaksanakan aktivitasnya secara tertib dan aman dengan 2 indikator, yaitu indikator akuratnya informasi pemerintah yang beredar di masyarakat dan indikator terbangunnya citra positif pemerintah di mata masyarakat.

Sasaran 2 : Seluruh aparatur memiliki kompetensi sesuai bidangnya, pengembangan karir yang jelas serta *reward* dan *punishment* sesuai kinerjanya dengan indikator persentase aparatur yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidangnya.

Sasaran 3 : Seluruh SKPD menerapkan perencanaan, pelaksanaan, pelaporan dan pengawasan secara terintegrasi, *online* dan tepat waktu berdasarkan data yang *up to date* dan akurat,

dengan 10 indikator, yaitu indikator persentase SKPD yang menerapkan perencanaan secara terintegrasi dan tepat waktu berdasarkan basis data yang *up to date* dan akurat, indikator persentase SKPD yang menerapkan sistem informasi perencanaan dan *monev* terintegrasi secara *online*, indikator persentase kecamatan yang menerapkan SIAK *online*, indikator persentase kecamatan yang memiliki data keluarga yang *up to date* dan akurat, indikator persentase pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan secara *online*, indikator persentase SKPD yang terintegrasi dalam jaringan komunikasi *online*, indikator persentase desa yang terintegrasi dalam jaringan komunikasi *online*, indikator persentase aparaturnya yang memiliki kompetensi di bidang IT, indikator persentase pelayanan publik yang dilaksanakan secara *online* di kecamatan, dan indikator persentase kelengkapan data secara *up to date* dan akurat.

- Sasaran 4 : Seluruh SKPD mencapai target kinerjanya sesuai SOP dengan administrasi yang transparan dan akuntabel, dengan indikator persentase SKPD yang menerapkan Sistem Informasi Keuangan dan Aset Daerah yang *online* dan terintegrasi.

Misi 4 : Meningkatkan penggalan sumber-sumber penerimaan.

Grand Strategy: Mengelola sumber daya alam secara optimal.

Sasaran 1 : Seluruh potensi SDA dipetakan, dikembangkan dan dipromosikan secara online dengan basis data yang up to date dan akurat, dengan 2 indikator, yaitu indikator jumlah potensi yang disajikan secara *on line* dengan data yang *up to date* dan akurat dan indikator jumlah potensi SDA dengan informasi harga pasar, persediaan, volume permintaan, volume penjualan, potensi pasar yang dapat diakses secara *on line* dan *up to date*.

Misi 5 : Meningkatkan pemberdayaan ekonomi masyarakat

Grand Strategy: Menumbuhkembangkan ekonomi rakyat

Sasaran : Setiap kecamatan memiliki komoditas unggulan yang mendayagunakan benih/bibit, teknologi produksi dan kemasan unggul serta pemasaran dan kontinuits produksi yang terjamin dengan indikator persentase komoditas unggulan yang terpetakan data produksi dan penjualan secara *up to date* di setiap kecamatan.

Untuk misi 2 Kabupaten Bangka yaitu membangun infrastruktur yang handal lebih ditekankan kepada infrastruktur fisik untuk bangunan, jalan dan jembatan dimana *grand strategy* dan sarasanya tidak mewakili

dari proses pengembangan *e-Government*. Pengembangan infrastruktur lebih terlihat pada misi 3 sasaran 3 yang dijelaskan pada indikator-indikator keberhasilan yang hendak di capai pemerintah Kabupaten Bangka.

*e-Government* selain didukung oleh infrastruktur jaringan komputer baik internet dan intranet juga harus didukung dengan pemanfaatan sistem informasi dan *website* maupun subdomainnya yang dapat meningkatkan kualitas dalam pelayanan di pemerintahan. Sistem Informasi yang telah digunakan di Pemerintah Kabupaten Bangka dapat dilihat dari tabel di bawah ini

Tabel 4.1. Sistem Informasi Pemerintah Kabupaten Bangka

NO	Aplikasi	SKPD Pengguna
1.	Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah	Seluruh SKPD
2.	Sistem Persuratan Elektronik	Seluruh SKPD
3.	Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah	Bappeda
4.	Sistem Informasi Pegawai	BKPP
5.	Sistem Informasi Puskesmas dan DPS	Dinas Kesehatan dan seluruh Puskesmas
6.	Sistem Informasi Jamkesmas	Dinas Kesehatan
7.	Sistem Informasi Anjab dan ABK	Bagian Hukum dan Organisasi Setda Kab. Bangka
8.	Sistem Informasi Pelayanan	KPT
9.	Sistem Informasi Kematian	Bagian Kesra Setda Kab. Bangka
10.	Sistem Informasi Perpustakaan	Kantor Arsip dan Perpustakaan
11.	Sistem Informasi AMPL	Bappeda
12.	Sistem Informasi Data Dasar Keluarga	BPM Pemdes
13.	Sistem Informasi Laporan Kependudukan	Seluruh Kecamatan dan Kelurahan
14.	Sistem Informasi Arsip Daerah	Kantor Arsip dan Perpustakaan
15.	Sistem Informasi Donor Darah	RSUD dan PMI
16.	Sistem Informasi JKSS	RSUD
17.	Kartu Kuning Online	Dinas Sosial dan Tenaga Kerja

Sumber : Bagian Telekomunikasi dan Informatika Setda Kabupaten Bangka

*Website/Subdomain* yang digunakan di Pemerintah Kabupaten Bangka secara umum dikontrol pelaksanaannya oleh Bagian Telekomunikasi dan Informatika, tapi dalam pelaksanaan *updating* data dan pemeliharaan isi dan tampilan dari *subdomain*, diserahkan kepada SKPD yang berkompeten terhadap *subdomain* tersebut. Saat ini telah ada beberapa SKPD yang telah mengembangkan subdomain di Kabupaten Bangka, dapat dilihat dari tabel 4.2.

Tabel 4.2. Website/Subdomain Pemerintah Kabupaten Bangka

NO	Website/Subdomain	SKPD Pengelola
1.	Bangka.go.id	Website utama
2.	Bappeda.bangka.go.id	Bappeda
3.	Budpar.bangka.go.id	Dinas Kebudayaan dan Pariwisata
4.	Dinkes.bangka.go.id	Dinas Kesehatan
5.	Naker.bangka.go.id	Dinas Sosial dan tenaga kerja
6.	Bkp.bangka.go.id	Badan Ketahanan Pangan
7.	Kenanga.bangka.go.id	Kelurahan Kenanga
8.	Ampl.bangka.go.id	Bappeda
9.	Lpse.bangka.go.id	Bagian Pembangunan Setda Kab. Bangka

Sumber : Bagian Telekomunikasi dan Informatika Setda Kabupaten Bangka

Penanggung jawab utama untuk kegiatan yang berhubungan dengan *e-Government* di Pemerintah Kabupaten Bangka adalah Bagian Telekomunikasi dan Informatika yang memiliki 3 sub bagian yaitu sub

bagian Telekomunikasi, sub bagian Informatika dan sub bagian Aplikasi Telematika. Sebagian besar sistem informasi yang digunakan adalah sistem informasi yang dikembangkan secara swadaya oleh Bagian Telekomunikasi dan Informatika, dan selanjutnya Sistem Informasi tersebut akan dikelola oleh SKPD pengguna tetap dengan pendampingan dari Bagian Telekomunikasi dan Informatika.

Keberhasilan pelaksanaan *e-Government* di sebuah daerah, ditetapkan oleh Pemerintah Pusat melalui Kementerian Komunikasi dan Informatika Direktorat *e-Government* di dalam Direktorat Jenderal Aplikasi dan Telematika yang dilaksanakan dengan kegiatan Pemingkatan *e-Government* Indonesia (PeGI). Penilaian pengembangan dan pelaksanaan *e-Government* ini ditentukan dari 5 dimensi yaitu: kebijakan, kelembagaan, infrastruktur, aplikasi, dan perencanaan. Masing-masing dimensi itu nantinya akan memiliki bobot yang sama dalam penilaian karena semuanya penting, saling terkait dan saling menunjang antara satu dengan yang lainnya. Dimensi inilah yang akan menjadi indikator pengukuran dalam pelaksanaan dan pengembangan *e-Government*. Berdasarkan edaran dari Kementerian Komunikasi dan Informatika (<http://pegi.layanan.go.id>), dapat dijabarkan kelima dimensi tersebut, yaitu :

#### 1. Kebijakan

- a. Merupakan landasan utama bagi pengembangan dan implementasi *e-Government*.

- b. Evaluasi dimensi kebijakan dilakukan terhadap kebijakan dalam bentuk nyata dari dokumen-dokumen resmi yang memiliki kekuatan legal.
- c. Dokumen dokumen tersebut berisi antara lain penentuan dan penetapan dari: arah/tujuan, program kerja, tata cara atau pengaturan bagi pengembangan dan implementasi *e-Government* di lingkungan instansi peserta.
- d. Bentuk dokumen dapat berupa surat keputusan, peraturan, pedoman atau bentuk dokumen resmi lainnya.
- e. Pengalokasian Pembiayaan yang cukup untuk melakukan pengembangan dan implementasi TIK secara layak termasuk salah satu aspek yang dievaluasi dalam dimensi kebijakan.

## 2. Kelembagaan

- a. Dimensi kelembagaan berkaitan erat dengan keberadaan organisasi yang berwenang dan bertanggung jawab terhadap pengembangan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK).
- b. Evaluasi Dimensi Kelembagaan dilakukan terhadap antara lain:
  - 1) Adanya organisasi struktural yang lengkap sehingga dapat menjalankan fungsi tata kelola TIK, pengembangan, pengoperasian, penyediaan layanan TIK dan fungsi-fungsi lain dengan baik.
  - 2) Adanya dokumen yang memberikan rumusan yang jelas mengenai Tugas dan Fungsi.

- 3) Adanya kelengkapan unit kerja dan aparaturnya untuk mendukung pemanfaatan dan pengembangan TIK yang memadai dari segi jumlah, kompetensi, jenjang karir, maupun status kepegawaian.
- 4) Adanya kewenangan yang cukup sehingga lembaga dapat menjalankan tugas dan fungsi dengan baik termasuk fungsi pengendalian dan pengawasan dari pengembangan dan implemenasi TIK di instansi peserta.

### 3. Infrastruktur

- a. Dimensi infrastruktur berkaitan dengan sarana dan prasarana yang mendukung pengembangan dan pemanfaatan TIK.
- b. Evaluasi dalam dimensi ini dilakukan terhadap:
  - 1) Pusat data (*data center*) yaitu piranti keras komputer dan piranti lunak.
  - 2) Jaringan komunikasi (LAN, WAN, Akses Internet).
  - 3) Peranti keras dan peranti lunak pada pengguna (*desktop*, *notebook* dan lain lain).
  - 4) Saluran layanan (*service delivery channel*) berbasis web, telepon, sms dan lain lain.

### 4. Aplikasi

- a. Dimensi aplikasi berkaitan dengan ketersediaan dan tingkat pemanfaatan piranti lunak aplikasi yang mendukung layanan e-

- Government* secara langsung (*front office*) atau tidak langsung (*back office*).
- b. Evaluasi Dimensi Aplikasi dilakukan terhadap ketersediaan dan tingkat penerapan dari berbagai aplikasi yang perlu dalam menjalankan fungsi *e-Government* yang sesuai dengan tugas dan fungsi instansi peserta.
  - c. Kelompok aplikasi yang dievaluasi:
    - 1) Pelayanan, meliputi aplikasi kependudukan, perpajakan dan retribusi, pendaftaran dan perijinan, bisnis dan investasi, pengaduan masyarakat, publikasi informasi umum dan pemerintahan, dan lain-lain
    - 2) Administrasi dan Manajemen, meliputi aplikasi surat elektronik, sistem dokumen elektronik, sistem pendukung keputusan, kolaborasi dan koordinasi, manajemen pelaporan pemerintahan, dan lain-lain.
    - 3) Legislasi, meliputi aplikasi sistem administrasi dewan, sistem pemilu daerah, katalog hukum, peraturan dan perundangan, dan lain-lain.
    - 4) Pembangunan, meliputi aplikasi penunjang data pembangunan, perencanaan pembangunan daerah, pengadaan barang dan jasa, pengelolaan dan monitoring proyek, evaluasi dan informasi hasil pembangunan, dan lain-lain.
    - 5) Keuangan, meliputi aplikasi anggaran, kas dan perbendaharaan, akuntansi daerah, dan lain-lain.

- 6) Kepegawaian, meliputi aplikasi penerimaan pegawai, absensi, penggajian, penilaian kinerja, pendidikan dan latihan, dan lain-lain.
  - 7) Kepemerintahan, meliputi pengelolaan barang daerah, pengelolaan pendapatan daerah dan pengelolaan perusahaan daerah.
  - 8) Kewilayahan, meliputi tata ruang dan lingkungan hidup, potensi daerah, kehutanan, pertanian, peternakan dan perkebunan, perikanan dan kelautan, pertambangan dan energi, pariwisata dan industri kecil dan menengah.
  - 9) Kemasyarakatan, meliputi antara lain aplikasi kesehatan, pendidikan, tenaga-kerjaan, industri dan perdagangan, dan jaring pengaman sosial sarana dan prasarana, meliputi antara lain aplikasi transportasi, jalan dan jembatan, terminal dan pelabuhan, dan sarana umum.
- d. Pertimbangan dalam evaluasi aplikasi
- 1) Kesesuaian dengan prioritas kebutuhan instansi dan pemangku kepentingan yang dilayani.
  - 2) Kesesuaian dengan kondisi yang ada seperti ketersediaan infrastruktur, tingkat kompetensi sumber daya manusia, dan lain-lain.
  - 3) Efektivitas dan efisiensi instansi dalam memberikan kualitas layanan baik internal maupun eksternal.

- 4) Kemampuan untuk mengikuti perubahan dari waktu ke waktu dengan mudah (kemudahan perawatan aplikasi).
- 5) Kemandirian instansi dalam arti ketergantungan yang minimal pada pihak pihak lain.

## 5. Perencanaan

- a. Dimensi perencanaan berkaitan dengan tata kelola atau manajemen perencanaan TIK yang dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan
- b. Evaluasi Dimensi Perencanaan dilakukan terhadap:
  - 1) Adanya proses perencanaan untuk pengembangan dan pemanfaatan TIK yang dilakukan secara nyata (ada tata cara, mekanisme kerja yang baku dan teratur)
  - 2) Adanya kajian kebutuhan dan strategi penerapan TIK yang lengkap yang berisi sasaran/tujuan, manfaat, gambaran kondisi saat ini, pemilihan teknologi, kebutuhan sumber daya, pendekatan, penentuan prioritas, biaya dan antisipasi kebutuhan di masa yang akan datang
  - 3) Adanya implementasi pengambilan keputusan dan realisasi pengembangan yang mengacu pada rencana pengembangan

## B. Hasil Penelitian

### 1. Analisis SWOT untuk pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ini digunakan untuk mengetahui bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka. Hasil SWOT ini diperoleh dari hasil wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion (FGD)* yang dilakukan dengan melibatkan para pengambil kebijakan dan SDM yang menangani bidang teknologi komunikasi dan informatika di Kabupaten Bangka.

Analisis ini didasarkan pada 4 perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/masyarakat, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### a. Perspektif keuangan

##### 1) Kekuatan

- a) Dukungan dana dari pemerintah daerah.
- b) Keuangan daerah yang stabil didukung dengan hasil pemeriksaan Badan Pemeriksa Keuangan laporan keuangan Kabupaten Bangka adalah Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

##### 2) Kelemahan

- a) Pengembangan *e-Government* pada tahap-tahap awal memakan biaya yang sangat besar.

### 3) Peluang

- a) Pemanfaatan *e-Government* secara terpadu akan memangkas banyak biaya operasional.
- b) Mengundang para investor untuk menanamkan investasi di Kabupaten Bangka dari informasi yang didapat melalui media online.
- c) Berkembangnya jasa pelayanan yang memanfaatkan teknologi komunikasi dan informasi.

### 4) Ancaman

- a) Kondisi perekonomian yang turun naik menyebabkan rencana keuangan dalam pengembangan *e-Government* sulit diprediksi.
- b) Kesenjangan informasi yang memicu kesenjangan ekonomi rakyat.

## b. Perspektif Pelanggan/Masyarakat

### 1) Kekuatan

- a) Sudah tersedianya SOP dalam pelayanan masyarakat dan telah disosialisasikan dengan baik.
- b) Adanya media informasi secara *online* yang dapat diakses oleh masyarakat.
- c) Tersedianya sarana akses internet sampai ke tingkat desa.

### 2) Kelemahan

- a) Belum seluruh pelayanan dapat diakses secara *online*.
- b) Masih kurang sosialisasi kepada masyarakat.

- c) Kurangnya partisipasi masyarakat dalam pengembangan *e-Government*.

### 3) Peluang

- a) Pengembangan aplikasi pelayanan masyarakat secara *online*.
- b) Adanya kebijakan pemerintah yang mengikat secara nasional tentang semua transaksi elektronik.
- c) Kemajuan di bidang teknologi informasi dan komunikasi.
- d) Meningkatnya pengetahuan masyarakat akan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- e) Layanan berbasis *e-Government* dapat meningkatkan kecepatan dan ketepatan layanan.
- f) Informasi layanan terpadu dapat ditingkatkan dengan layanan *e-Government*.

### 4) Ancaman

- a) *Cyber Crime* (kejahatan dalam dunia maya).
- b) Masyarakat belum siap dalam menerima teknologi baru .
- c) Tuntutan masyarakat akan informasi dan pelayanan yang prima.

## c. Perspektif Proses Bisnis Internal

### 1) Kekuatan

- a) Kebijakan pemerintah daerah dalam pemanfaatan dan pendayagunaan teknologi informasi dan komunikasi.
- b) Infrastruktur koneksi jaringan komputer sudah sampai ke tingkat kelurahan.

- c) Pengelolaan data dapat disesuaikan dengan kebutuhan kabupaten.
  - d) Sudah tersedianya database kabupaten.
  - e) Tersedianya aplikasi yang dapat membantu pelaksanaan tugas operasional pemerintahan.
  - f) Adanya SOP penanganan kerusakan dan pemeliharaan untuk sarana dan prasarana *e-Government* milik pemerintah.
- 2) Kelemahan
- a) Belum ada rencana strategis dalam pengembangan *e-Government*.
  - b) Kondisi infrastruktur yang masih perlu pembenahan.
  - c) Data per SKPD belum seluruhnya terintegrasi.
  - d) Belum optimalnya pengolahan data sebagai informasi dalam pengambilan keputusan.
- 3) Peluang
- a) Pengembangan aplikasi dilakukan secara swadaya tanpa bergantung kepada konsultan.
  - b) Pengakuan dan penghargaan dari pemerintah pusat untuk daerah yang menerapkan pengembangan *e-Government* yang dinilai melalui kegiatan Pemingkatan *e-Government* Indonesia.
- 4) Ancaman
- a) Masih banyak Sistem Operasi ilegal yang digunakan baik di kalangan pemerintah maupun masyarakat.
  - b) Tingkat keamanan data yang belum optimal.
  - c) Masih adanya ego sektoral yang menghambat proses interoperabilitas dan interkoneksi data.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Kekuatan

- a) Adanya kesadaran dari SDM mengenai perlunya Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk dapat memberikan pelayanan yang lebih baik.
- b) Adanya SDM yang peduli terhadap pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka.

2) Kelemahan

- a) SDM yang menguasai dan memahami TIK belum merata.
- b) Tingkat kepedulian akan pemanfaatan *e-Government* di jajaran pemerintahan masih kurang.
- c) Lembaga yang menangani pengembangan *e-Government* belum dapat menangani seluruh SKPD.
- d) Adanya kesenjangan informasi antara tim pengelola/admin, operator dan masyarakat.

3) Peluang

- a) Banyaknya pelatihan dan pendampingan pengembangan teknologi informasi dan komunikasi yang diberikan oleh pemerintah pusat.
- b) Pelatihan dan pembelajaran tentang teknologi informasi dan komunikasi yang dapat dilakukan secara otodidak melalui media *online*.
- c) Kerjasama dengan pihak industri dan masyarakat untuk pengembangan *e-Government*.

- 4) Ancaman
  - a) Kurangnya kesadaran jajaran pemerintah dalam ahli teknologi.
  - b) Perkembangan ilmu dibidang teknologi informasi dan komunikasi berkembang dengan cepat.

## 2. Isu-isu strategis dalam Pengembangan *e-Government*

Isu-isu strategis dalam pengembangan *e-Government* yang didapat dari hasil *Focus Group Discussion* dan wawancara mendalam kepada jajaran pengambil keputusan, tim koordinasi pendayagunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di Kabupaten Bangka serta pegawai yang bertanggungjawab terhadap teknologi informasi dan komunikasi di seluruh SKPD, menghasilkan beberapa permasalahan yang selalu muncul dalam setiap tanggapan dari responden yang diwawancarai. Permasalahan tersebut merupakan isu-isu yang harus dicarikan antisipasi dan penyelesaiannya, isu-isu tersebut yaitu :

- a. Terbatasnya sumber daya manusia di jajaran pemerintah Kabupaten Bangka yang mengerti dan memahami tentang *e-Government*.
- b. Infrastruktur, sarana dan prasarana teknologi informasi dan komunikasi yang belum memadai.
- c. Belum adanya rancangan tata kelola dan perencanaan strategis dalam pengembangan *e-Government*.
- d. Interoperabilitas dan interkonektivitas data yang belum terlaksana secara optimal.

- e. Terbatasnya dana untuk pembangunan sarana dan prasarana pengembangan *e-Government*.
- f. Data-data yang masih belum *ter-update* secara merata.
- g. Tuntutan akan pelayanan yang cepat, tepat dan murah.
- h. Belum semua SKPD siap untuk melakukan pemakaian data bersama.

Isu yang muncul ini dapat dibagi menjadi beberapa bidang strategis dalam pengembangan *e-Government*, yaitu pengembangan sumber daya manusia, pengembangan infrastruktur, sarana dan prasarana teknologi informasi dan komunikasi, dan pengembangan pelayanan berbasis *e-Government*.

### 3. *Balanced Scorecard* untuk Pengembangan *e-Government*

Penerapan *Balanced Scorecard* untuk pengembangan *e-Government* ini tetap berpegang pada visi, misi, tujuan, sasaran, indikator, inisiatif strategis proram-program yang telah ditetapkan oleh Kabupaten Bangka dalam Rencana Pembangunan jangka Menengah. Dengan mempertimbangkan aspek dari faktor internal dan eksternal yang dijabarkan berdasarkan 4 perspektif pada *Balanced Scorecard* yang terlihat dari analisis SWOT, berdasarkan isu-isu strategis yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan Visi *e-Government* Kabupaten Bangka yang dihendak dicapai dalam pengembangan *e-Government*, yaitu Mewujudkan Bangka Idaman Berbasis *E-Government*. Visi ini didapatkan dari *Focus Group Discussion* yang dilaksanakan di Bagian Telekomunikasi dan Informatika dengan

melibatkan pejabat eselon yang ada di Bagian tersebut didukung beberapa pejabat eselon dari SKPD yang ikut dalam pengembangan *e-Government*.

Visi dalam pengembangan *e-Government* ini disusun dengan tidak menyimpang dari visi Kabupaten Bangka, *e-Government* adalah faktor yang turut serta dalam mewujudkan Bangka yang ideal dalam pelayanan, amanah dalam pemerintahan dan anti terhadap kemiskinan.

Dari visi yang telah disusun ini, selanjutnya ditentukanlah 3 fokus area sebagai tema strategis dalam pengembangan *e-Government*, yaitu :

- a. Pelayanan yang berbasis *e-Government*
- b. Transparansi dan akuntabilitas pemerintahan
- c. Efisiensi penggunaan anggaran pemerintah

Ketiga fokus area ini mewakili selain mewakili visi dari pengembangan *e-Government* tapi juga mewakili visi dari Kabupaten Bangka. Fokus area pelayanan yang berbasis *e-Government* mewakili visi Kabupaten Bangka ideal dalam pelayanan, fokus area kedua transparansi dan akuntabilitas pemerintahan mewakili visi amanah dalam pemerintahan dan fokus area ketiga efisiensi penggunaan dana pemerintahan mewakili visi anti terhadap kemiskinan.

Dari ketiga tema strategis ini selanjutnya akan dijabarkan menjadi tujuan strategis yang tercakup dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* untuk organisasi *non profit* (nirlaba) seperti pemerintahan berbeda dengan organisasi *profit*. Perbedaan utama adalah pada organisasi *profit*, perspektif finansial adalah tujuan utama organisasi

yaitu dengan memaksimalkan keuntungan dengan penggunaan modal secara efisien. Sementara pada organisasi pemerintahan yang memberikan pelayanan publik, tujuan utama adalah memberikan pelayanan kepada seluruh masyarakat termasuk di dalamnya jajaran pemerintahan, para investor, sehingga perspektif digunakan adalah perspektif stakeholder. Jadi dalam penerapan *Balanced Scorecard* pengembangan *e-Government* ini yang digunakan adalah perspektif *stakeholder*, perspektif finansial/keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Masing-masing tujuan strategis pada perspektif dihasilkan juga dari *Focus Group Discussion* dan berdasarkan program kerja yang telah disusun dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Bangka tahun 2008-2013. Berikut ini adalah *Balanced Scorecard* untuk pengembangan *e-Government* Kabupaten Bangka yang dapat dilihat pada Gambar 4.1.

#### 4. Fokus Area (Tema Strategis)

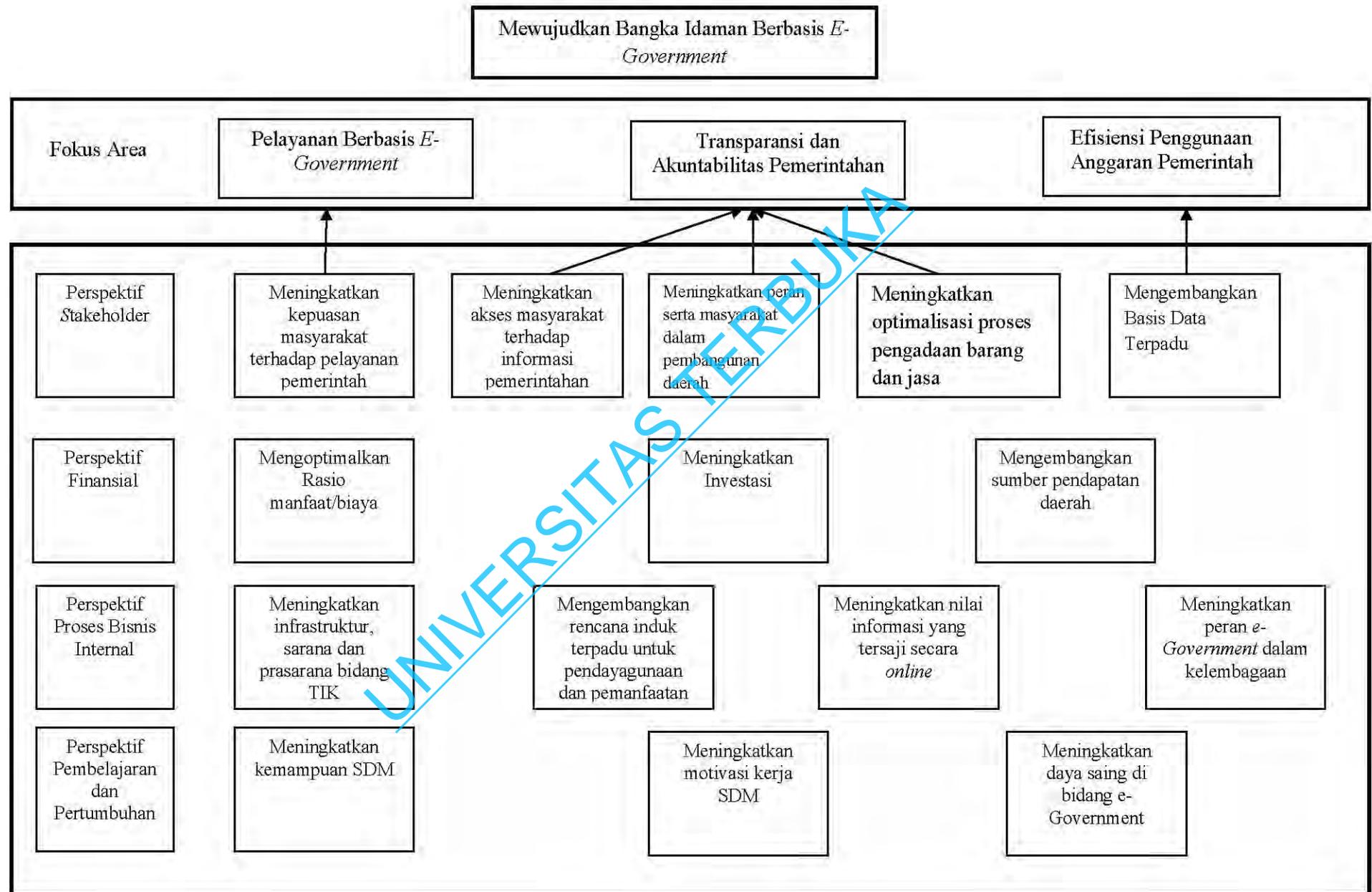
##### a. Pelayanan Berbasis *e-Government*

Pelayanan pemerintahan selama ini selalu diidentikkan dengan pelayanan yang terlalu banyak persyaratan, dengan tatanan birokrasi yang kaku, memakan waktu yang sangat lama dan terlalu banyak pungutan tidak resmi dalam semua jenis pelayanan. Dalam beberapa wawancara dengan responden, waktu dan biaya adalah permasalahan yang selalu muncul dalam pelayanan publik. Ketidakjelasan waktu pelayanan dan biaya untuk tiap jenis

pelayanan dikarenakan kurangnya informasi dan tidak adanya Standar Pelayanan Minimal dalam masing-masing pelayanan.

Dengan mengembangkan *e-Government* pelayanan dapat didukung dengan penggunaan sistem informasi dan aplikasi pelayanan. Setiap aplikasi pelayanan akan memiliki prosedur yang jelas dan dapat diinformasikan kepada pengguna pelayanan sehingga akan tercatat berapa waktu yang digunakan untuk satu kali pelayanan. Dengan aplikasi pelayanan akan menghapus beberapa penggunaan kertas (*paperless*) memotong beberapa alur birokrasi sehingga menekan biaya dan waktu.

Tantangan dalam area fokus ini adalah bagaimana pelayanan yang telah diberikan ini mampu memberikan kepuasan bagi masyarakat, karena banyaknya persepsi yang berbeda antar pengguna pelayanan akan pelayanan yang mereka terima secara keseluruhan. Apakah dengan penerapan *e-Government* untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dianggap masyarakat memberikan kemudahan dan lebih efisien? Ataukah masyarakat merasa tidak ada perubahan kualitas pelayanan baik ketika pelayanan dilaksanakan secara manual maupun pelayanan yang telah dilakukan secara komputerisasi. Tantangan lain adalah membudayakan masyarakat untuk dapat ikut berperan aktif dalam mengembangkan *e-Government* dengan memanfaatkan layanan secara *online* yang telah disediakan oleh pemerintah. Peran serta masyarakat merupakan penentu utama agar konsep G2C (*Government To Citizen*) dapat berjalan dengan baik.



Gambar 4.1. Rancangan *Balanced Scorecard* untuk Pengembangan *E-Government*

b. Transparansi dan Akuntabilitas Pemerintahan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 2001 tentang Pembinaan dan Pengawasan atas Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, dimana penyelenggaraan pemerintahan adalah pelaksanaan prinsip-prinsip manajemen modern, dengan senantiasa menjalankan fungsi-fungsi manajemen secara simultan dan proporsional dalam kerangka mencapai tujuan organisasi.

Pada fokus area kedua ini, adanya partisipasi dan kerjasama bukan saja dari jajaran pemerintahan tapi juga dari seluruh lapisan masyarakat dan sumber daya aparatur untuk ikut serta dalam pengawasan jalannya pemerintahan. Dari pihak pemerintah sendiri, harus mampu memberikan informasi secara transparan akan jalannya pembangunan di daerah, dan mampu mempertanggungjawabkan semua proses pembangunan.

Semua informasi dan partisipasi dari masyarakat dan sumber daya aparatur dapat diakses melalui media informasi *online* milik Kabupaten. Data yang dapat diakses mengenai jalannya pembangunan bukan hanya didapat dari pemerintah semata, tetapi juga memberdayakan masyarakat di pedesaan untuk ikut mengumpulkan data dan mengelola basis data untuk lingkungan masing-masing, dimana pusat basis data tetap ada di Kabupaten.

*E-Government* akan mendukung tercapainya pemerintahan yang bersih yang memiliki kepastian hukum, transparan, akuntabel, efisien, efektif bertanggung jawab didukung oleh sumber daya aparatur yang akan memberikan pelayanan prima secara terus menerus dan memfasilitasi serta

memberdayakan masyarakat untuk menunjang keberhasilan pembangunan serta menurunkan tingkat KKN.

Tantangan dalam area fokus ini adalah bagaimana memberdayakan masyarakat dan sumber daya aparatur dalam proses transparansi dan akuntabilitas dengan memanfaatkan media yang berbasis teknologi informasi dan komunikasi. Bagaimana mensosialisasikan dan melakukan proses alih teknologi dari kegiatan yang bersifat manual ke kegiatan yang bersifat komputerisasi, baik untuk kegiatan di dalam pemerintahan maupun untuk pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

c. Efisiensi Penggunaan Anggaran Pemerintah

Anggaran pemerintah selain digunakan untuk pembangunan sarana-sarana fisik, juga digunakan untuk pelaksanaan operasional, biaya pegawai dan penyediaan akan teknologi maupun data dan informasi. Efisiensi penggunaan anggaran di bidang *e-Government* antara lain adalah dengan adanya konsep penggunaan data bersama. Setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah bertanggung jawab atas data tertentu untuk diojah menjadi informasi dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing SKPD

Data yang dikumpulkan biasanya didapatkan dari survey kepada masyarakat. Bila setiap SKPD melakukan survey kepada masyarakat dengan membawa kuestioner masing-masing, anggaran pemerintah untuk melakukan survey akan berlipat sesuai dengan jumlah SKPD yang melakukan kegiatan survey.

Dengan konsep interoperabilitas dan interkoneksi pada *e-Government* akan adanya 1 basis data terpadu yang dapat digunakan seluruh SKPD. Secara teknis kabupaten cukup memiliki 1 tim koordinasi untuk melakukan survey, dan tiap SKPD dapat mengumpulkan variabel yang diperlukan kepada tim survey kabupaten. Tim survey cukup melakukan 1 kali survey dengan membawa kuesioner yang sudah merupakan gabungan dari beberapa kuesioner SKPD. Hal ini akan banyak menekan anggaran pemerintah dan menghemat waktu bagi SKPD dalam melaksanakan survey.

Data yang berhasil dikumpulkan akan disimpan dalam 1 basis data, yang selanjutnya apabila SKPD perlu menggunakan data tersebut, SKPD dapat mengakses basis data dengan menggunakan hak pengguna yang diberikan oleh pengelola basis data. Jadi tiap SKPD dapat menggunakan data sesuai dengan keperluan masing-masing tanpa harus berulang-ulang melakukan survey.

Survey terkoordinir ini juga dapat menghindari kebosanan masyarakat akan terus berulangnya dilakukan survey yang terkadang pertanyaan yang diberikan kepada mereka relatif sama. Jadi terkadang banyak masyarakat yang menolak dilakukan survey dengan alasan telah pernah mendapatkan survey yang sama, padahal survey tersebut dilakukan oleh SKPD berbeda. Jadi dengan survey terkoordinir ini, akan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Tantangan yang harus dihadapi untuk *focus area* ini adalah menghilangkan ego sektoral antar Satuan Kerja Perangkat Daerah, karena

dengan diberlakukannya efisiensi anggaran pemerintah tentu akan banyak anggaran per Satuan Kerja Perangkat Daerah yang ikut terpotong. Selain itu, masih ada Satuan Kerja Perangkat Daerah yang belum bersedia untuk saling berbagi data. Karena itu perlu adanya sosialisasi kepada Satuan Kerja Perangkat Daerah akan pentingnya penggunaan data bersama untuk membentuk suatu sistem basis data yang *up to date* dan akurat.

#### 5. Tujuan Strategis, Ukuran (*Measures*), dan Program Inisiatif

Untuk mencapai 3 area fokus yang telah disusun, maka ditentukanlah tujuan strategis yang akan dicapai dalam setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Penentuan tujuan strategis ini diikuti dengan penentuan ukuran (*Measures*) sebagai indikator dapat digunakan untuk pengukuran kinerja apabila telah diimplementasikan ke dalam program nyata. Ukuran yang digunakan dalam pengembangan *e-Government* didapat dari indikator yang terdapat pada Rencana Strategis Kabupaten Bangka dan dari hasil *Focus Group Discussion*. Ukuran ini diharapkan akan memberikan gambaran bagaimana kinerja dari suatu tujuan strategis apakah nanti dalam pelaksanaannya berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Setelah ditetapkan tujuan strategis diikuti penentuan program inisiatif yang dapat mewujudkan tujuan strategis tersebut. Penentuan ukuran ini pun diikuti dengan penentuan target indikator yang akan dicapai.

Ukuran yang digunakan untuk pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* ini, pada awal berkembangnya metode *Balanced Scorecard* lebih dikenal dengan *Key Performance Indicator* (KPI). Dalam penentuan KPI ini digunakan 2 indikator yang harus dimiliki setiap program dalam masing-masing perspektif, yaitu *lead indicator* dan *lag indicator*. Tapi seiring dengan perkembangan metode *Balanced Scorecard*, dengan beberapa penyempurnaan, *lead indicator* dan *lag indicator* dijadikan sebuah ukuran (*measures*) sebagai indikator untuk pengukuran kinerja serta diikuti oleh target yang ditetapkan untuk pengukuran kinerjanya.

a. Perspektif *Stakeholder*

Perspektif *stakeholder* ini sama dengan perspektif pelanggan pada *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2004). Perspektif *stakeholder* ini dapat lebih ditekankan bagaimana meningkatkan kepuasan masyarakat dan komponen-komponen yang mendukung pelaksanaan pemerintahan. Kepuasan masyarakat adalah kunci utama keberhasilan suatu pemerintahan, dengan kepuasan masyarakat ini akan memberikan citra positif pemerintah di masyarakat. Apa yang harus dilakukan agar masyarakat selain sebagai penerima layanan juga dapat berperan aktif di dalam pembangunan. Perspektif ini melihat, bagaimana sebenarnya pemerintah di mata masyarakat secara keseluruhan, bagaimana meningkatkan nilai dari Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). Dalam pengembangan *e-Government* ini, perspektif

stakeholder dijabarkan dalam 5 tujuan strategis, disertai dengan ukuran, target dan inisiatif program yang dipilih dapat dilihat seperti di bawah ini

Tabel 4.3 Tabel Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif Stakeholder

No.	Tujuan Strategis	Ukuran	Target	Program Inisiatif
1.	Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah	• Persentase masyarakat yang puas akan pelayanan publik (IKM)	• 90 %	Program Peningkatan dan pengembangan pelayanan publik
		• Persentase penurunan keluhan masyarakat	• 70%	
2.	Meningkatkan akses masyarakat terhadap informasi pemerintahan	Kenaikan Persentase masyarakat yang mengakses informasi melalui media website	50%	Program Penyebarluasan informasi penyelenggaraan pemerintah daerah
3.	Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan daerah	Persentase penduduk yang terdata dalam Data Dasar Kependudukan	100%	Program peningkatan peran masyarakat dalam membangun desa
4.	Meningkatkan optimalisasi proses pengadaan barang dan jasa	Persentase pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan secara online	100%	Program Penerapan Sistem Pelelangan Elektronik (e-Procurement)
5.	Mengembangkan Basis Data Terpadu	Persentase penduduk yang memiliki Nomor Induk Nasional	100%	Persentase penduduk yang memiliki Nomor Induk Nasional
		Jumlah data potensi SDA yang masuk ke dalam basis data	84 komoditas	Program pengembangan potensi SDA
		Jumlah puskesmas yang menggunakan SIMPUS online	11 Puskesmas	Program pengadaan, peningkatan dan perbaikan sarana Puskesmas/Pustu
		Jumlah SKPD yang menggunakan SIPKD	49 SKPD	Program peningkatan dan pengembangan pengelolaan keuangan dan aset daerah
		Persentase aset daerah yang masuk basis data	100%	

1) Meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah

Tujuan strategis ini dikhususkan untuk meningkatkan pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah. Dalam jangka panjang seluruh jenis pelayanan, baik pelayanan dasar maupun pelayanan penunjang akan didukung oleh *e-Government*. Pelayanan dasar seperti pelayanan bidang pendidikan, pelayanan kesehatan, dan pelayanan kesejahteraan sosial yang merupakan pelayanan yang langsung berhubungan dengan setiap lapisan masyarakat, harus benar-benar memberikan kepuasan kepada masyarakat. SKPD yang berhubungan langsung seperti Kecamatan, Kelurahan, Kantor Pelayanan Terpadu, RSUD, Dinas Kesehatan melalui Puskesmas dan jaringannya, harus dapat memanfaatkan *e-Government* dalam peningkatan pelayanan terhadap masyarakat.

Dengan menggunakan indikator persentase masyarakat yang puas terhadap pelayanan publik, dan adanya penurunan persentase ketuhan masyarakat terhadap pelayanan publik, maka untuk mewujudkan tujuan strategis ini dengan Program Peningkatan Dan Pengembangan Pelayanan Publik, yang telah dilaksanakan Kabupaten Bangka sejak tahun 2008. Perbaikan selalu dilakukan agar indikator hasil dapat dicapai. Kantor Pelayanan Terpadu mulai menerapkan pelayanan pengurusan perizinan dengan dukungan Standar Pelayanan Minimal (Pedoman Umum Pelayanan). Pedoman pelayanan perizinan yang mengatur tentang persyaratan yang harus dipenuhi, batas waktu

penyelesaian, biaya atau retribusi yang harus dibayar telah diatur melalui Peraturan Bupati Bangka Nomor 8 tahun 2010 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pelayanan Terpadu Kabupaten Bangka. Semua pedoman ini juga dapat diakses masyarakat secara langsung melalui situs kabupaten. Dalam pengurusan perizinan ini semua proses pembuatan perizinan dapat dipantau oleh masyarakat melalui media internet. Dinas Kesehatan melalui Puskesmas dan jaringannya menerapkan Sistem Informasi Puskesmas untuk administrasi pasien dan pelayanan Jaminan Kesehatan Sepintu Sedulang.

## 2) Meningkatkan akses masyarakat terhadap informasi pemerintahan

Kabupaten Bangka secara teratur selalu menginformasikan seluruh kegiatan pembangunan dan kegiatan rutin harian pemerintahan melalui situs kabupaten. Semua laporan pertanggung jawaban setiap tahun dapat diakses melalui media tersebut. Sebagai para pembayar pajak, masyarakat berhak untuk mengetahui digunakan untuk apakah uang pajak yang telah mereka bayarkan.

Tidak terbatas hanya laporan pertanggungjawaban, tapi semua informasi tentang penyelenggaraan pemerintahan dapat diakses melalui media *online* ini dan adanya sarana untuk berdiskusi antara masyarakat dengan pemerintah.

Ukuran dari perwujudan tujuan strategis ini adalah kenaikan persentase masyarakat yang menerima informasi, yang tertera dalam statistik pengunjung masing-masing jenis informasi yang tercatat

dalam admin hosting untuk situs, dan berdasarkan jumlah *Web2SMS* yang terkirim kepada masyarakat.

Dalam Rencana Strategi Kabupaten Bangka tujuan strategis ini dijabarkan dalam Program Penyebarluasan Informasi Penyelenggaraan Pemerintah Daerah, dan untuk mendukung program ini dapat dilaksanakan kegiatan pengelolaan situs Kabupaten secara terpadu dengan dukungan seluruh SKPD, agar semua informasi kegiatan yang dilakukan masing-masing SKPD dapat diakses melalui situs kabupaten. Kegiatan lain yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan kerjasama pemerintah dengan *provider* telekomunikasi untuk menyediakan akses khusus penyebaran informasi melalui media *Short Message Service (SMS)* yang lebih dikenal dengan istilah *Web2SMS*. Mengingat sarana telepon genggam sudah menjangkau seluruh lapisan masyarakat, penggunaan *Web2SMS* dalam penyebaran informasi akan lebih luas jangkauannya.

3) Meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan daerah

Dengan mengikutsertakan masyarakat dalam pembangunan dimulai dari lingkup terkecil pemerintahan, akan menumbuhkan rasa memiliki masyarakat akan daerahnya. Dalam pengembangan *e-Government*, pemerintah Kabupaten Bangka memberdayakan masyarakat untuk turut berpartisipasi membangun sebuah basis data dari lingkup terkecil. Pendataan data dasar keluarga sangat sulit dilakukan karena menyebar ke pelosok wilayah. Dengan

memberdayakan masyarakat di masing-masing desa terutama kader-kader pos yandu pendataan dapat dilakukan.

Selain pendataan, masyarakat juga diberikan akses untuk dapat memasukkan data ke dalam basis data dengan pemberian akses pengguna dan dengan pelatihan yang diberikan disertai dengan pendampingan. Ukuran untuk mewujudkan tujuan strategis ini adalah persentase dari jumlah penduduk yang masuk ke dalam data dasar kependudukan. Data dasar kependudukan sendiri merupakan basis data yang dapat digunakan untuk penyusunan berbagai laporan kependudukan, yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana pengambil keputusan. Program inisiatif yang dipilih untuk tujuan strategis ini adalah Program peningkatan Partisipasi Masyarakat Dalam Membangun Desa.

#### 4) Meningkatkan Optimalisasi Pengadaan Barang dan Jasa

Menurunkan Korupsi, Korupsi dan Nepotisme dapat didukung dengan pengembangan *e-Government*. Pengadaan Barang dan Jasa di tingkat pemerintahan dapat memancing terjadinya praktek KKN. Untuk mendukung tercapainya optimalisasi pengadaan barang dan jasa ini, ditentukanlah ukuran yang dapat menetapkan tingkat keberhasilan dari tujuan strategis yaitu persentase pengadaan barang dan jasa yang dilaksanakan secara on-line. Paket pelelangan ini dapat dilihat dan diakses secara nasional, sehingga memungkinkan untuk semua perusahaan yang berada di seluruh wilayah Indonesia untuk

ikut dalam pelelangan barang dan jasa ini. Didukung dengan program inisiatif Program Penerapan Sistem Pelelangan Elektronik (e-Procurement) . Dengan menerapkan Layanan Pelelangan Secara Elektronik (LPSE), proses pengadaan barang dan jasa dapat dilaksanakan dengan dengan lebih jujur dan bersih jauh dari praktek KKN. Untuk kesuksesan dalam pelaksanaan tujuan ini harus ada dukungan dari sumber daya aparatur agar menjalankan proses Layanan Pelelangan Secara Elektronik ini sesuai dengan prosedur agar, tujuan untuk menjalankan lelang yang bersih dari praktek KKN dapat tercapai.

#### 5) Mengembangkan Basis Data Terpadu

Data yang *up to date* dan akurat adalah kekuatan tersendiri bagi suatu daerah. Karena dengan data yang akurat, para pengambil keputusan akan dapat membaca gambaran yang terjadi pada daerahnya. Sehingga memudahkan bagi pengambil keputusan untuk menentukan langkah-langkah strategis dalam pembangunan di daerahnya. Dengan data yang akurat, pemerintah mampu untuk mensimulasikan kondisi daerahnya, sehingga dapat menentukan prioritas utama untuk kondisi-kondisi yang memerlukan tindakan yang segera.

Mengembangkan basis data terpadu, telah dimulai Kabupaten Bangka sejak tahun 2005, dengan membangun beberapa sistem informasi yang memiliki 1 basis data utama. Seiring dengan

perkembangan bahasa pemrograman, Kabupaten Bangka mengembangkan sistem operasi berbasis *Open Source* untuk pembentukan basis datanya. Dan dengan pendampingan Kementerian Komunikasi dan Informatika, dikembangkanlah interoperabilitas dan interkoneksi data yang memungkinkan data yang berbeda platform dapat tetap digunakan secara bersama-sama.

Program yang dikembangkan dalam basis data terpadu ini, yaitu Program Penataan Administrasi Kependudukan yang dalam pelaksanaan kegiatannya dengan penerapan Sistem Informasi Administrasi Kependudukan secara *online*. Yang indikator keberhasilannya dilihat dari jumlah Nomor Induk Kependudukan (NIK) Nasional yang dimiliki oleh masyarakat.

Program pendukung tujuan strategis mengembangkan basis data selanjutnya adalah Program Pengembangan Potensi Sumber Daya Alam. Maksud dari program ini adalah mendata semua potensi sumber daya alam yang ada, membuat kajian tentang potensi sumber daya dan menyajikannya sebagai sebuah informasi yang dapat digunakan sebagai bahan dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pemanfaatan potensi sumber daya alam. Indikator keberhasilan kinerja adalah jumlah data potensi sumber daya alam yang masuk ke dalam database. Dengan adanya data potensi ini memungkinkan para investor untuk mendapatkan berbagai informasi mengenai kegiatan investasi yang memungkinkan untuk dikembangkan di suatu daerah. Dengan adanya informasi ini

memberikan peluang-peluang untuk mengembangkan potensi suatu daerah, baik dengan dukungan investor lokal maupun investor mancanegara.

Program penunjang tujuan strategi selanjutnya adalah Program Pengadaan, Peningkatan dan perbaikan sarana dan prasarana Puskesmas dan jaringannya. Program ini dapat dilaksanakan dengan Pengembangan Sistem Informasi Puskesmas, Pelatihan-pelatihan bagi para admin Sistem Informasi, pelatihan untuk para operator Sistem Informasi, pelatihan dokter praktek swasta, bidan yang melayani di desa-desa, dan sosialisasi kepada masyarakat tentang Jaminan Kesehatan Sepintu Sedulang yang dilayani melalui Sistem Informasi Puskesmas. Indikator kinerja keberhasilan ditentukan dari banyaknya masyarakat yang terlayani melalui Sistem Informasi Puskesmas. Dengan adanya sistem informasi ini, diharapkan pelayanan yang diberikan lebih cepat dan lebih murah.

Program selanjutnya adalah Peningkatan dan Pengembangan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah. Penjabaran program ini dapat diwujudkan dengan kegiatan pengembangan sistem informasi pengelolaan keuangan, pengembangan sistem informasi aset daerah, pelatihan untuk para admin dan para operator yang menggunakan sistem informasi tersebut, dan melakukan sosialisasi kepada seluruh SKPD agar dapat memanfaatkan sistem informasi untuk semua proses keuangan daerah dan pengelolaan aset daerah. Indikator keberhasilan kinerja untuk program ini adalah jumlah SKPD yang menggunakan

Sistem Informasi Pengelolaan Keuangan Daerah dan persentase aset daerah yang masuk ke dalam basis data.

b. Perspektif Finansial

Perspektif Finansial dalam pengembangan *e-Government* memiliki tujuan dan program seperti di bawah ini :

Tabel 4.4. Tabel Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif Finansial

No.	Tujuan Strategis	Ukuran	Target	Program Inisiatif
1.	Mengoptimalkan Rasio Manfaat/Biaya	Persentase kegiatan yang selesai tepat waktu tepat biaya	100%	Program optimalisasi penggunaan APBD
2.	Meningkatkan Investasi	Persentase kenaikan investasi	50%	Program pengembangan potensi pembangunan daerah
3.	Mengembangkan Sumber Pendapatan Daerah	Kenaikan jumlah Retribusi yang dipungut	25%	Program Retribusi Jasa Telekomunikasi dan Informatika

1) Mengoptimalkan Rasio Manfaat/Biaya

Permasalahan dalam pelaksanaan sistem manajemen pemerintahan adalah kurang efisiennya penggunaan anggaran dengan pekerjaan yang dilakukan. Penggunaan anggaran seharusnya disesuaikan dengan bobot pekerjaan yang dilakukan, karena itu untuk

mengefektifkan penggunaan anggaran ini, maka harus dioptimalkan manfaat yang didapat dari anggaran yang telah disediakan.

Untuk mendukung terlaksananya tujuan strategis ini, didukung oleh Program Optimalisasi Penggunaan APBD, dengan kegiatan berupa sosialisasi sistem perencanaan pembangunan dari tingkat kelurahan sampai ke tingkat kabupaten. Sistem perencanaan ini memungkinkan setiap rencana kegiatan yang akan dicapai memiliki indikator keberhasilan dan indikator manfaat yang dapat menentukan kinerja dari pelaksanaan kegiatan. Indikator keberhasilan kinerja ditunjukkan dari persentase jumlah kegiatan yang selesai tepat waktu sesuai dengan anggaran yang tersedia agar dapat mengoptimalkan setiap penggunaan anggaran.

## 2) Meningkatkan Investasi

Investasi pada suatu daerah dapat menunjang pembangunan pada daerah tersebut. Investor akan menanamkan investasinya bila daerah yang ingin ditujukan memberikan informasi yang jelas tentang kondisi daerahnya. Dari tingkat keamanan, pangsa pasar, budaya masyarakat, sehingga investor dapat memilih jenis investasi yang cocok dilaksanakan pada daerah tersebut. Semua informasi ini dapat diperoleh dari situs Kabupaten.

Program yang mendukung tercapainya tujuan ini adalah Program Pengembangan Potensi Pembangunan Daerah. Program ini dapat memanfaatkan situs kabupaten untuk penyebaran informasi

seluruh potensi daerah yang ada di Kabupaten Bangka, informasi yang menggambarkan bagaimana kondisi kabupaten Bangka ditinjau dari aspek politik, ekonomi, sosial maupun budaya. Semakin stabil kondisi penunjang di Kabupaten Bangka semakin mendukung iklim investasi. Indikator keberhasilan kinerja dari program ini adalah persentase kenaikan jumlah investasi yang masuk ke Kabupaten. Semakin banyak investasi yang masuk berarti akan meningkatkan perekonomian dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Bentuk program ini merupakan salah satu perwujudan dari relasi *e-Government* yaitu G2B atau *Government to Bussiness*, sebuah relasi yang dibangun antara pemerintah dengan pelaku bisnis.

### 3) Mengembangkan Sumber Pendapatan daerah

Peningkatan pendapatan daerah baik dari sektor pajak maupun non pajak merupakan penunjang pembangunan daerah. Salah satu sumber pendapatan daerah adalah adanya pembayaran retribusi dari pihak ketiga dalam pengelolaan usaha di bidang yang berhubungan dengan pemanfaatan jasa teknologi informasi dan komunikasi. Program yang menunjang tujuan strategis ini adalah Program Retribusi Jasa Telekomunikasi dan Informatika. Program ini mengatur tentang retribusi yang ditarik atas jasa yang berkaitan dengan telekomunikasi dan informatika. Pertambahan tingkat pertumbuhan menara telekomunikasi sampai ke desa cukup signifikan, termasuk *provider-provider* telekomunikasi yang

menyediakan fasilitas dan akses internet. Dengan adanya Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 2011 tentang Retribusi Jasa Umum, dijelaskan bahwa Retribusi Pengendalian Menara Telekomunikasi dipungut Retribusi atas Pengendalian Menara Telekomunikasi yang terdiri dari pemanfaatan ruang untuk menara telekomunikasi dengan memperhatikan aspek tata ruang, dan kepentingan umum, keamanan dan keselamatan, keindahan dan keserasian

Indikator keberhasilan kinerja adalah persentase kenaikan jumlah retribusi yang dipungut atas jasa ini. Perlunya sosialisasi bagi pelaku bisnis agar semua kebijakan yang keluar dari pemerintah daerah dipahami dan dimengerti oleh para pelaku bisnis yang bergerak dibidang teknologi, komunikasi dan informasi. Kerjasama yang baik antara kedua pihak perlu terjalin, agar konsep *Government to Bussiness* dapat berjalan dengan lancar, dan dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tujuan dari perspektif proses bisnis internal ini adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi sebuah organisasi (Rangkuti, 201:77).

Perspektif proses bisnis internal terdiri atas tujuan strategis, indikator yang merupakan ukuran yang ditetapkan untuk menentukan tingkat keberhasilan dan program inisiatif yang dipilih untuk mewujudkan keberhasilan pada tujuan strategis. Pada perspektif ini

organisasi harus selalu mampu mengembangkan berbagai inovasi baru yang dapat menunjang pengembangan kapabilitas organisasi sehingga mampu meningkatkan pelayanan kepada seluruh stakeholder, baik relasi *Government to Citizen*, *Government to Bussiness*, *Government to Government* . Berikut disampaikan tujuan strategis, program dan *Key Performance Indicator* pespektif ini.

Pada perspektif proses bisnis internal ini, tujuan strategis yang dipilih merupakan tujuan yang dianggap dapat meningkatkan peran *e-Government* baik dari segi infrastruktur, sarana dan prasarana pendukung, pengembangan *e-Government* secara keseluruhan, *e-Government* untuk masyarakat maupun *e-Government* yang dapat dimanfaatkan secara kelembagaan.

Melalui *Focus Group Discussion* ditetapkanlah 4 tujuan strategis beserta ukuran (*measure*) yang dianggap dapat mewakili ukuran untuk melihat keberhasilan suatu tujuan strategis dan target yang diharapkan akan dicapai dalam jangka waktu 5 tahun kedepan, beserta program inisiatif yang dianggap dapat mewakili dalam perwujudan masing-masing tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal ini.

Tujuan strategis, ukuran, target dan program inisiatif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.5. Tabel Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif Proses Bisnis Internal

No.	Tujuan Strategis	Ukuran	Target	Program Inisiatif
1.	Mengembangkan Rencana Induk Terpadu Pendayagunaan dan Pemanfaatan TIK	Persentase program TIK yang dikembangkan sesuai dengan Rencana Induk	100%	Program Perencanaan TIK
2.	Meningkatkan infrastruktur bidang TIK	Persentase infrastruktur jaringan yang terbangun dan terpelihara	100%	Program Pembinaan dan Pengembangan Jaringan Komunikasi dan Informatika
		Persentase peningkatan Jumlah sarana dan prasarana TIK yang tersedia	60%	Program Peningkatan Sarana dan prasarana TIK
		Persentase penambahan jumlah aplikasi dan sistem informasi	50%	Program pengembangan aplikasi, sistem informasi dan keamanan data
		Jumlah SKPD yang telah melaksanakan interoperabilitas dan interkoneksi data	49 SKPD	Program Interoperabilitas dan interkoneksi data
3.	Meningkatkan nilai informasi yang tersaji secara <i>online</i>	Jumlah website/ subdomain	20 <i>subdomain</i>	Program pengelolaan dan pengembangan website/subdomain
4.	Meningkatkan peran <i>e-Government</i> dalam kelembagaan	Jumlah SKPD yang memanfaatkan sistem informasi	49 SKPD	Program Pengembangan dan Pemanfaatan TIK

Perspektif proses bisnis internal memiliki 4 tujuan strategis yang mendukung pengembangan *e-Government*. Tujuan strategis ini dapat dijabarkan sebagai berikut :

1) Mengembangkan Rencana Induk Terpadu Pendayagunaan dan Pemanfaatan TIK

Dalam pengembangan *e-Government* perlunya sebuah rencana dalam pendayagunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Rencana ini lebih kepada rencana penatalaksanaan teknologi informasi dan komunikasi itu sendiri, dari perencanaan sarana dan prasarana termasuk di dalamnya *hardware* dan *software*, sumber daya di bidang teknologi informasi dan komunikasi, serta pembangunan jaringan pendukung dari segi teknis pelaksanaan disertai besaran biaya yang diperlukan.

Rencana untuk pendayagunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi ini, harus juga menjelaskan investasi apa yang dilakukan pemerintah dalam dunia TIK. Program yang dapat mewakili tujuan strategis ini adalah Program Perencanaan TIK. Beberapa tujuan yang diharapkan dari program ini adalah :

- a) Peluang/kesempatan untuk meningkatkan pelayanan
- b) Investasi dalam Teknologi Informasi dan Komunikasi akan mendukung pencapaian tujuan Pemerintahan
- c) Adanya integrasi sistem
- d) Pengelolaan informasi menjadi efektif
- e) Memiliki prioritas dalam pengembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi

- f) Pemanfaatan sumberdaya Teknologi Informasi dan Komunikasi optimal.
- g) Strategi Teknologi Informasi dan Komunikasi selaras.
- h) Mendorong komitmen dan pengertian di antara pengguna, manajemen atas, staf yang menangani bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi

Indikator keberhasilan kinerja adalah Persentase program TIK yang dikembangkan sesuai dengan Rencana Induk untuk jangka waktu selama 5 tahun, dan target yang akan dicapai sebesar 100%.

## 2) Meningkatkan infrastruktur bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi

Ketersediaan infrastruktur yang sesuai dengan kebutuhan baik dari segi spesifikasi dan jumlah, akan mendukung dalam pengembangan *e-Government*. Untuk pencapaian tujuan strategis ini dicapai melalui beberapa program. Indikator dari tujuan strategis ini adalah persentase infrastruktur jaringan yang terbangun dan terpelihara, persentase sarana dan prasarana TIK yang tersedia, persentase penambahan jumlah aplikasi dan sistem informasi dan jumlah SKPD yang telah melaksanakan interoperabilitas dan interkoneksi data.

Diwujudkan dalam program inisiatif sebagai berikut. Program yang pertama adalah Program Pengembangan Jaringan Komunikasi

dan Informasi, yang merupakan program untuk mengembangkan dan memelihara jaringan komputer yang menghubungkan antar Satuan Kerja Perangkat Daerah, baik berupa jaringan LAN (*Local Area Network*) maupun WAN (*Wide Area Network*).

Program selanjutnya untuk pencapaian tujuan strategis kedua dari perspektif bisnis internal adalah Program Peningkatan Sarana dan Prasarana Teknologi Informasi Dan Komunikasi. Yaitu dengan pengadaan Prasarana yang diperlukan untuk pengembangan dan pemanfaatan teknologi informasi dalam bentuk peralatan teknologi informasi dan fasilitas pendukungnya.

Program penunjang tujuan strategis selanjutnya adalah Program Pengembangan Sistem Informasi, Aplikasi dan Keamanan Data. Sedapat mungkin pemerintah daerah dalam pengembangan sistem informasi dan komunikasi harus menghindari keterikatan dengan pihak konsultan penyedia jasa pembuatan sistem informasi dan komunikasi. Perlunya langkah memaksimalkan sumber daya aparatur untuk mengembangkan sistem informasi dan aplikasi yang digunakan di lingkungan pemerintahan, akan meningkatkan keleluasaan dan keamanan data.

Program untuk meningkatkan infrastruktur bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi selanjutnya adalah Program Interoperabilitas dan Interkonektivitas Data. Interoperabilitas sendiri secara teknis menggambarkan kemampuan 2 atau lebih sistem untuk saling tukar menukar data atau informasi dan saling dapat

mempergunakan data atau informasi yang dipertukarkan tersebut. Interoperabilitas harus dapat dicapai dalam keragaman penggunaan perangkat keras dan perangkat lunak baik *operating system*, *database* dan bahasa pemrograman yang tersedia saat ini dan khususnya yang telah dipergunakan di berbagai instansi pemerintahan baik pusat ataupun daerah. (Kemkominfo, 2008:3). Manfaat dari adanya interoperabilitas ini adalah :

- a) Pemerintah dapat lebih mudah dalam dalam hal pengelolaan dan pengaksesan data.
- b) Pelayanan publik bagi masyarakat menjadi lebih efektif dan efisien.
- c) Pengambilan keputusan oleh pemerintah menjadi lebih baik, relevan, akurat dan tepat waktu karena informasi cepat diperoleh.
- d) *Sharing* informasi, sehingga koordinasi program antar institusi lebih mudah.
- e) Dengan informasi yang makin baik, akan menciptakan iklim berdemokrasi yang lebih bagus.

### 3) Meningkatkan nilai informasi yang tersaji secara *online*

Informasi akan memberi nilai manfaat apabila informasi itu lengkap dan menjadi penentu dalam pengambilan keputusan. Sebagai sarana penyebaran informasi secara *online* Kabupaten Bangka memiliki situs pemerintah daerah dan mengembangkan beberapa

subdomain yang dikelola oleh Satuan Perangkat Kerja Daerah yang berkepentingan. Jumlah penambahan *subdomain* baru yang dikelola oleh SKPD merupakan indikator dalam keberhasilan tujuan strategis ini. Program yang mendukung pencapaian tujuan ini adalah Program pengelolaan dan pengembangan *website/subdomain*. Dengan adanya program ini diharapkan informasi dapat disajikan dengan *up to date* dan akurat.

#### 4) Meningkatkan peranan *e-Government* dalam kelembagaan

Berdasarkan Panduan Penyusunan Rencana Induk Pengembangan *E-Government* Lembaga Versi 1.0 yang dikeluarkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika, konsep pengembangan *e-Government* pada sebuah lembaga harus berpatokan pada 3 hal, yaitu:

- a) Tugas pokok dan fungsi dari setiap lembaga
- b) Jenis informasi sumber daya
- c) Jenis layanan yang diberikan oleh masing-masing lembaga

Kabupaten Bangka harus mampu memanfaatkan kekuatan teknologi informasi dan komunikasi yang sudah dimiliki atau pun masih dalam proses pengembangan untuk mengembangkan kapasitasnya agar dapat memberikan pelayanan publik yang prima. Untuk mencapai tujuan strategis ini ukuran yang digunakan adalah jumlah SKPD yang dapat memanfaatkan sistem informasi, dalam hal

ini memanfaatkan harus memberikan nilai efektifitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas pokok dan tetap berpatokan pada konsep pengembangan *e-Government* yang dikeluarkan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika didukung program inisiatifnya yaitu Program Pengembangan dan Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi. Dengan program ini, diharapkan teknologi informasi dan komunikasi dapat dikembangkan dengan maksimal dan dapat dimanfaatkan untuk pengembangan kapasitas kelembagaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini sangat berhubungan dengan bagaimana menciptakan suatu iklim yang dapat mendorong sumber daya aparatur agar dapat bekerja efektif dan efisien. Perspektif ini menjadikan manusia sebagai sumber investasi untuk mencapai visi dan misi. Sumber daya manusia dan teknologi yang merupakan intangible asset harus dimanfaatkan agar dapat memberikan manfaat sepenuhnya terhadap organisasi.

Pada pengembangan *e-Government*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan bagaimana mengelola sumber daya aparatur sehingga memiliki kemampuan yang kompeten di bidang teknologi informasi dan komunikasi. Perkembangan teknologi yang cepat, mengharuskan sumber daya manusia harus dapat mengikuti arus perkembangan teknologi. Keterlambatan mengikuti arus, akan

menyebabkan adanya kesenjangan pengetahuan antara daerah yang satu dengan daerah yang lain dalam perkembangan teknologi.

Pembelajaran yang didapatkan oleh sumber daya manusia tidak terbatas dengan pelatihan yang dilakukan secara formal oleh lembaga tertentu, tapi dapat juga dilakukan secara otodidak melalui media *online*. Secara tidak langsung *e-Government* memberikan sarana untuk menambah pengetahuan dalam bidang teknologi informasi.

Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dirumuskan 3 tujuan strategis dalam pengembangan *e-Government*.

Tabel 4.6. Tujuan Strategis, Ukuran, Target dan Program Inisiatif untuk Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No.	Tujuan Strategis	Indikator	Target	Program Inisiatif
1.	Meningkatkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia	Persentase peningkatan SDM yang memiliki kemampuan di bidang TIK	35%	Program Pelatihan SDM dalam Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi
2.	Meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia	Jumlah penghargaan atas pengembangan Sistem Informasi	10 penghargaan	Program pengkajian dan pengembangan sistem informasi
3.	Meningkatkan daya saing <i>e-Government</i> Kab. Bangka	Jumlah penghargaan tingkat nasional yang diterima	3 penghargaan	Program peningkatan daya saing di bidang TIK

1) Meningkatkan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia

Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sangat ditentukan kapabilitas sumber daya manusia, komitmen, motivasi dan teknologi yang digunakan. Dalam alih teknologi untuk pengembangan *e-Government*, sumber daya manusia harus memiliki komitmen besar untuk melaksanakan perubahan. Banyak budaya kerja yang akan bergeser karena adanya pengembangan *e-Government*.

Untuk mencapai tujuan strategis ini indikator yang digunakan adalah persentase peningkatan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan dalam bidang TIK dapat dilakukan melalui Program Program Pelatihan SDM dalam Bidang Teknologi Informasi dan Komunikasi. Pelatihan dapat dilakukan secara swadaya maupun dengan kerjasama dengan pihak ketiga maupun melalui pendampingan dari Kementerian Komunikasi dan Informasi. Pelatihan secara swadaya oleh Pemerintah Kabupaten dapat dilakukan sesuai dengan pengembangan aplikasi tertentu yang digunakan untuk meningkatkan kegiatan operasional suatu SKPD. Melalui program ini diharapkan adanya peningkatan sebesar 35% dari jumlah pegawai dalam bidang TIK dalam jangka waktu pelaksanaan selama 5 tahun.

2) Meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia

Teknologi yang tinggi dan sumber daya yang kompeten harus disertai dengan motivasi kerja yang tinggi bagi semua sumber daya aparatur. Penerapan kebijakan yang mampu menghargai sumber daya

manusia dalam suatu organisasi, akan dapat memotivasi sumber daya agar lebih produktif khususnya dalam pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk pengembangan *e-Government*.

Jumlah penghargaan atas pengembangan Sistem Informasi yang diberikan oleh pihak pemerintah daerah merupakan indikator keberhasilan dari tujuan strategis ini, dengan menetapkan target adanya 10 penghargaan dalam 5 tahun yang akan diberikan kepada aparatur yang berhasil dalam pengembangan sistem informasi.

Program yang dapat mencapai tujuan strategis ini dijabarkan dalam Program Pengkajian dan Pengembangan Sistem Informasi. Melalui program ini untuk setiap sistem informasi yang dikembangkan secara swadaya oleh aparatur pemerintah dan dimanfaatkan secara penuh untuk meningkatkan pelayanan baik kepada masyarakat maupun untuk efisiensi dalam aktivitas perkantoran dapat diberikan penghargaan khusus yang dapat dirasakan manfaatnya secara nyata oleh aparatur tersebut.

### 3) Meningkatkan daya saing *e-Government* Kab. Bangka

Tingginya tingkat persaingan antar daerah untuk meningkatkan pengembangan *e-Government* di Indonesia dapat merupakan perubahan positif dalam dunia *e-Government* sendiri. Didukung dengan adanya kegiatan Pemetaan *e-Government* Indonesia yang akan menunjukkan peringkat pengembangan *e-Government* di setiap Kabupaten/Kota. Pemetaan ini dapat menjadi ukuran bagi

Kabupaten/Kota apakah pengembangan *e-Government* di daerahnya telah berjalan sesuai dengan standar nasional.

Selain Pemetaan *e-Government* kegiatan lain di bidang *e-Government* adalah Indonesia *ICT Award* (INAICTA). INAICTA adalah sebuah ajang lomba pengembangan inovasi di bidang teknologi informasi dan komunikasi yang diikuti baik dari perseorangan, kelompok, perusahaan, sekolah dan pemerintah.

Jumlah penghargaan di tingkat nasional yang diterima di bidang *e-Government* merupakan indikator yang ditetapkan untuk tujuan strategis ini, dengan target adanya 3 penghargaan tingkat nasional dalam jangka waktu 5 tahun yang didapat oleh Kabupaten.

Program yang dapat mendukung tujuan strategis ini adalah Program Peningkatan Kapasitas Aparatur Pemerintah . Program ini akan mewadahi semua kegiatan yang berhubungan dengan kegiatan yang dapat meningkatkan daya saing di bidang *e-Government*. Indikator keberhasilan kinerja dari program ini adalah jumlah penghargaan nasional yang diterima di bidang *e-Government*.

## 6. Peta Strategi (*Strategy Maps*)

Peta strategi adalah sebuah bagan yang menggambarkan bagaimana sebuah organisasi menciptakan nilai dengan menghubungkan tujuan strategis dalam hubungan sebab akibat dalam ke-4 perspektif *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2004:9). Hubungan antar tujuan strategis untuk

pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka dapat dilihat pada pada penggambaran peta strategi yang terlihat pada gambar 4.2.

Tujuan strategis pada masing-masing perspektif menunjukkan adanya keterikatan antara masing-masing tujuan untuk mencapai sasaran dari pengembangan *e-Government*. Jadi peta strategi ini memperlihatkan bagaimana *intangible asset* dapat diubah menjadi *tangible outcomes*. Ketika seorang sumber daya manusia telah selesai menjalai sebuah pelatihan, tidak akan memberikan manfaat langsung dalam peningkatan investasi. Tapi bila dipandang hasil pelatihan yang ia terima digunakan untuk membentuk sebuah *website* yang mengakomodir data dan informasi tentang investasi yang berada pada posisi perspektif proses bisnis internal, sehingga memungkinkan investor masuk atas dasar informasi tersebut, masuknya investor berada pada posisi perspektif finansial.

Perspektif *stakeholder* merupakan perspektif utama dalam sebuah organisasi publik seperti pemerintahan. Jadi perspektif *stakeholder* merupakan integrasi dari sasaran pada fokus area. Ketiga perspektif yang lain merupakan perspektif yang mendukung tujuan strategis pada perspektif *stakeholder*.

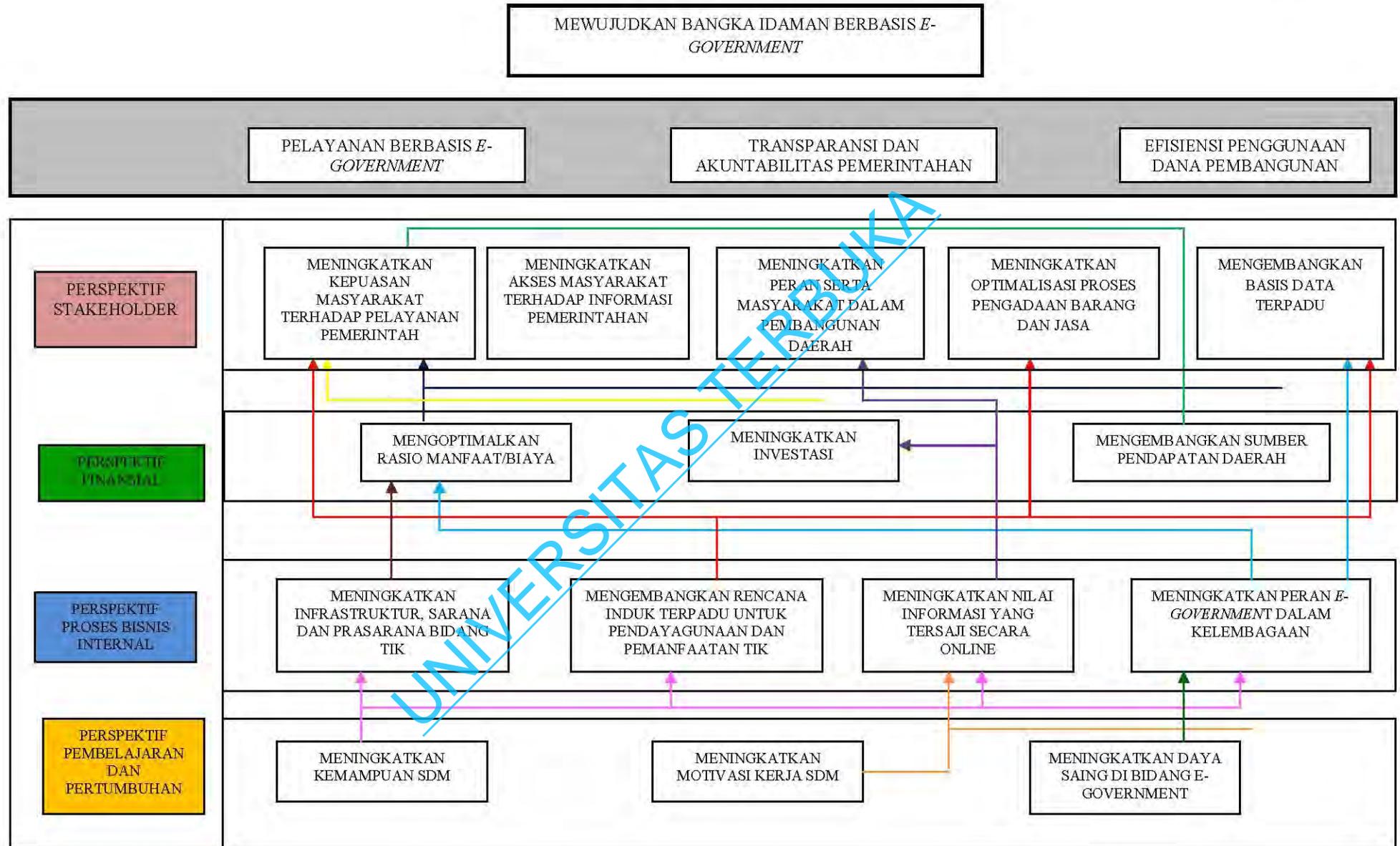
Perspektif finansial dengan tujuan strategis mengoptimalkan rasio manfaat dan biaya, meningkatkan investasi serta mengembangkan sumber pendapatan daerah dapat menunjang tujuan strategis yang ada pada perspektif finansial. Mengoptimalkan semua anggaran yang digunakan sesuai dengan manfaatnya akan mampu meningkatkan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan pemerintah, karena semua anggaran yang dialokasikan untuk

pembangunan masyarakat akan mampu digunakan dengan maksimal untuk pembangunan, semua sarana pelayanan akan dibangun dengan tepat waktu dan tepat manfaat. Investasi yang meningkat akan ikut meningkatkan pendapat asli daerah, yang akan menambah anggaran untuk pembangunan dan juga meningkatkan peran serta masyarakat dalam pembangunan.

Tujuan strategis dari perspektif proses bisnis internal, yaitu meningkatkan infrastruktur, sarana dan prasarana bidang teknologi informasi dan komunikasi, tujuan strategis mengembangkan rencana induk terpadu untuk pendayagunaan dan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi, tujuan strategis meningkatkan nilai informasi yang tersaji secara online dan meningkatkan peran *e-Government* dalam kelembagaan. Proses bisnis dan internal ini adalah penunjang yang digunakan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dan penunjang dalam kegiatan dalam kelembagaan.

Tujuan strategis untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, merupakan pendukung tujuan strategis pada perspektif bisnis dan internal, yaitu meningkatkan kemampuan sumber daya manusia, meningkatkan motivasi kerja sumber daya manusia dan meningkatkan daya saing di bidang *e-Government*.

Saling keterkaitan antar tujuan strategis ini menunjukkan bahwa dalam mengembangkan *e-Government* di Kabupaten Bangka 4 perspektif *Balanced Scorecard* harus saling mendukung, agar sasaran strategis dapat dicapai.



Gambar 4.2. Peta Strategi Pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangkajeneidecele

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### A. Simpulan

Dari analisis yang dibahas pada bab 4 yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk perencanaan dalam pengembangan *e-Government* di Kabupaten Bangka. Perencanaan ini dimulai dengan melakukan analisis SWOT memperhatikan aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* dapat menjadikan acuan dalam penentuan indikator yang mendukung pengembangan *e-Government*. Seluruh perspektif pada *Balanced Scorecard* dapat mewakili isu-isu strategis dalam pengembangan *e-Government*, sehingga dapat disusun sebuah rancangan *Balanced Scorecard* yang dianggap dapat mengatasi isu-isu yang muncul dalam pengembangan *e-Government*.
2. Penentuan visi pengembangan *e-Government* diturunkan dari visi Kabupaten Bangka, sehingga didapatkan tema strategis, tujuan strategis, ukuran dan program inisiatif. Sehingga terbentuk peta strategi untuk pengembangan *e-Government* yang tetap berpegangan pada visi dan misi Kabupaten Bangka, dan berpedoman pada Instruksi Presiden Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan Dan Strategi Nasional Pengembangan *E-Government*.

3. Metode *Balanced Scorecard* pada pengembangan *e-Government* dapat memenuhi semua kriteria yang diharapkan untuk Pemetaan *e-Government* Indonesia.

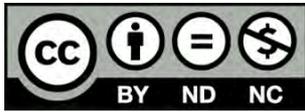
## B. Saran

Dari analisis yang telah dilakukan, beberapa saran yang dapat diberikan :

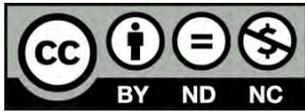
1. Pemerintah Kabupaten Bangka dapat menyusun rencana strategis untuk pengembangan *e-Government* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, karena dengan metode ini pengembangan *e-Government* akan bersifat menyeluruh bukan hanya melibatkan jajaran pemerintah semata, tapi juga melibatkan seluruh masyarakat.
2. Perlunya sosialisasi kepada seluruh jajaran di pemerintahan tentang penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam penyusunan *strategic plan* pengembangan *e-Government*, agar seluruh jajaran dapat bersama-sama untuk mewujudkan visi *e-Government* Kabupaten Bangka sekaligus visi Kabupaten Bangka.
3. Melalui penelitian ini terbentuk sebuah *strategic plan* untuk pengembangan *e-Government* bagi Kabupaten Bangka, untuk selanjutnya dapat dilakukan penelitian lanjutan supaya dapat dilakukan penilaian terhadap kinerja dari pelaksanaan *e-Government*. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan dengan menggunakan metode yang digunakan dalam penyusunan *strategic plan*, yaitu metode *Balanced Scorecard*, ataupun metode penilaian kinerja lain yang dipilih oleh peneliti lanjutan.

## Daftar Pustaka

- Awilia, Vini. (2004). Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Pemerintahan Daerah dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Bangka). *Tesis Sekolah Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor*. Bogor.
- Bungin, Burhan. (2010). *Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Cooper, Donald R & Schindler, Pamela S. (2006). *Metode Riset Bisnis : Volume 1 edisi 9*. New York : McGraw Hill/Irwin.
- David, Fred R. (2008). *Manajemen Strategis Konsep edisi 10*. Jakarta : Salemba Empat.
- Djunaedi, Achmad. (2002). Beberapa Pemikiran Penerapan E-Government dalam Pemerintahan Daerah di Indonesia. Makalah disajikan pada *Seminar Nasional E-Government dan Workshop Linux* tanggal 30 Oktober 2002. Yogyakarta.
- Gueorguiev I, et al. (2005). *Balanced Scorecard Based Management Information System – A Potential for Public Monitoring and Good Governance Advancement*. The Electronic Journal of E-Government, 3 (1), 29-38.
- Handayani, Sri (2005). Penerapan Balanced Scorecard dalam Penyusunan Strategic Plan Pemerintah Daerah Kota Balikpapan Menuju Good Governance. *Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Indonesia*. Jakarta.
- Hunger, J David & Wheelen, Thomas L. (1996). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (1996). *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action..* Boston : Harvard Bussiness School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (2001). *The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New bussiness Environment*. Boston : Harvard Bussiness School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (2004). *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outomes*. Boston : Harvard Bussiness School Press.

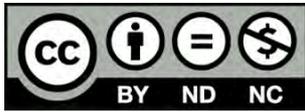


- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (2006). *Alignment : Using The Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Boston : Harvard Bussiness School Press.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. (2008). *Execution Premuim : Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston : Harvard Bussiness School Press.
- Lawson-Body, Assion & Miller, Glenn.(2006). *An Adaptation Of The Balanced Scorecard For E-Government Service Delivery: A Content Analysis*. North Dakota : College of Business and Public Administration University of North Dakota.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2012). *Pemeringkatan e-Government Indonesia*. Diambil 4 Juni 2012. dari situs World Wide Web. [Http://www.pegi.layanan.go.id](http://www.pegi.layanan.go.id).
- Masri S & Sofian E (Ed). (1989). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES.
- Moh. Nazir. (1985). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mulyadi. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Paul R.Niven. (2002). *Balanced Scorecard Step-By-Step*. New York : John Willey & Sons, Inc.
- Pemerintah Kabupaten Bangka. (2012). *Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah Tahun 2011*. Sungailiat: Pemerintah Kabupaten Bangka.
- Pemerintah Kabupaten Bangka. (2012). *Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah Tahun 2011*. Sungailiat: Pemerintah Kabupaten Bangka.
- Prastowo, Andi. (2011). *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta : Ar-Ruz Media.
- Rabaiah, A & Vandijck, E. (2009). *A Strategic Framework of e-Government: Generic and Best Practice* . The Electronic Journal of E-Government, 7 (3), 241-258.
- Rangkuti, Freddy (2009). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.



- Sugiyanto. (2009). *The Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D.* Bandung : Alfabeta.
- Tunggal, Amin Wijaya. (2011). *Pokok-Pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard.* Jakarta. Harvarindo.
- Umar, Husein. (2008). *Strategic Management in Action.* Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husein. (2010). *Desain Penelitian Manajemen Strategik.* Jakarta. Rajagrafindo Perkasa.
- Worldbank.(2012) E-Government: A Definition of E-Government. Diambil 12 Januari 2012, dari situs World Wide Web  
<http://www.worldbank.or/publicsector/egov/definition.htm>
- Yulianto, Danang. (2006). Pengembangan Model SI/TI Strategi Map dalam Rangka Reformasi Kepabeanaan dan Cukai Studi Kasus pada Ditjen Bea dan Cukai. *Tesis Sekolah Pasca Sarjana Universitas Indonesia.* Jakarta.

UNIVERSITAS TERBUKA



## KATA PENGANTAR

Perihal : Permohonan Pengisian Lembar Wawancara  
Lampiran : 1 (Satu) Berkas  
Judul Penelitian : Usulan Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Penyusunan *Strategic Plan* Untuk Pengembangan *E-Government* Di Kabupaten Bangka

### Dengan hormat,

Dalam rangka penulisan tesis di Universitas Terbuka sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan tugas akhir pada Program Pasca Sarjana Magister Manajemen (MM), maka saya mohon pada Bapak/Ibu/ Saudara untuk menjawab wawancara yang akan disampaikan.

Pertanyaan yang diajukan ini bukan berasal dari pihak pemerintah atau lembaga yang lain, dan hasil dari wawancara ini bukan untuk menilai lembaga tempat Bapak/Ibu/Saudara ditugaskan, tapi hanya untuk kepentingan penelitian semata. oleh sebab itu Bapak/Ibu/ Saudara tidak perlu ragu-ragu dalam memberi jawaban dengan sejujurnya. Semua identitas yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan kami jaga kerahasiaannya dan tidak akan dipublikasikan. Jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara berikan sangat diharapkan sesuai dengan kondisi sesungguhnya. Setiap jawaban yang diberikan merupakan suatu bantuan yang berharga bagi penelitian ini.

Demikian, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Sungailiat, Mei 2012  
Hormat saya,

Marlina

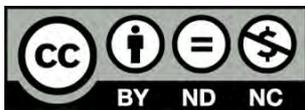
A. Bagian ini berkenaan dengan identitas responden. Bapak/ Ibu dimohon untuk mengisi, atau memberi tanda silang (x) pada setiap jawaban yang terkait :

1. Nama : .....
2. Jenis Kelamin :  Laki-laki  Perempuan
3. Jabatan :  Pimpinan SKPD  
 Kepala Bagian/Kepala Bidang  
 Kepala Sub Bagian/Ka. Sub Bidang  
 Staf IT
4. Usia saat mengisi lembar pertanyaan  
 21 th – 25 th  26 th – 30 th  
 31 th – 35 th  36 th – 40 th  
 > 40 th
5. Pendidikan terakhir saat mengisi lembar pertanyaan  
 SLTA  S2  
 D3  Lainnya  
 S1

Pilihlah jawaban dengan memberikan tanda silang pada kotak yang telah disediakan

B. Perspektif Proses Bisnis Internal

6. Apakah Anda mengetahui dan memahami tentang konsep e-Government  
 Tidak tahu dan tidak paham  
 Tahu namun tidak memahami maksud dan tujuannya  
 Tahu dan paham tapi belum diterapkan di lingkungan kerja  
 Tahu dan paham telah diterapkan sebagian besar di lingkungan kerja  
 Tahu dan paham serta telah dimanfaatkan secara maksimal



7. Bila anda mengetahui tentang e-Government, bagaimana pendapat anda tentang pengembangan e-Government untuk 5 tahun terakhir?

Jawaban .....

.....

.....

8. Apakah anda merasa keberadaan teknologi informasi dan komunikasi akan memberikan manfaat dan kontribusi signifikan bagi perkembangan daerah dimana anda berada?

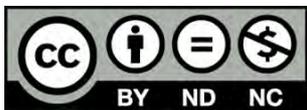
- Tidak tahu
- Ya, keberadaannya akan memberikan kontribusi positif, namun tidak signifikan
- Ya, keberadaannya akan memberikan kontribusi positif, namun signifikan tidaknya tergantung dari sudut pandang yang digunakan
- Ya, keberadaannya memberikan kontribusi positif dan signifikan bagi perkembangan daerah, dan dapat meningkatkan daya saing daerah jika direncanakan dan diterapkan dengan benar
- Ya, keberadaannya tidak hanya memberikan kontribusi positif dan signifikan bagi perkembangan ekonomi daerah, namun sanggup mentransformasikan situasi dan kondisi daerah ke arah modernisasi.

9. Kontribusi seperti apa yang anda harapkan dalam pengembangan e-Government di daerah anda?

Jawaban .....

.....

.....



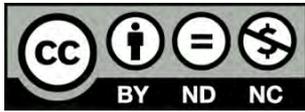
10. Menurut pendapat anda, apa peranan dan target utama penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengembangan e-governement di daerah

- Tidak tahu
- Memfasilitasi proses komunikasi dan informasi agar lebih cepat
- Memfasilitasi proses komunikasi dan informasi agar lebih cepat dan meningkatkan kinerja operasional pelayanan publik
- Memfasilitasi proses komunikasi dan informasi agar lebih cepat, meningkatkan kinerja operasional pelayanan publik dan membantu proses pengambilan keputusan yang efektif.
- Memfasilitasi proses komunikasi dan informasi agar lebih cepat, meningkatkan kinerja operasional pelayanan publik, membantu proses pengambilan keputusan yang efektif dan memastikan terjadinya proses yang transparan dan akuntabel
- Memfasilitasi proses komunikasi dan informasi agar lebih cepat, meningkatkan kinerja operasional pelayanan publik, membantu proses pengambilan keputusan yang efektif, memastikan terjadinya proses yang transparan dan akuntabel dan menciptakan berbagai inovasi produk dan jasa yang dibutuhkan daerah.

11. Apakah peranan dan target utama penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam pengembangan e-governement di daerah telah berjalan sesuai dengan yang anda harapkan.

Jawaban

.....  
.....  
.....



12. Bagaimana proses pengadaan teknologi informasi dan komunikasi dilakukan ?

- Tidak tahu
- Dilakukan secara manual, dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai pengadaan barang dan jasa
- Sebagian dilakukan secara manual, sebagian melalui prosedur elektronik (e-procurement) dengan berpedoman pada peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Seluruhnya dilakukan secara elektronik (e-procurement) dengan berpedoman pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, dimana sebagian besar proses pengadaan mendapatkan penilaian baik (minimal 'wajar') sebagai hasil audit pihak eksternal.
- Seluruhnya dilakukan secara elektronik (e-procurement) dengan berpedoman pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, dimana seluruh proses pengadaan mendapatkan penilaian baik (minimal 'wajar') sebagai hasil audit pihak eksternal.

13. Darimana anda mendapatkan informasi tentang proses pengadaan teknologi informasi dan komunikasi ini ?

Jawaban

.....  
.....  
.....

14. Apakah pemerintah daerah memiliki infrastruktur untuk sistem back-up yang siap bekerja seandainya terjadi sesuatu pada sistem utama
- Tidak tahu
  - Tidak ada, namun sudah direncanakan untuk segera dibangun
  - Ada, namun bersifat manual dan tidak real time
  - Ada, bersifat online dan real-time
  - Ada, bersifat online dan real time, secara periodik dilakukan simulasi atau latihan keadaan darurat, dan dijadikan evaluasi kinerja pemerintah daerah dalam mengelola teknologi informasi dan komunikasi.
15. Apakah pemerintah daerah memiliki pusat data yang aman dan terkelola dengan baik?
- Tidak tahu
  - Tidak ada, namun sudah direncanakan untuk segera dibangun
  - Ada, namun belum dikelola secara baik dan profesional
  - Ada, dan dikelola secara baik dan profesional
  - Ada, telah dikelola secara baik dan profesional dan mendapatkan sertifikasi dari badan standar independen untuk masalah penanganan keamanannya.
  - Ada, telah dikelola secara baik dan profesional, telah mendapatkan sertifikasi dari badan standar independen untuk masalah keamanannya dan diaudit secara berkala pengelolaannya.
16. Apakah pemerintah daerah memiliki pusat dukungan informasi untuk menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh para pengguna teknologi dan informasi
- Tidak tahu
  - Tidak ada, namun sudah direncanakan untuk segera dibangun
  - Ada, namun baru beroperasi selama jam kantor saja
  - Ada, dan telah beroperasi secara penuh 24 jam sehari

17. Apakah telah ada mekanisme yang terkait dengan manajemen keamanan informasi di Kabupaten Bangka?

- Tidak tahu
- Tidak ada, namun sudah direncanakan untuk menyusunnya
- Ada, namun baru bersifat parsial, sporadis dan kurang disosialisasikan
- Ada, telah dikomunikasi dan disosialisasikan secara konsisten ke
- seluruh pemangku kepentingan dan sebagian besar telah dilaksanakan dengan baik.

18. Bila anda mengetahui tentang sistem keamanan data dan pusat data di daerah anda, institusi apakah yang bertanggung jawab untuk sistem tersebut ?

Jawaban

.....  
.....  
.....

19. Apakah Kabupaten Bangka memiliki standar pengkodean data induk (seperti nomor ID individu, kode kelurahan) yang harus digunakan oleh seluruh komunitas dan masyarakat yang menggunakan aplikasi teknologi informasi dan komunikasi?

- Tidak tahu
- Tidak ada
- Ya memiliki, namun tidak seluruh aplikasi mengacu secara konsisten terhadap pengkodean data tersebut
- Ya memiliki, dan rata-rata aplikasi telah secara konsisten mempergunakannya

20. Bila ada standar pengkodean, digunakan untuk penerapan apakah standar pengkodean tersebut?

Jawaban

.....  
.....  
.....

21. Adakah peraturan daerah di Kabupaten Bangka yang menekankan akan pentingnya teknologi informasi sehingga harus diperhatikan dan diterapkan dalam berbagai lingkungan komunitas di Kabupaten Bangka

- Tidak tahu  
 Tidak ada  
 Ada, namun hanya berlaku untuk kalangan internal pemerintahan saja  
 Ada, dan berlaku untuk seluruh komunitas dan masyarakat daerah

22. Berkaca pada 5-10 tahun implementasi belakangan ini, apakah anda melihat adanya kontribusi teknologi informasi dan komunikasi dalam hal peningkatan efisiensi operasional penyelenggaraan pemerintah di Kabupaten Bangka?

- Tidak tahu  
 Tidak ada  
 Ada sejumlah kontribusi positif, namun tidak signifikan  
 Ada kontribusi positif dan cukup signifikan

23. Berkaca pada 5-10 tahun implementasi belakangan ini, apakah anda melihat adanya kontribusi teknologi informasi dan komunikasi dalam hal perbaikan pelaksanaan pemerintahan yang bersih, akuntabel dan transparan?

- Tidak tahu  
 Tidak ada kontribusi yang signifikan

- Ada sejumlah kontribusi positif, namun tidak signifikan
- Ada kontribusi positif dan cukup signifikan.

24. Jelaskan pendapat anda tentang pelaksanaan e-Government, dan kontribusinya untuk masyarakat dan pelayanan publik?

Jawaban

.....

.....

.....

C. Perspektif Finansial

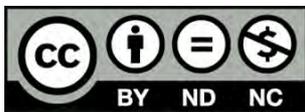
25. Darimana sumber dana investasi yang dipergunakan dalam membangun teknologi informasi dan komunikasi di unit kerja anda?

- Tidak tahu
- Berasal dari pemerintah pusat
- Berasal dari gabungan antara pemerintah pusat dan daerah dengan proporsi yang berbeda-beda setiap tahunnya
- Berasal dari pemerintah daerah

26. Darimana sumber dana operasional yang dipergunakan dalam membangun teknologi informasi dan komunikasi di unit kerja anda?

- Tidak tahu
- Berasal dari pemerintah pusat
- Berasal dari gabungan antara pemerintah pusat dan daerah dengan proporsi yang berbeda-beda setiap tahunnya
- Berasal dari pemerintah daerah

27. Berapa kira-kira besarnya kontribusi industri teknologi informasi dan komunikasi terhadap pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Bangka?



- Tidak tahu
- Dibawah 5%
- Antara 6-10%
- Antara 11-25%
- Antara 26-40%
- Diatas 40%

28. Apakah penggunaan teknologi informasi dan komunikasi dapat mengurangi biaya operasional kantor sehari-hari di unit kerja anda?

- Tidak tahu
- Tidak ada perubahan biaya antara menggunakan dan tidak menggunakan teknologi informasi dan komunikasi
- Ada beberapa biaya yang dapat dikurangi dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi
- Hampir seluruh biaya yang dapat dikurangi dengan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi

29. Berkaca pada 5-10 tahun implementasi belakangan ini, apakah anda melihat adanya kontribusi teknologi informasi dan komunikasi dalam hal peningkatan nilai pendapatan daerah di Kabupaten Bangka

- Tidak tahu
- Tidak ada kontribusi yang signifikan
- Ada sejumlah kontribusi positif, namun tidak signifikan
- Ada kontribusi positif dan signifikan

30. Menurut anda, kontribusi apakah yang dapat diberikan pengembangan e-Government untuk peningkatan nilai pendapatan daerah?

Jawaban

.....  
.....  
.....

## Perspektif Customer/Masyarakat

31. Apakah Pemerintah Kabupaten Bangka memiliki program sosialisasi dan edukasi mengenai pentingnya teknologi Informasi dan Komunikasi bagi masyarakat

- Tidak tahu
- Tidak ada
- Ada, namun bersifat sporadis dan tidak terencana
- Ada, terencana dengan baik dan dilaksanakan secara konsisten, kontinyu dan berkesinambungan

32. Bila ada, kelompok masyarakat manakah yang menjadi sasaran untuk sosialisasi dan edukasi ini?

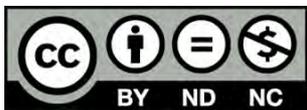
Jawaban

.....  
.....

33. Dalam Kabupaten Bangka, software aplikasi jenis apa yang sudah dikembangkan sendiri dan dipergunakan oleh masyarakat luas atau komunitas tertentu?

- Tidak tahu
- Tidak ada
- Satu jenis aplikasi (di antara tipe e-government, e-commerce, e-learning, e-bussines, e-procurement, e-learning dan e-health)
- Dua – Empat jenis aplikasi (di antara tipe e-government, e-commerce, e-learning, e-bussines, e-procurement, e-learning dan e-health)

34. Apakah Kabupaten Bangka memiliki pusat data yang menyimpan berbagai dokumen elektronik sebagai arsip publik yang dapat diakses oleh siapa saja yang membutuhkannya?



- Tidak tahu
- Tidak ada
- Ada, namun tersebar secara sporadis di berbagai tempat
- Ada pusat data yang dikelola dengan cukup baik
- Ada beberapa pusat data yang saling terhubung dan terintegrasi satu dengan lainnya.

35. Bila ada, siapakah pengelola pusat data tersebut?

Jawaban

.....  
.....

36. Apakah terdapat aplikasi portal yang dapat digunakan oleh masyarakat dalam mencari data terkait dengan Kabupaten Bangka yang mudah untuk dipergunakan?

- Tidak tahu
- Tidak ada
- Ada, namun tersebar secara sporadis di berbagai tempat
- Ada sebuah portal utama yang dikelola dengan cukup baik
- Ada beberapa portal utama yang saling terhubung dan terintegrasi satu dengan lainnya.

37. Bila ada, sebutkan portal yang anda maksud?

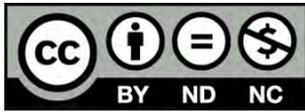
Jawaban

.....  
.....

38. Apakah terdapat perpustakaan publik di Kabupaten Bangka yang di dalamnya menyimpan sejumlah arsip elektronis dan melibatkan komputer dalam pengelolaan koleksi referensi buku yang dimiliki?

- Tidak tahu
- Tidak ada

- Ada, namun masih sangat sederhana
- Ada, dan cukup efektif penggunaan dan pemanfaatannya oleh publik
39. Ada berapa perguruan tinggi yang memiliki program studi terkait dengan komputer dan informatika di Kabupaten Bangka
- Tidak tahu
- Tidak ada
- 1 – 3 perguruan tinggi
- 4 – 10 perguruan tinggi
40. Ada berapa Sekolah Menengah Kejuruan yang memiliki program studi terkait dengan komputer dan informatika di Kabupaten Bangka
- Tidak tahu
- Tidak ada
- 1 – 5 SMK
- 6 – 15 SMK
41. Apakah berbagai institusi pendidikan di Kabupaten Bangka, mulai dari PAUD hingga perguruan tinggi telah memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi secara optimum
- Tidak ada
- Dimanfaatkan hanya seperlunya saja
- Dimanfaatkan untuk beberapa hal, namun tidak semuanya optimum
- Dimanfaatkan cukup intens, dan ada beberapa di antaranya yang telah optimum implementasinya
42. Apakah cukup banyak diselenggarakan program sosialisasi dan edukasi oleh lembaga pendidikan untuk masyarakat yang tertarik dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi?
- Tidak ada



- Hanya sesekali diadakan, dan tidak tentu jadwalnya
- Beberapa kali dilaksanakan dalam setahun
- Cukup sering dilaksanakan oleh berbagai pihak dari tahun ke tahun

43. Untuk bidang pendidikan, kontribusi apakah yang dapat diberikan dari pengembangan e-Government?

Jawaban

.....  
.....  
.....

44. Berkaca pada 5-10 tahun implementasi belakangan ini, apakah anda melihat adanya kontribusi teknologi informasi dan komunikasi dalam hal peningkatan kualitas pelayanan publik baik oleh kalangan pemerintah maupun industri swasta

- Tidak tahu
- Tidak ada kontribusi yang signifikan
- Ada sejumlah kontribusi yang positif namun tidak signifikan
- Ada kontribusi positif dan cukup signifikan

45. Berkaca pada 5-10 tahun implementasi belakangan ini, apakah anda melihat adanya kontribusi teknologi informasi dan komunikasi dalam hal peningkatan partisipasi masyarakat dalam pemerintahan, khususnya terkait dengan pembangunan dan pengembangan daerah

- Tidak tahu
- Tidak ada kontribusi yang signifikan
- Ada sejumlah kontribusi yang positif namun tidak signifikan
- Ada kontribusi positif dan cukup signifikan

46. Bagaimana peran masyarakat dalam pengembangan e-Government di Kabupaten Bangka?

Jawaban

.....  
.....  
.....

#### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

47. Dari seluruh pegawai yang ada di SKPD Anda, berapa persen yang dianggap mampu menggunakan komputer dan internet (fungsi-fungsi standar)

- Tidak tahu  
 Kurang lebih di bawah 10%  
 Kurang lebih antara 11-25%  
 Kurang lebih 26-50%  
 Kurang lebih 51-75%  
 Kurang lebih di atas 75%

48. Untuk pengguna komputer yang ada di SKPD Anda, kira-kira darimana saja yang bersangkutan belajar mengenai cara memanfaatkan komputer dan internet

- Tidak tahu  
 Kebanyakan belajar sendiri (mandiri)  
 Belajar dari orang lain atau dari sumber referensi (buku)  
 Belajar dari orang lain, dari sumber referensi (buku) dan mengikuti pendidikan formal  
 Belajar dari orang lain, dari sumber referensi (buku), mengikuti pendidikan formal dan informal

49. Apakah SKPD anda, mengalokasikan dana pelatihan untuk pelatihan yang berhubungan dengan teknologi informasi dan komunikasi?

Jawaban

.....  
.....

50. Apakah ada mekanisme pemberian penghargaan bagi mereka yang berhasil membangun/menerapkan teknologi informasi

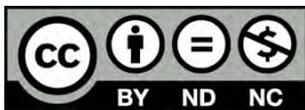
- Tidak tahu
- Tidak ada
- Ada, namun tidak dilaksanakan secara konsisten
- Ada, secara berkala dan kontinyu dilakukan terhadap yang bersangkutan, dan telah menjadi budaya tak tertulis dalam organisasi

51. Apakah ada mekanisme insentif bagi mereka yang berjuang untuk membangun dan mengembangkan teknologi informasi dan komunikasi di Kabupaten Bangka?

- Tidak tahu
- Tidak ada
- Ada, namun bersifat case-by-case
- Ada, dan telah diatur dengan sejumlah keputusan/peraturan terkait
- Ada, diimplementasikan dengan baik dan terbukti meningkatkan partisipasi pembangunan/pengembangan teknologi informasi dan komunikasi di daerah.

52. Apakah ada bentuk apresiasi publik yang pernah diberikan kepada pemerintah Kabupaten Bangka terkait dengan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang dibangun di Kabupaten Bangka

- Tidak tahu
- Tidak ada



- Ada, namun bersifat informal
- Ada, dalam bentuk formal dengan berbagai cara penyampaiannya

53. Apakah ada lembaga-lembaga pelatihan penggunaan dan pemanfaatan komputer di Kabupaten Bangka?

- Tidak ada
- Ada, namun tidak banyak
- Cukup banyak namun tidak tersebar merata
- Cukup banyak dan menyebar merata di seluruh daerah
- Ada banyak, menyebar di seluruh daerah dan sudah beroperasi cukup lama

54. Untuk masa 5-10 tahun, apakah ada kontribusi teknologi informasi dan komunikasi dalam hal peningkatan kualitas pengetahuan dan kompetensi masyarakat di berbagai aspek kehidupan?

- Tidak tahu
- Tidak ada kontribusi yang signifikan
- Ada sejumlah kontribusi positif, namun tidak signifikan
- Ada kontribusi positif dan cukup signifikan

55. Bagaimana perkembangan SDM di bidang teknologi informasi untuk pengembangan e-Government di Kabupaten Bangka?

Jawaban

.....  
.....  
.....