

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Negara-negara berkembang seperti Indonesia pada era digital yang semakin berkembang pesat saat ini dihadapkan oleh berbagai permasalahan seperti efisiensi, produktivitas, dan akses masyarakat dalam menikmati informasi yang ada di dalam birokrasi serta adanya tuntutan kepastian, rasa aman, dan rasa nyaman akan pelayanan tersebut. Teknologi menawarkan kesempatan untuk berbagi informasi, partisipasi publik, dan kolaborasi. Teknologi dapat dimanfaatkan untuk memberi informasi lebih banyak kepada publik dengan cara yang memungkinkan orang memahami apa yang pemerintah mereka lakukan dan untuk mempengaruhi keputusan. Penggunaan teknologi, informasi, dan komunikasi juga dapat berdampak besar pada kemampuan sektor publik untuk membuat keputusan berdasarkan bukti, sehingga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas keputusan tersebut dan mengarah pada peningkatan kinerja sektor publik dalam bentuk kebijakan, layanan dan komunikasi yang lebih baik dengan warga dan dunia bisnis. Dampak dari pemanfaatan teknologi pada lingkup instansi pemerintah ini selanjutnya disebut dengan *e-government*.¹

Penerapan *e-government* bukan hanya mengenai pemerintah yang menggunakan komputer lalu mengotomasi praktik-praktik penyelenggaraan pemerintahan yang lama. Namun lebih dari itu, adanya *e-government* diharapkan dapat menciptakan reformasi pada penyelenggaraan pemerintahan. Reformasi penyelenggaraan pemerintah tersebut melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi sehingga dapat meminimalisir anggaran yang dikeluarkan dan menjadikan pelayanan publik yang lebih berkinerja tinggi, efektif, dan efisien dengan mengintegrasikan sistem-sistem yang telah ada di kementerian/lembaga,

¹ Wardiyanto, Bintoro. 2010. *E-Government dan E-Procurement: Konstruksi Akuntabilitas dan Transparansi Birokrasi*. Dalam *Revitalisasi Administrasi Negara: Reformasi Birokrasi dan E-Governance*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

pemerintah pusat, maupun pemerintah daerah² serta dapat meningkatkan transparansi dan partisipasi masyarakat.³

Dilihat dari pengalaman negara-negara maju, apabila ingin memperbaiki pelayanan publik maka harus berani berinovasi dalam manajemen pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan kata lain tidak ada perbaikan pelayanan publik apabila tidak ada inovasi. Tidak bisa dikatakan berinovasi apabila tidak ada pemanfaatan teknologi dalam birokrasi pemerintahan. Dengan kesimpulan perbaikan pelayanan publik dapat dilakukan melalui *e-government*. *E-government* merupakan aplikasi teknologi informasi yang digunakan oleh pemerintah yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pemerintahan dan memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap pemerintahan.⁴

Tabel I.1 Peringkat E-Government Development Index Asia Tenggara Tahun 2010-2020

No.	Negara	Nilai Rata-Rata					
		2010	2012	2014	2016	2018	2020
1.	Singapura	0,7476	0,8474	0,9076	0,8828	0,8812	0,9150
2.	Malaysia	0,6101	0,6703	0,6115	0,6175	0,7174	0,7892
3.	Brunei Darussalam	0,4796	0,625	0,5042	0,5298	0,6923	0,7389
4.	Thailand	0,4653	0,5093	0,4631	0,5522	0,6543	0,7565
5.	Filiphina	0,4637	0,513	0,4768	0,5766	0,6512	0,6892
6.	Vietnam	0,4454	0,5217	0,4705	0,5143	0,5931	0,6667
7.	Indonesia	0,4026	0,4949	0,4487	0,4478	0,5258	0,6612
8.	Timor Leste	0,2273	0,2365	0,2528	0,2582	0,3816	0,4649
9.	Kamboja	0,2878	0,2902	0,2999	0,2593	0,3753	0,5113
10.	Myanmar	0,2818	0,2703	0,1869	0,2362	0,3328	0,7892
11.	Laos	0,2637	0,2935	0,2659	0,309	0,3056	0,3288
	Asia Tenggara	0,3828	0,4793	0,4434	0,4712	0,5555	0,6321
	Dunia	0,4199	0,4882	0,4712	0,4922	0,5491	0,5988

Sumber : United Nation E-Government Knowledgebase

² Kencana, Maulandy Rizky Bayu. 2019. *Menteri Syafrudin Tekankan Pentingnya E-Government Cegah Pemborosan Anggaran*. <https://www.merdeka.com/uang/menteri/syafrudin-tekankan-pentingnya-e-government-cegah-pemborosan-anggaran.html> (diakses pada 24 Desember 2019 pukul 10.40 WIB)

³ Lanvin, Bruno. 2002. *The e-government handbook for developing countries : a project of InfoDev and the Center for Democracy and Technology (English)*. infoDev. Washington, DC: World Bank.

⁴ Said, M.Masud. 2006. *Trend Global Peningkatan Pelayanan Publik: E-government dan Masalahnya bagi Negara Sedang Berkembang*. Dalam *Pelayanan Publik dari Dominasi ke Partisipasi*. Surabaya: Airlangga University Press.

Pada tabel I.1 terlihat bahwa semakin maju suatu negara, nilai rata-rata *e-government* yang diraih semakin tinggi pula. Sejak dikeluarkannya Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government*⁵, terhitung kurang lebih sudah tujuh belas tahun Indonesia memperkenalkan *e-government* untuk mulai diterapkan oleh instansi pemerintahan. Hingga tahun 2020, Indonesia telah mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Di kancah internasional, Indonesia yang pada tahun 2018 menempati peringkat 107 dunia, pada tahun 2002 meningkat menjadi peringkat 88 dunia. Terlihat dari index yang diperoleh Indonesia juga mengalami peningkatan dan melampaui rata-rata index Asia Tenggara dan Dunia. Namun, di sisi lain, apabila dibandingkan dengan negara-negara tetangga, Indonesia masih terbilang tertinggal dari negara-negara tetangga. Di Asia Tenggara, Indonesia hanya menempati peringkat 7 dan itu berlangsung dari tahun 2010 hingga 2020 saat ini.

Heeks mengatakan bahwa penerapan *e-government* di negara-negara berkembang seperti Indonesia tingkat kegagalannya mencapai 85%. Dari tingkat kegagalan tersebut diklasifikasikan kembali menjadi 35% merupakan kegagalan total yaitu *e-government* yang tidak diterapkan sama sekali atau hanya diterapkan beberapa saat lalu ditolak, dan 50% lainnya diklasifikasikan sebagai kegagalan parsial yaitu tujuan utama dari diterapkannya *e-government* tidak dapat dicapai seperti apa yang telah diharapkan.⁶

E-government menjadi perjalanan baru tata kelola pemerintahan yang lebih baik. Adanya *e-government* dapat berperan meningkatkan kualitas pelayanan publik serta membantu memberikan informasi yang lebih informatif dengan

⁵ Presiden Republik Indonesia. 2003. Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *E-government*. Jakarta: Presiden Republik Indonesia.

⁶ Sirat, Bani Iswaril. 2013. *Analisis Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi Government to Government Electronic Government (G2G E-Gov) di Indonesia Studi Kasus: Komandan SIKD*. Dirjen Perimbangan Keuangan. djpk.depkeu.go.id

efektif dan efisien kepada masyarakat.⁷ Hal tersebut sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Pasal 18 Ayat (2) dan Pasal 34 Ayat (3) yaitu dalam meningkatkan pelayanan publik harus menjadi perhatian utama pemerintah karena pelayanan publik merupakan hak-hak sosial yang mendasar dari masyarakat.

Secara realistis, penerapan *e-government* dari satu pemerintahan dengan pemerintahan yang lain tidaklah sama. Masing-masing memiliki kecepatan dalam menerapkan *e-government* berbeda-beda. Hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor baik dalam internal maupun eksternal lembaga pemerintah yang turut mempengaruhi. Dalam kaitan ini dibutuhkan kesiapan anggaran, sumber daya manusia, regulasi, sarana prasarana maupun komitmen yang kuat dari pemerintah untuk memperbaiki pelayanan publik.

Selain itu, Maria Lauranti,dkk juga mengklasifikasikan permasalahan dalam penerapan *e-government* menjadi 3 yaitu kebijakan publik, organisasi, *community*, dan individu.⁸ Pada poin kebijakan, permasalahan yang terjadi terkait belum adanya kebijakan yang mengatur tentang sinergitas antar instansi pemerintah dalam menerapkan *e-government*, terkait penerjemahan Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional ke ruang digital, terkait permasalahan anggaran yang dibutuhkan untuk membangun aplikasi yang tidak sedikit, masih kurangnya kerjasama dengan pihak swasta maupun lembaga permasyarakatan untuk menerapkan *e-government*. Sedangkan pada poin organisasi permasalahan-permasalahan yang terjadi yaitu munculnya kompetisi antar institusi ketika pemerintah dituntut untuk berinovasi, belum adanya pemantauan dan pendampingan secara berkala pada pemerintah daerah yang berinovasi untuk menerapkan *e-government*, kurangnya ruang kreatif yang mewadahi para

⁷ Elysia, Vita, dkk. 2017. *Implementasi E-Government untuk Mendorong Pelayanan Publik yang Terintegrasi di Indonesia*. Dalam *Optimalisasi Peran Sains dan Teknologi untuk Mewujudkan Smart City*. Banten: Universitas Terbuka.

⁸ Lauranti, Maria., Eka Afrina., Dia Mawesti., et.al., (2017). *Mengkaji Penggunaan e-Government Pemerintah Daerah di Indonesia*. Perkumpulan Prakarsa: Jakarta

perangkat daerah untuk berinovasi di sektor yang mereka kelola melalui teknologi inovasi, dan perlunya kombinasi *offline* dan *online* sebagai ruang demokrasi.

Selanjutnya pada poin klasifikasi permasalahan yaitu dari sisi *community*. Permasalahan-permasalahan yang masih sering timbul yaitu akses publik yang masih terbatas karena kurang memadainya infrastruktur penunjang penerapan *e-government*; kurangnya pembelajaran kepada masyarakat terkait Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional sehingga masyarakat bisa lebih memahami tentang pembangunan dan mau berpartisipasi langsung, sebagian besar pemerintah menerima gagasan hanya seputar pembangunan secara fisik yang diusulkan oleh kaum perempuan seperti pelatihan dan pemberdayaan namun belum banyak direalisasikan oleh pemerintah, dan juga tingkat kemudahan masyarakat dalam mengakses aplikasi-aplikasi *e-government* yang telah disediakan oleh pemerintah.

Poin permasalahan terakhir yaitu dari sisi individu. Masalah-masalah terkait individu pada penerapan *e-government* yaitu kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin dalam melahirkan sebuah terobosan untuk menjalankan visi misi bersama perangkat daerah beserta jajarannya, perlu adanya revolusi mental dalam segala perubahan begitu juga pada penerapan *e-government* yang mengubah sistem *offline* menjadi sistem *online* yang lebih terbuka, masih kurangnya pemahaman antara *open government* dengan *e-government* terutama pada pegawai pemerintah tingkat rendah, dan juga masih adanya konflik kepentingan dalam penggunaan media komunikasi untuk penggalangan usulan kepada masyarakat.

Hery Abdul Aziz juga mengklasifikasikan beberapa masalah pokok dalam penerapan *e-government*. Masalah yang dipaparkan meliputi masalah budaya, masalah infrastruktur, dan masalah kepemimpinan. Lingkup permasalahan budaya dalam penerapan *e-government* yaitu adanya beberapa penolakan terhadap adanya penerapan *e-government*, kurangnya kesadaran dan penghargaan terhadap *e-government* dan adanya rasa tidak mau berbagi data dan informasi baik antar individu maupun antar instansi. Dalam lingkup masalah infrastruktur yang

dihadapi ketika menerapkan *e-government* yaitu adanya ketimpangan digital antara satu daerah dengan daerah lain, kurangnya sistem layanan, dan infrastruktur yang tidak menunjang. Sedangkan dalam lingkup masalah kepemimpinan yaitu adanya konflik antara pemerintah pusat dengan daerah, alokasi anggaran, dan pembakuan.⁹

Pemerintah Indonesia telah menerapkan inovasi *e-government* sejak dikeluarkannya Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*, didukung pula dengan Strategi Nasional Pengembangan *e-government* dan regulasi terkait yaitu Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik serta Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2010 tentang Implementasi Undang-Undang Keterbukaan Informasi Publik. Selanjutnya, Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik atau SPBE juga diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik. SPBE yang dalam penerapannya disebut dengan *e-government*. Berikut adalah hasil pemeringkatan *e-government* Indonesia tingkat provinsi pada tahun 2013-2015.

Tabel I.2 Pemeringkatan e-Government Indonesia Tingkat Provinsi Tahun 2013-2015

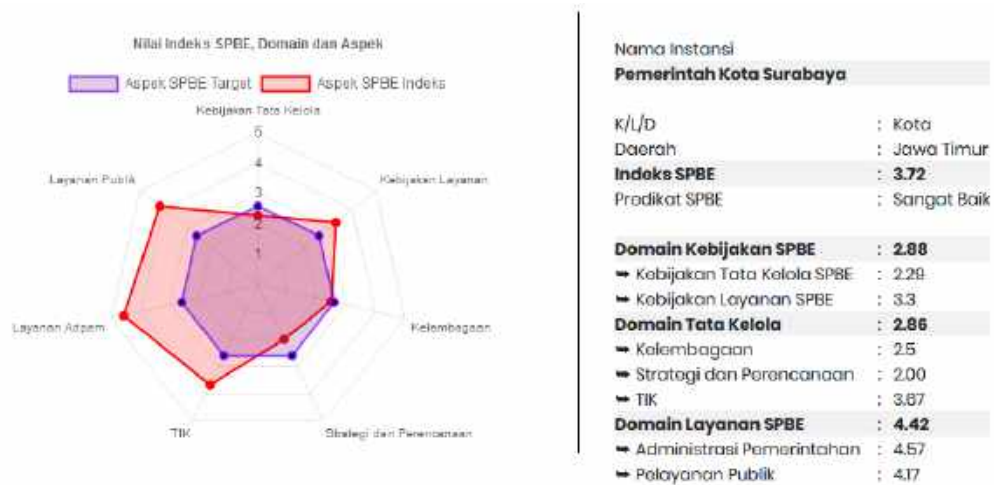
Peringkat	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Provinsi Jawa Barat 3,39	Provinsi DKI Jakarta 3,08	Provinsi DKI Jakarta 3,39
2	Provinsi DKI Jakarta 3,27	Provinsi Jawa Barat 3,01	Provinsi Jawa Barat 3,07
3	Provinsi Jawa Timur 3,05	Provinsi Jawa Timur 2,89	Provinsi Jawa Timur 3,01
4	Provinsi Gorontalo 3,03	Provinsi Yogyakarta 2,88	Provinsi Gorontalo 2,95
5	Provinsi Yogyakarta 3,02	Provinsi Jawa Tengah 2,73	Provinsi Bangka Belitung 2,90

Sumber: Data Olahan Pemeringkatan e-Government Indonesia Kemkominfo

Pada tabel I.2 menunjukkan bahwa dalam tiga tahun berturut-turut Provinsi Jawa Timur berada di posisi ketiga dalam Pemeringkatan *e-Government*

⁹ Handika, Reza. 2017. *Kinerja Pegawai Sebelum dan Sesudah Berbasis E-Government (Studi pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Tanggamus)*. Thesis. Lampung: Universitas Lampung.

Indonesia. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah Provinsi Jawa Timur konsisten dan berusaha senantiasa mengembangkan dan menambah inovasi-inovasi dalam segala bidang pemerintahan dengan memanfaatkan internet dan teknologi di dalamnya. Pemerintah Provinsi Jawa Timur senantiasa memotivasi para Organisasi Perangkat Daerah (OPD) untuk menerapkan *e-Government* untuk menciptakan pelayanan yang lebih efektif, efisien, dan akuntabel. Selain itu, Pemerintah Daerah Jawa Timur telah mampu menjembatani antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah.¹⁰ Terbukti telah banyak Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Jawa Timur yang menerapkan *e-government*. Salah satu dari Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota di Jawa Timur yang telah berhasil menerapkan *e-government* adalah Pemerintah Daerah Kota Surabaya. Berikut adalah hasil evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Surabaya pada tahun 2019.



Gambar I.1 Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Surabaya pada Tahun 2019

Pada gambar I.1 Hasil Evaluasi Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Kota Surabaya pada tahun 2019 menunjukkan angka Indeks SPBE yang diraih Kota Surabaya sebesar 3,72 dengan predikat SPBE sangat baik. Indeks tersebut didapatkan dari penilaian beberapa domain dan aspek. Domain tersebut

¹⁰ Kominfo Jatim. 2012. *Penerapan E-Government, Jatim Target Terbaik Nasional*. <http://kominfo.jatimprov.go.id/read/umum/30764> (diakses pada 12 Desember 2019 pukul 18.48 WIB)

meliputi domain kebijakan SPBE dengan aspek kebijakan tata kelola SPBE dan kebijakan layanan SPBE; domain tata kelola dengan aspek kelembagaan, strategi dan perencanaan, Teknologi Informasi dan komunikasi; dan domain layanan SPBE dengan aspek administrasi pemerintahan dan pelayanan publik. Kota Surabaya mendapatkan nilai indeks yang rendah pada domain tata kelola dan mendapatkan nilai indeks yang tinggi pada domain layanan SPBE.

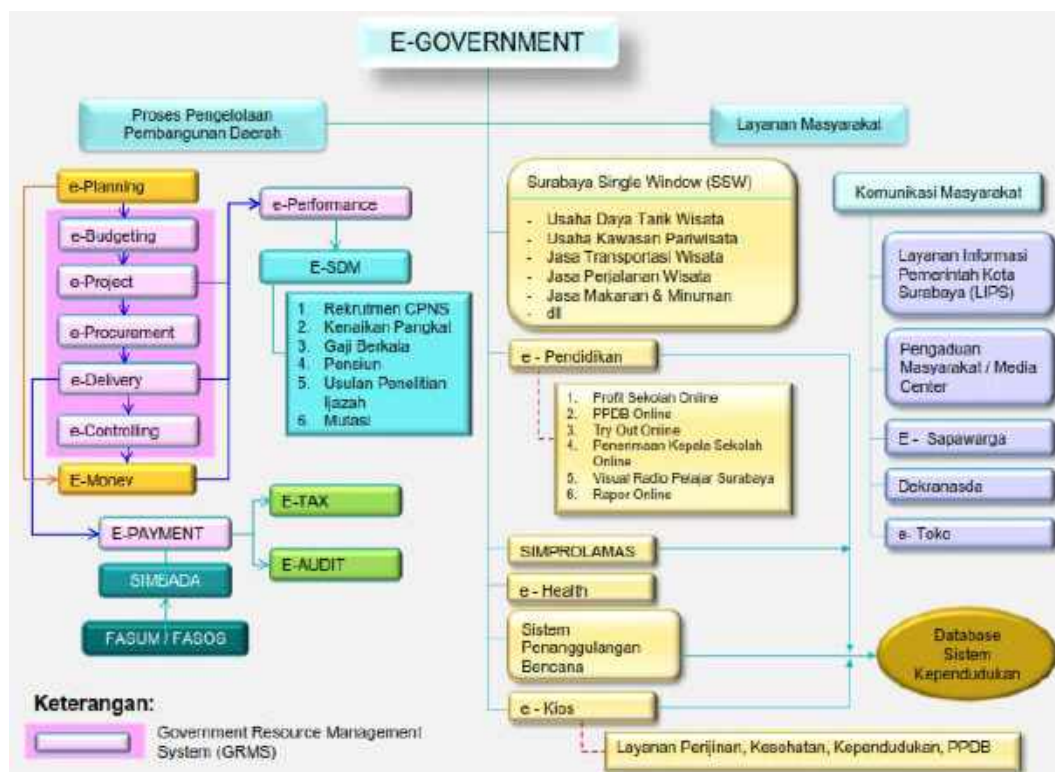
Tingginya nilai indeks pada domain layanan SPBE yang diperoleh Kota Surabaya karena sejak tahun 2002 Kota Surabaya telah mulai menerapkan *e-government*, tepatnya ketika Ibu Walikota Tri Risma masih menjabat sebagai Kepala Bagian Bina Pembangunan yang sekarang bernama Bagian Administrasi Pembangunan. Kota Surabaya dianggap sebagai pelopor dan menjadi *pilot project* penerapan *e-government* nasional. Aplikasi yang lahir pertama kali pada tahun 2002 yaitu *e-procurement*. Adanya aplikasi *e-procurement* bertujuan untuk memudahkan monitoring kinerja pembangunan. Selanjutnya pada tahun 2003 lahir aplikasi *e-budgeting* yang merupakan aplikasi pertama di Indonesia untuk urusan penganggaran. Aplikasi tersebut dikembangkan dengan konsep GRMS (*Government Resources Management System*). Pada tahun 2009 dan 2010 lahir pula aplikasi *e-musrembang* dan *e-performance*.¹¹

Seiring berjalannya waktu, Kota Surabaya telah melahirkan banyak aplikasi. Apabila diklasifikasikan, di bidang pengelolaan keuangan daerah terdapat e-Planning yang terdiri atas e-Musrembang, e-DevPlan, dan e-Deployment. Selanjutnya terdapat e-Budgeting, e-DPA, e-Project, e-Procurement, e-Delivery, e-Payment, e-Accounting, e-Inventory, e-SIMBADA, e-Controlling, e-Performance, e-Tax, e-Audit, dan Fasum-Fasos. Di bidang kepegawaian terdapat e-SDM yang di dalamnya terdapat tes Calon Pegawai Negeri Sipil, gaji berkala, kenaikan pangkat, mutasi, dan pensiun.¹²

¹¹ Bangsa Surabaya. 2018. *Pelopori e-Government, Pemkot Surabaya Sudah Ciptakan Ratusan Aplikasi*. <https://humas.surabaya.go.id/2018/04/05/pelopori-e-government-pemkot-surabaya-sudah-ciptakan-ratusan-aplikasi/> (diakses pada 12 Desember 2019 pukul 19.18 WIB)

¹² *Ibid.*

Selain itu terdapat pula e-Monitoring yang terdiri atas CCTV/SITS, penertiban reklame, pajak dan retribusi, operasi yustisi, monitoring sampah, monitoring permukiman, dan monitoring ketinggian air. Untuk e-Education di dalamnya terdapat penerimaan murid baru (PPDB), tryout online, rapor online, penerimaan kepala sekolah online, dan radio visual. Lalu untuk media center Pemerintah Kota Surabaya juga menyediakan e-Wadul, e-Sapawarga, Surabaya.go.id, twitter, Facebook, Youtube, dan call center/SMS. Di e-Office terdiri atas e-Surat dan e-Jadwal, e-Permit terdiri atas SSW Online dan mobile serta e-Lampid, e-Dishub terdiri atas uji kir, traffic, parkir, perijinan, terminal, dan angkutan, sedangkan pajak online terdiri atas pajak restoran, pajak hotel, pajak parkir, dan PBB.¹³ Untuk lebih jelasnya, penerapan *e-government* di Kota Surabaya dapat dilihat pada Gambar I.2 berikut ini.



Gambar I.2 Bagan Penerapan *E-Government* di Kota Surabaya

¹³ *Ibid.*

Tercatat bahwa dari tahun 2002 hingga saat ini, *e-government* yang telah diterapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya sangat beragam. Adanya penerapan *e-government* tersebut diharapkan mampu membuat kinerja aparatur maupun SKPD di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya dapat lebih efektif dan efisien serta dapat mengurangi tindak korupsi karena fungsi pengawasan yang semakin mudah dilakukan oleh seluruh kalangan masyarakat luas.



Gambar I.3 Grafik Penghematan Alat Tulis Kantor dan Makanan dan Minuman Terhadap Belanja Langsung di Pemerintah Kota Surabaya Pada Tahun 2009-2017

Pada Gambar I.3 Grafik Penghematan Alat Tulis Kantor dan Makanan dan Minuman Terhadap Belanja Langsung di Pemerintah Kota Surabaya Pada Tahun 2009-2017 mengalami naik turun. Namun jika dilihat trennya akhir-akhir ini mengalami penurunan yang signifikan. Adanya tren penurunan belanja langsung berupa alat tulis kantor ini merupakan dampak dari adanya penerapan *e-government*. Semula Pemerintah Kota Surabaya harus mengeluarkan dana yang cukup besar untuk urusan perlengkapan habis pakai seperti alat tulis kantor, namun semenjak adanya penerapan *e-government* dapat memangkas anggaran hingga begitu besarnya yang kemudian dapat dialokasikan ke kebutuhan lain yang lebih *urgent*.

Komitmen Pemerintah Kota Surabaya dalam memberikan pelayanan publik yang lebih baik kepada masyarakat dengan menerapkan *e-government* terbilang sangat sungguh-sungguh. Terbukti dari awal penerapan *e-government* hingga saat ini Pemerintah Kota Surabaya tidak pernah absen mendapatkan penghargaan di bidang tersebut. Untuk lebih jelasnya, daftar penghargaan Kota Surabaya dalam penerapan teknologi dan informasi dapat dilihat pada Tabel I.4 berikut ini.

Tabel I.3 Daftar Penghargaan Kota Surabaya dalam Penerapan Teknologi dan Informasi

No.	Penghargaan	Tahun
1.	Penghargaan Innovative e-Government	2003
2.	Juara II Lomba Teknologi Tepat Guna	2009
3.	Warta Ekonomi e-government Award 2009 kategori Kabupaten / Kota	2009
4.	Warta Ekonomi Special Achievement and Leadership Tingkat Kota se-Indonesia dalam penerapan e-government	2009
5.	Peringkat 1 Smart City Award Kategori Smart Governance	2011
6.	ICTPura Kategori Utama	2011
7.	Peringkat Terbaik dalam Pemeringkatan e-Government Indonesia (PeGI)	2012
8.	E-Procurement Award LKPP Kategori "Service Innovation"	2012
9.	Indonesia Digital Society Award (IDSA) 2013 : The Best of Diamond Champion kategori government	2013
10.	Penghargaan Internasional Future Gov Tingkat Asia-Pasifik 2013 meraih dua kategori yakni Data Center melalui Media Center Pemerintah Kota Surabaya dan Data Inclusion melalui "Broadband Learning Center" (BLC)	2013
11.	LPSE Penghargaan E-Procurement Award 2013 kategori kepemimpinan Dalam Transformasi Sistem Pengadaan	2013
12.	LPSE Penghargaan E-Procurement Award 2013 kategori Penguatan Peran Serta Komunitas Pengadaan	2013
13.	Anugerah Media Humas Juara Harapan I Website Pemerintah	2013
14.	Top 9 Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (Sinovik) KemenPAN dan RB untuk inovasi SSW dan GRMS	2014
15.	Top 33 Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik (Sinovik) untuk inovasi Media Center, Rapor Online dan e-Musrenbang	2014
16.	PPID Award oleh Komisi Informasi Propinsi Jawa Timur : 1. Pelopor Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi 2. PPID Favorit 3. PPID Terbaik Kota	2014
17.	Penghargaan untuk sistem Surabaya Single Window (SSW) dari Future	2014

	Government Asia-Pasifik, kategori Future City	
18.	Penghargaan Kedua Anugerah Media Humas katagori Website	2014
19.	Social technopreneur award di bidang teknologi komunikasi dan informasi untuk kategori government initiator konsep kota berbasis ict.	2015
20.	Penghargaan "The Best of The Best Indonesia Digital Society Award (IDSA) 2015	2015
21.	Penghargaan e-health	2015
22.	Anugerah Inovasi dan Teknologi (Inotek) 2015 yang diberikan atas inovasi percepatan pelayanan publik oleh Pemerintah Kota Surabaya melalui e-Kios	2015
23.	Penghargaan PPID Award 2016	2016
24.	Penghargaan e–dishub untuk Wow Excellence Service	2016
25.	Anugerah Kita Harus Belajar (Kihajar) dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) kategori khusus tingkat kabupaten-kota	2016
26.	Anugerah Kita Harus Belajar (Kihajar) dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) kategori utama tingkat kabupaten-kota	2017
27.	Anugerah Kita Harus Belajar (Kihajar) dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) kategori utama tingkat kabupaten-kota	2018
28.	Anugerah Kita Harus Belajar (Kihajar) dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud) kategori utama tingkat kabupaten-kota	2019

Sumber: Surabaya.go.id (data diolah)

Selain penghargaan-penghargaan yang diraih oleh Kota Surabaya atas pencapaiannya di bidang *e-government*, Kota Surabaya juga beberapa kali dijadikan *benchmarking* penerapan *e-government*. Seperti dilansir pada jatimprov.go.id atas penerapan *e-government* yang dilaksanakan oleh Kota Surabaya, Kota Surabaya patut dijadikan sebagai contoh daerah-daerah lain sebagai Indonesia International Smart City. Hal itu pula yang membuat Kota Surabaya menjadi tuan rumah lagi bagi penyelenggaraan pameran internasional terpadu tentang konsep kota cerdas.¹⁴ Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) juga turut menunjuk Kota Surabaya sebagai Pilot Project dari penerapan *e-government*.

¹⁴ [Jatimprov.go.id](http://jatimprov.go.id). 2016. *E-Government Jadikan Surabaya Sebagai Smart City*. <http://jatimprov.go.id/read/berita-pengumuman/e-government-jadikan-surabaya-sebagai-smart-city> (diakses pada 14 Desember 2019 pukul 20.19 WIB)

Pemerintah Kota Surabaya menghibahkan aplikasi dan sistem *e-government* ke KPK dengan harapan Indonesia lebih baik dari sebelumnya.¹⁵

Tercatat dari tahun 2014 hingga saat ini telah banyak kepala daerah yang melakukan penandatanganan MoU jaringan lintas kota dengan Kota Surabaya untuk diberikan beberapa software atau aplikasi yang telah diciptakan oleh Pemerintah Kota Surabaya yang selanjutnya diadopsi oleh masing-masing pemerintah daerah tersebut. Selain itu, Pemerintah Kota Surabaya juga sering mendapatkan kunjungan baik dari Pemerintah Daerah lain maupun Kementerian/Lembaga di tingkat pusat.

Seperti dilansir pada laman ristekdikti.go.id, pada tahun 2019 Pemerintah Kota Surabaya menerima kunjungan dari rombongan peserta *Benchmarking to Best Practice* Diklat Kepemimpinan Tingkat III Angkatan I Kemenristekdikti. Dalam kunjungan tersebut bertujuan untuk mengadopsi dan mengadaptasi keunggulan dari Pemerintah Kota Surabaya terutama dalam penerapan *e-government* yang selanjutnya akan dipakai dalam pengelolaan kegiatan pada proyek perubahan yang disusun oleh peserta pelatihan.¹⁶

Seperti yang dituturkan oleh Ibu Walikota Surabaya pada website Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya bahwa Kota Surabaya melakukan terobosan pelayanan dan peningkatan kinerja Aparatur Sipil Negara melalui banyak inovasi salah satu inovasi yang paling vital dan strategis adalah program *Government Resources Management System* (GRMS) atau Sistem Manajemen Sumber Daya Pemerintah (Simasdap). Program tersebut merupakan program yang memadupadankan konsistensi langkah dari perencanaan baik kegiatan maupun anggaran hingga pelaksanaan maupun proses pengadaan barang atau jasa serta pengendalian dan monitoring evaluasi kinerja dari pelaksanaan kegiatan tersebut.

¹⁵ Kompas.com. 2016. *Risma Hibahkan "E-Government" kepada KPK*. <https://regional.kompas.com/read/2016/05/25/06184721/risma.hibahkan.program.e-government.kepada.kpk> (diakses pada 14 Desember 2019 pukul 21.15 WIB)

¹⁶ Ristekdikti.go.id. 2019. *Peserta Diklatpim Tk III Angkatan I Tahun 2019 Gelar Benchmarking to Best Practice di PT PAL Indonesia dan Pemkot Surabaya*. ristekdikti.go.id/info-iptek-dikti/peserta-diklatpim-tk-iii-angkatan-i-kemenristekdikti-gelar-benchmarking-to-best-practice-di-pt-pal-indonesia-dan-pemkot-surabaya/ (diakses pada 14 Desember 2019 pukul 21.50 WIB)

Berkat GRMS, Kota Surabaya beberapa kali rujukan penerapan *e-government* dari berbagai daerah di Indonesia. Terdapat ratusan lembaga maupun pemerintah daerah yang datang dan belajar langsung penerapan GRMS di Pemerintah Kota Surabaya.¹⁷

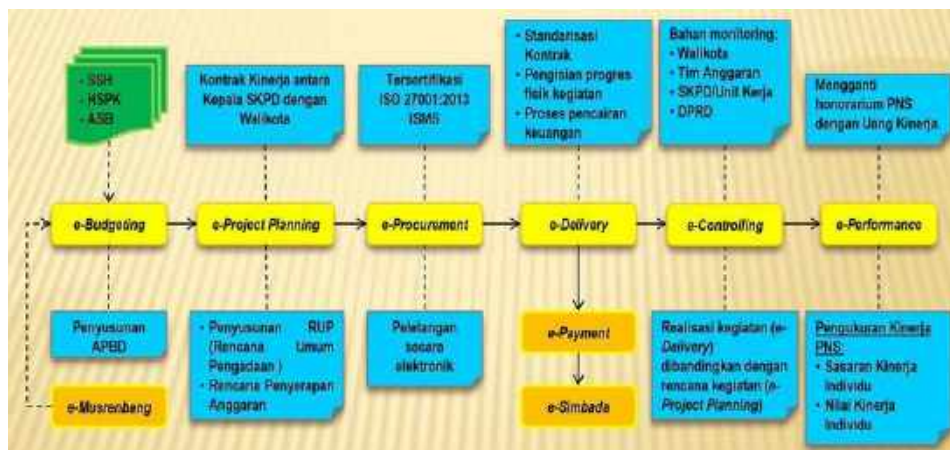
Kebijakan penerapan sistem GRMS terbaru dituangkan dalam Peraturan Walikota Surabaya Nomor 73 Tahun 2012 tentang Pedoman Teknis Pelaksanaan Anggaran Belanja Langsung dan Pengadaan Barang/Jasa sebagaimana telah diubah keenam kalinya dengan Peraturan Walikota Surabaya nomor 5 tahun 2018, Peraturan Walikota Surabaya Nomor 83 Tahun 2012 tentang Petunjuk Teknis Pemberian Uang Kinerja pada Belanja Langsung sebagaimana telah diubah kesekian kalinya dengan Peraturan Walikota Surabaya Nomor 13 Tahun 2019 dan diterapkan oleh seluruh Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) hingga saat ini. Sistem GRMS dapat diakses dimanapun dalam melaksanakan pekerjaannya meski tidak berada di kantor. Sistem ini masih terus dilaksanakan dan dikembangkan guna penyempurnaan dan penyesuaian terhadap peraturan perundang-undangan

GRMS merupakan pengembangan dari ide awal *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang mana menunjukkan integrasi data secara *real time* yaitu berbagi data dari berbagai Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) dan memfasilitasi arus informasi antara semua fungsi dalam hubungannya dengan pihak eksternal. Pondasi pertama dari GRMS ini adalah *e-budgeting* yaitu program yang dirancang untuk memproses penyusunan APBD yang merupakan pusat data usulan proyek dari musrenbang yang dikelola secara online. Pondasi selanjutnya yaitu *e-project planning* yang mempunyai fungsi untuk menyusun Rencana Umum Pengadaan (RUP) dan Rencana Penyerapan Anggaran (RPA). Selanjutnya terdapat *e-procurement* yaitu proses pengadaan barang ataupun jasa secara online. Hal ini dikarenakan sebelumnya dalam pengadaan jasa selalu menjadi sumber masalah karena kurangnya transparansi.¹⁸

¹⁷ Ap.surabaya.go.id (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 20.20 WIB)

¹⁸ *Ibid.*

Pondasi berikutnya terdapat *e-contracting* yaitu program yang digunakan untuk membuat kontrak dengan standar kontrak. Adanya *e-contracting* yang semula kontrak-kontrak di masing-masing SKPD ditempatkan di masing-masing satuan kerja, menjadi dapat dilihat secara online. Turunan dari pondasi tersebut yaitu *e-delivery*. Program tersebut mempunyai fungsi memproses pencairan uang yang kemudian bersinergi dengan program *e-payment*. Selanjutnya *e-payment* bersinergi dengan *e-controlling* untuk mendata perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan. Apabila *e-controlling* merupakan perangkat untuk mengukur kinerja SKPD, *e-performance* digunakan sebagai pengukur kinerja personel pegawai negeri sipil.¹⁹ Untuk lebih jelasnya dari alur GRMS dapat dilihat pada Gambar I.4 berikut ini.



Gambar I.4 Alur GRMS (Government Resources Management System)

Keberhasilan Pemerintah Kota Surabaya dalam menerapkan *e-government* melalui *Government Resources Management System* (GRMS) membawa Pemerintah Kota Surabaya ke Top 9 Kompetisi Inovasi Pelayanan Publik yang diadakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tahun 2014 dan juga turut pula mendorong Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Kemenpan dan RB) untuk mengadopsi sistem tersebut. Menurut Menteri PanRB kala itu, GRMS merupakan sistem informasi berbasis internet yang terintegrasi sehingga proses pengelolaan keuangan bisa lebih efektif, efisien, akuntabel, dan mampu menekan

¹⁹ *Ibid.*

kolusi, korupsi, dan nepotisme. Setelah Ibu Walikota Surabaya bersama Kepala Bagian Bina Program Pemerintah Kota Surabaya memaparkan informasi terkait GRMS dihadapan jajaran Kemenpan dan RB, Menteri PanRB berencana untuk menerapkan sistem tersebut di lingkungan instansi Kemenpan dan RB serta mendorong instansi pemerintah lain baik di pusat maupun daerah untuk turut mengadopsinya.²⁰

Selain Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi, adapula Komisi Pemberantasan Korupsi Kementerian Lingkungan Hidup, dan Kementerian Dalam Negeri turut pula mengadopsi aplikasi-aplikasi GRMS. Sebagaimana dijelaskan oleh Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya :

“...Makanya kenapa dari kementerian itu banyak yang belajar disini mbak. Jadi ada yang dari Kemenpan, kemarin baru saja dari KLH, Kemendagri itu juga sering. Seminggu itu bisa 3-4 kali saya menerima kunjungan. Kalau topiknya tentang GRMS bisa langsung ke sini. Jadi sudah tidak perlu *di eman-eman* dana yang ada. *Toh* uangnya nanti juga akan kembali ke masyarakat lagi. Jadi sudah tidak ada *mark up mark up* lagi. Begitu itu kan rawan adanya *mark up* malah kena KPK nanti. KPK saja belajarnya juga ke sini dan memakai aplikasi yang kita kembangkan ini.”²¹

Tidak hanya berhenti sampai di situ, beberapa pemerintah daerah yang juga turut mengadopsi GRMS adalah Pemerintah Kota Bandung²², Pemerintah Kota Denpasar²³, dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah²⁴. Pemerintah Kota Bandung mulai menandatangani MoU dengan Pemerintah Kota Surabaya dan mengadopsi GRMS pada tahun 2010 dengan nama *Bandung Integrated Resources Management System*. Pemerintah Kota Denpasar dan Provinsi Jawa Tengah sama-sama mengadopsi GRMS yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya dengan

²⁰ Pandia, Agnes Swetta Br. 2012. *Sistem Monitoring Pemkot Surabaya Diadopsi Pusat*. Kompas.com (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 22.40 WIB)

²¹ Wawancara dengan M. RR. Ekkie Noorisma A, SE selaku Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya pada Rabu, 11 Maret 2020 pukul 08.35 WIB.

²² Birms.go.id (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 22.30 WIB)

²³ Denpasarkota.go.id (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 20.00 WIB)

²⁴ Grms.jatengprov.go.id (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 22.45 WIB)

- c. *Data centre* dan infrastruktur jaringan yang mencakup jaringan FO yang luas jangkauannya hampir mencapai 60km, serta
- d. Sistem layanan satu atap yang telah dikembangkan menjadi Surabaya Single Window (SSW).

Penerapan GRMS di Kota Surabaya turut pula menarik minat Inspektorat Jenderal untuk melakukan studi di Pemerintah Kota Surabaya. Kunjungan yang dilakukan pada tahun 2017 tersebut bertujuan untuk bertukar informasi dan mempelajari lebih jauh terkait strategi pengembangan dan integrasi sistem informasi di Pemerintah Kota Surabaya yang mana dalam penyelenggaraan sistem informasi yang diterapkan sudah komprehensif. Dahulu masing-masing SKPD sudah mempunyai aplikasi termasuk aplikasi di bidang keuangan dan penganggaran terdapat SIMDA. Hanya saja aplikasi-aplikasi tersebut masih belum terintegrasi sehingga selanjutnya mengalami kesulitan ketika pembuatan RKA.²⁶ Selain membuat kinerja Pemerintah Kota Surabaya lebih efektif dan mudah terpantau, dengan adanya GRMS ini juga mampu memangkas potensi terjadinya tindak korupsi. Hal ini dikarenakan Ibu Walikota maupun masyarakat secara luas dapat melakukan fungsi pengawasannya langsung melalui *e-controlling*.²⁷

Pada tahun yang sama, Pemerintah Kota Surabaya kembali menerima kunjungan Benchmarking Diklat Kepemimpinan Tingkat III Balai Diklat PUPR Wilayah III Jakarta. Maksud dan tujuan dari kunjungan tersebut yaitu untuk mendapatkan *best practice* atau inovasi maupun terobosan yang dapat diadopsi atau diterapkan di masing-masing Unit Instansi Peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat III. Peserta Benchmarking dibagi menjadi dua kelompok yang mana

²⁶ Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan. 2017. *Dalam Integrasi Data, Inspektorat Jenderal Kunjungi Surabaya – Kemenkeu*. www.itjen.kemenkeu.go.id/baca/359 (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 20.37 WIB)

²⁷ Beritasurabaya.net. 2012. *GRMS Mampu Tekan Potensi Korupsi Hingga 80%*. Beritasurabaya.net/ (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 21.15 WIB)

kelompok 1 mendapat lokus di Bapeda Kota Surabaya dengan fokus Inovasi e-Musrenbang dan kelompok 2 mendapat lokus di Sekda dengan Inovasi GRMS.²⁸

Pada tahun selanjutnya, Pemerintah Kota Surabaya juga kedatangan enam puluh enam mahasiswa D3 Keuangan Daerah Universitas Diponegoro Semarang yang diterima di Graha Sawunggaling Pemkot Surabaya. Maksud kedatangan rombongan tersebut adalah untuk menggali informasi terkait penerapan *e-government* dan *Government Resources Management System* (GRMS) yang diterapkan oleh Pemerintah Kota Surabaya.²⁹

Penelitian ini memfokuskan pada penggalian faktor-faktor apa saja dalam kesuksesan penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya. Sebagaimana disebutkan pula pada penelitian serupa yang dilakukan oleh Nataya Anindita dengan judul “Elemen Sukses E-Government: Studi Kasus Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Rakyat (LAPOR!) Kota Bandung” yang ditulis pada tahun 2016. Pada penelitian tersebut, Anindita memfokuskan pada menganalisis semua faktor yang berkontribusi atas keberhasilan dari LAPOR!. Metode yang digunakan yaitu kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus. Analisis didasarkan pada unsur-unsur keberhasilan *e-government* yang dikembangkan oleh Mohsen A. Khalil, D. Bruno Lanvin, dan Vivek Chaudry.³⁰

Kemudian, terdapat pula penelitian serupa mengenai faktor sukses implementasi *e-government* oleh Beni Iswaril Sirat pada tahun 2013 dengan judul “Analisis Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi *Government to Government Electronic Government* (G2G E-Gov) di Indonesia Studi Kasus: Komandan SIKD”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-

²⁸ Bpsdm.pu.go.id. 2017. *Benchmarking Diklat Kepemimpinan Tingkat III Balai Diklat PUPR Wilayah III Jakarta*. Bpsdm.pu.go.id/bacaberita-benchmarking-diklat-kepemimpinan-tingkat-iii-balai-diklat-pupr-wilayah-iii-jakarta1 (diakses pada 15 Desember 2019 pukul 22.10 WIB)

²⁹ Suaramerdeka.com. 2018. *Mahasiswa Undip Pelajari Penerapan e-Government Pemkot Surabaya*. <https://www.suaramerdeka.com/news/baca/135280/mahasiswa-undip-pelajari-penerapan-e-government-pemkot-surabaya> (diakses pada 14 Desember 2019 pukul 20.44 WIB)

³⁰ Anindita, Nataya. 2016. *Elemen Sukses E-Government: Studi Kasus Layanan Aspirasi dan Pengaduan Online Masyarakat (LAPOR!) Kota Bandung*. Skripsi. Bandung: Universitas Katolik Pahrayanan.

faktor penentu keberhasilan G2G *e-government* di Indonesia. Metode dari penelitian tersebut menggunakan metodologi *The Delphi Method for Graduate Research* dengan tiga tahap. Kesimpulan dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa sebelas faktor penentu keberhasilan G2G *e-government* yaitu visi, misi dan tujuan, strategi, dukungan pimpinan, keuangan, infrastruktur, pelatihan, keamanan, kolaborasi, budaya organisasi, peraturan dan sistem penghargaan.³¹

Penelitian yang juga relevan dengan penelitian ini yaitu penelitian yang dilakukan oleh Chairina pada tahun 2014 dengan judul “Faktor-Faktor Kesuksesan Implementasi *E-Government* di Provinsi Jawa Barat Menggunakan Analisis Hermeneutik”. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang diperlukan untuk kesuksesan implementasi *e-government* terutama di Pemerintah Provinsi dengan studi kasus Provinsi Jawa Barat. Penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif dengan wawancara yang selanjutnya hasil wawancara dianalisis dengan analisis hermeneutik. Faktor kunci kesuksesan yang digunakan sebagai acuan adalah ITPOSMOO dengan hasil akhir terdapat 10 faktor kunci dimana 2 faktor kunci yang tidak ditawarkan sebelumnya.³²

Selain itu, penelitian serupa dengan lokus yang sama juga telah dilakukan oleh Yuniasih Fatmawati Dewi dalam bentuk skripsi pada tahun 2019 dengan judul “*Smart Governance* Pengelolaan Keuangan Daerah (Studi Tentang *Government Resources Management System (GRMS)* Kota Surabaya)”. Penelitian yang dilakukan oleh Dewi memiliki persamaan lokus dengan penelitian ini. Hanya saja yang membedakan yaitu fokus penelitian. Penelitian ini fokus untuk menggali faktor-faktor sukses penerapan *e-government* sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Dewi berfokus pada menggambarkan secara rinci pengelolaan

³¹ Sirat, Beni Iswaril. 2016. *Op. Cit*

³² Chairina. 2014. *Faktor-Faktor Kesuksesan Implementasi e-Government di Provinsi Jawa Barat Menggunakan Analisis Hermeneutik*. Karya Akhir. Depok: Universitas Indonesia.

keuangan daerah melalui GRMS dengan pendekatan salah satu dimensi *smart city* yaitu *smart governance*.³³

Penelitian ini diperkuat dengan jurnal internasional yang digunakan peneliti sebagai literatur dan penelitian terdahulu yang relevan, yaitu:

- Hatem Elkadi yang berjudul *Success and Failure Factors for e-Government Projects: A Case From Egypt*.³⁴
- Darmawan Napitupulu yang berjudul *The Critical Success Factors Study for e-Government Implementation*.³⁵
- J. Ramon Gil-Garcia dan Theresa A. Pardo yang berjudul *E-Government Success Factors : Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations*.³⁶
- Ali M. Al-Naimat, Mohd Syazwan Abdullah dan Mohd Khairie Ahmad yang berjudul *The Critical Success Factors for E-Government Implementation in Jordan*.³⁷

Persamaan dari penelitian-penelitian sebelumnya dengan penelitian ini yaitu sama-sama membahas mengenai faktor-faktor penentu kesuksesan dari penerapan *e-government*. Sedangkan yang membedakan dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan penelitian ini yaitu dari metode, tujuan, dan lokus penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah menggunakan metode kualitatif dengan wawancara dan analisis hermeneutik, metode kualitatif dengan rancangan studi kasus, ada yang menggunakan studi literatur, meta-etnografi dan

³³ Dewi, Yuniasih Fatmawati. 2019. *Smart Governance Pengelolaan Keuangan Daerah (Studi Tentang Government Resources Management System (GRMS) Kota Surabaya*. Skripsi. Surabaya: Universitas Airlangga.

³⁴ Elkadi, Hatem. 2013. *Success and Failure Factors for e-Government Projects: A Case From Egypt*. Egyptian Informatics Journal, Vol. 14, p. 165-173.

³⁵ Napitupulu, Darmawan & Dana Indra Sensuse. 2014. *The Critical Success Factors Study for e-Government Implementation*. International Journal of Computer Applications, Vol. 89, No. 16, Maret 2014.

³⁶ Gil-Garcia, J. Ramon & Theresa A. Pardo. 2005. *E-Government Success Factors : Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations*. Government Information Quarterly 22 (2005), p. 187-216.

³⁷ Al-Naimat, Ali M., Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad. 2013. *The Critical Success Factors for E-Government Implementation in Jordan*. Proceeding of the 4th International Conference on Computing and Informatics (ICOCI 2013), 28-30 August 2013, Sarawak, Malaysia, Universiti Utara Malaysia.

terdapat pula yang menggunakan metodologi *The Delphi Method for Graduate Research* dengan tiga tahap. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian eksploratif.

Tujuan dari penelitian-penelitian sebelumnya juga sangat beragam. Ada yang bertujuan untuk menganalisis, mengidentifikasi, maupun mengembangkan faktor-faktor penentu kesuksesan dari penerapan *e-government* di berbagai daerah. Sedangkan penelitian ini bertujuan untuk menggali dan mengetahui faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya. Sisi lokus penelitian juga sangat beragam. Ada yang di Jawa Barat, Bogor, penerapan *e-government* pada Komandan SIKD, dan penerapan di Egypt. Sedangkan penelitian ini mengambil lokus pada *Government Resources Management System* (GRMS) di Kota Surabaya.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka muncullah keinginan peneliti untuk menggali faktor-faktor apa saja dalam kesuksesan penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya. Mengingat hingga saat ini Pemerintah Kota Surabaya dapat dikatakan berhasil dalam penerapan *e-government* khususnya pada GRMS (*Government Resources Management System*). Beberapa alasan diambil seperti dari sederet penghargaan yang diraih di bidang penerapan *e-government*, Pemerintah Kota Surabaya yang cukup sering menjadi tujuan kunjungan baik dari institusi akademik maupun instansi pemerintahan yang sedang melakukan kunjungan kerja maupun *benchmarking* diklatpim, serta banyaknya pemerintah daerah lain maupun pemerintah pusat yang menadopsi sistem *e-government* di Kota Surabaya khususnya GRMS (*Government Resources Management System*).

Keberhasilan dari penerapan *e-government* tersebut pastinya dipengaruhi oleh faktor-faktor tertentu yang sebelumnya telah dipaparkan hasil sementara oleh Pusat Audit Teknologi yang lebih dahulu melakukan survey mengenai implementasi *e-development* dan menjadikan Kota Surabaya sebagai sampel

diantara daerah-daerah lain. Hal itu lah yang menjadi fokus peneliti untuk meneliti apa saja faktor-faktor sukses dari penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya.

I.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah yang menjadi acuan dar penelitian ini yaitu : Apa sajakah faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari dilakukannya penelitian ini setelah menguraikan rumusan masalah di atas yaitu untuk menggali faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya.

I.4 Manfaat Penelitian

I.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini setelah memenuhi kaidah penulisan ilmiah dan diakui oleh penilai penelitian diharapkan mampu memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada *Government Resources Management System* (GRMS) di Kota Surabaya.

Sebagaimana penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Nataya Anindita, Beni Iswaril Sirat, Chairina, Hatem Elkadi, dan Darmawan Napitupulu belum ada yang mengkaji mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada *Government Resources Management System* (GRMS) di Kota Surabaya secara mendalam. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Yuniasih Fatmawati Dewi lebih berfokus pada pengelolaan keuangan daerah melalui GRMS dengan pendekatan *smart governance*. Sehingga penelitian ini berfokus pada menggali faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada *Government*

Resources Management System (GRMS) di Kota Surabaya untuk mengisi kesenjangan yang ada.

Selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan maupun referensi bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang relevan.

I.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah diharapkan dapat memberikan gambaran serta informasi mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada *Government Resources Management System* (GRMS) di Kota Surabaya sehingga dapat menjadi rujukan dan masukan bagi Pemerintah Kota Surabaya maupun Pemerintah Daerah lainnya dalam memetakan faktor yang menjadi pendorong kesuksesan penerapan *e-government* dan akan mempertajam Pemerintah Kota Surabaya maupun Pemerintah Daerah lainnya dalam meningkatkan kinerja *e-government* nya.

I.5 Kerangka Konseptual

1.5.1 E-Government

1.5.1.1 Definisi dan Manfaat E-Government

Perkembangan teknologi informasi turut memberikan perubahan terhadap sektor publik yang lebih dahulu diterapkan oleh sektor privat. Perubahan yang terjadi di sektor publik terlihat pada berubahnya sistem-sistem tradisional atau manual menjadi sistem-sistem yang lebih modern. Kehadiran teknologi informasi pada sektor publik ini memberikan dampak pada bidang perencanaan, pengawasan, hingga pengambilan keputusan yang lebih efektif. Hal ini lah yang kemudian memunculkan *e-government* pada sektor publik dalam melaksanakan segala kegiatannya.

Berbagai definisi telah dikemukakan oleh para ahli, lembaga pemerintah, maupun lembaga non pemerintah dalam memahami konsep *e-government*. Adapun World bank mendefinisikan *e-government* sebagai berikut: ³⁸

“... E-Government refers to the use by government agencies of information technologies that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms of government. These technologies can serve a variety of different ends: better delivery of government services to citizens, improved interactions with business and industry, citizen empowerment through access to information, or more efficient government management. The resulting benefits can be less corruption, increased transparency, greater convenience, revenue growth, and/or cost reductions”

Dari definisi tersebut, *e-government* dianggap sebagai penerapan teknologi informasi oleh lembaga pemerintah untuk mengubah hubungan antara warga negara, bisnis, dan senjata pemerintah lainnya. Lebih luasnya, teknologi yang ada juga dapat untuk penyampaian layanan pemerintah yang lebih baik kepada warga negara, peningkatan interaksi dengan bisnis dan industri, pemberdayaan warga negara melalui akses ke informasi, atau manajemen pemerintah yang lebih efisien. Manfaatnya sendiri dapat untuk mengurangi korupsi, meningkatkan transparansi publik, meningkatkan kenyamanan, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *e-Government* memiliki cakupan atau ruang lingkup yang cukup luas, bukan saja meliputi seluruh unit dalam suatu organisasi pemerintah tetapi juga mencakup mitra kerjanya (*stakeholders*) yang terdiri dari berikut ini.

1. Karyawan/Pegawai Lembaga Pemerintah tersebut
2. Anggota Masyarakat
3. Pelaku Bisnis
4. Lembaga Pemerintah lainnya
5. Pemasok/pembekal alat-alat kantor dan sebagainya

³⁸ Irawan, Bambang. 2013. *Studi Analisis Konsep E-Government: Sebuah Paradigma Baru dalam Pelayanan Publik*. Jurnal Paradigma: Vol. 2, No. 1, April 2013, Hal. 174-201.

United Nation Development Programme atau lebih disebut UNDP³⁹ mendefinisikan *e-government* dengan lebih sederhana :

“... *e-Government is the application of the Information and Communication Technology (ICT) by government agencies*”.

(*e-government* adalah penerapan Teknologi, Komunikasi, dan Informasi oleh lembaga pemerintahan)

Pendapat lain diutarakan oleh Clay G. Wescott mengenai definisi *e-government*. *E-Government* didefinisikan sebagai penggunaan teknologi informasi dan komunikasi untuk mendukung pemerintahan yang lebih efektif dan efisien, memberikan kenyamanan dalam melayani, memberikan akses informasi seluas-luasnya, serta membuat pemerintah lebih akuntabel.⁴⁰ Sedangkan Heeks dalam mendefinisikan *e-government* lebih menekankan pada “*government*” dibandingkan pada “*e*” karena untuk mengingatkan bahwa dalam *e-government*, pemerintah tetap mempunyai tugas utama menyelenggarakan pemerintahan dan mengatur masyarakatnya. Jadi *e-government* harus dipandang dari dua sisi yaitu dari pendekatan sektor publik maupun dari pendekatan teknologi.⁴¹

Beberapa definisi *e-government* di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *e-government* adalah penerapan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat, pelaku bisnis, maupun lingkungan pemerintah itu sendiri melalui proses internal maupun eksternal dalam rangka:

1. Pemerintahan yang lebih efektif dan efisien,
2. Pemerintahan yang lebih akuntabel,
3. Pemerintahan yang lebih transparan,
4. Meningkatkan pendapatan dan meminimalkan biaya yang dikeluarkan oleh pemerintah, dan
5. Pemberdayaan masyarakat melalui akses ke informasi.

³⁹ Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Electronic Government (Strategi Pembangunan dan Pengembangan Sistem Pelayanan Publik Berbasis Teknologi Digital)*. Yogyakarta: Andi.

⁴⁰ *Ibid.* Hal. 4

⁴¹ Heeks, R., 2006. *Implementing and Managing eGovernment an International Text*. SAGE Publications, London.

Dalam penerapan *e-government* yang tepat agar manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat, maka harus diterapkan secara signifikan, berkelanjutan, diterapkan dengan serius di bawah kepemimpinan dan kerangka pengembangan yang holistik sehingga menghasilkan keunggulan yang kompetitif secara nasional di sisi lain dari memberikan pelayanan kepada masyarakat secara berkualitas. Adapun manfaat dari *e-government* itu sendiri sebagai berikut⁴²:

- Memberikan pelayanan kepada masyarakat, bisnis, maupun industri dengan lebih efektif dan efisien
- Meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan sistem pengawasan
- Meminimalisir biaya yang dikeluarkan baik oleh pemerintah maupun masyarakat, bisnis, dan industri
- Memberikan peluang mendapatkan pendapatan baru bagi pemerintah dalam interaksinya
- Dapat menjawab segala permasalahan yang ada dengan cepat dan tepat serta sesuai dengan tren yang ada
- Melibatkan masyarakat maupun *stakeholders* lainnya dalam pengambilan keputusan

1.5.1.2 Tipe Hubungan *E-Government*

Terdapat berbagai macam tipe hubungan dari adanya penerapan *e-government*. Hal ini dikarenakan adanya *e-government* tidak hanya untuk meningkatkan pelayanan oleh pemerintah melainkan lebih dari itu yaitu untuk meningkatkan kualitas dari penyelenggaraan pemerintahan sebuah negara. Adapun 4 tipe hubungan *e-government* yang dipaparkan oleh Indrajit yaitu⁴³:

- *Government to Citizens (G2C)*

Tipe hubungan *e-government* ini adalah tipe yang paling umum. Pemerintah menerapkan *e-government* bertujuan untuk memperbaiki hubungan atau interaksinya dengan masyarakat. Melalui *e-government* tipe

⁴² Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Op. Cit.* Hal. 5

⁴³ Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Op. Cit.* Hal. 41

ini diharapkan masyarakat dapat menjangkau pemerintah dengan mudah untuk memenuhi kebutuhannya.

- *Government to Business (G2B)*

Tipe hubungan *e-government* ini diterapkan bertujuan untuk memperbaiki hubungan antara pemerintah dengan kalangan bisnis dalam menjalankan roda perusahaannya. Hal ini dikarenakan pemerintahan harus menjaga stabilitas perekonomian sebuah negara dan juga di satu sisi kalangan bisnis membutuhkan data dan informasi dari pemerintah. Selain itu, tujuan lebih jauh adanya *e-government* tipe ini diharapkan dapat menjadikan relasi interaksi yang baik dan efektif antara pemerintah dengan kalangan bisnis sehingga dapat memberikan keuntungan bagi pemerintah.

- *Government to Governments (G2G)*

Tipe hubungan dari *e-government* ini bertujuan untuk memperbaiki hubungan antar pemerintah. Hal ini mengingat adanya kebutuhan antar satu pemerintah dengan pemerintah lain yang semakin kompleks untuk memperlancar kerjasama antar keduanya khususnya pada hal-hal yang berkaitan dengan administrasi perdagangan, proses-proses politik, mekanisme hubungan sosial budaya, dan sebagainya.

- *Government to Employees (G2E)*

Tujuan utama dari adanya penerapan *e-government* adalah untuk memperbaiki kualitas pelayanan publik. Sehingga pada tipe hubungan *e-government* ini bertujuan untuk memperbaiki kinerja dari aparatur itu sendiri sebagai pelayan masyarakat. Tiga manfaat utama yang dapat diperoleh dari penerapan *e-government* dengan jenis hubungan tersebut adalah adalah peningkatan perencanaan strategis, pengurangan biaya, dan peningkatan layanan antara manajemen dan karyawan.⁴⁴

⁴⁴ Joseph, Rodha C & Kitlan David P. 2008. *Key Issues in E-Government and Public Administration. Dalam Handbook of Research on Public Information Technology*. New York: Information Science Reference.

1.5.1.3 Tahap-Tahap Pengembangan *E-Government*

Dalam penerapan *e-government* merupakan sebuah tantangan transformasi. Teknologi informasi dalam kerangka ini tidak hanya sebagai penunjang manajemen pemerintahan yang ada melainkan sebagai *drive of change* terjadinya perubahan-perubahan yang ada. Indrajit mengklasifikasikan tahapan evolusi *e-government* menjadi 4 tahapan yaitu sebagai berikut⁴⁵:

1. *Presence.*

Pada tahap ini komunikasi yang terjadi antara pemerintah dengan pihak-pihak yang berkepentingan hanya satu arah. Pemerintah menyediakan informasi yang dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan melalui browsing di internet.

2. *Interaction.*

Pada tahap ini, komunikasi yang terjalin mulai dua arah antara pemerintah dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Pemerintah menyediakan teknologi semacam intranet dan fasilitas multimedia seperti email, tele-conference, chatting, dan sebagainya. Sehingga setiap individu dapat berkomunikasi one-on-one dengan para wakil di pemerintahan secara efektif dan efisien

3. *Transaction.*

Pada tahap ini telah terjadi transaksi yaitu setiap pemberian jasa atau barang melibatkan sumber daya finansial, manusia, informasi, dan lain sebagainya.

4. *Integration.*

Pada tahap ini, pemerintah telah siap diintegrasikan dengan pihak-pihak lain seperti sektor swasta, perguruan tinggi, lembaga-lembaga non-pemerintah, organisasi politik, pemerintah negara lain, institusi internasional, dan lain sebagainya. Integrasi yang dimaksud bukan sekedar dibukanya jalur-jalur komunikasi digital diantara mereka, melainkan integrasi secara kompleks pada level proses, data, dan teknologi.

⁴⁵ Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Op. Cit.* Hal. 36

American Society for Public Administration (ASPA) memiliki pendapat lain dalam merumuskan tahapan *e-government*. Adapun rumusan tahap-tahap pengembangan *e-government* sebagai berikut⁴⁶:

1. *Emerging*.

Pada tahap ini, pemerintah menampilkan website hanya sebatas untuk sumber informasi alternatif.

2. *Enhanced*.

Pada tahap ini sudah terjadi peningkatan dalam website pemerintah. Website yang ada lebih dinamis dalam memberikan informasi-informasi.

3. *Interactive*.

Pada tahap ini, pemerintah telah memberikan fasilitas mengunduh formulir, interaksi tidak langsung melalui email, dan menyediakan fitur bagi pengguna untuk berinteraksi.

4. *Transactional*.

Pada tahap ini pengguna dapat berkomunikasi dengan langsung secara *online* melalui fasilitas *online payment*.

5. *Seamless*.

Pada tahap ini layanan yang diberikan pemerintah secara *online* telah terintegrasi secara penuh.

Dari penjelasan kedua ahli di atas, secara umum tahapan pengembangan *e-government* terbagi menjadi tiga tahap yaitu sebagai berikut⁴⁷:

1. *Publish*.

Untuk memulai proses *e-government*, pemerintah dapat dengan menerbitkan informasi secara online. Informasi yang diberikan dapat berupa aturan dan regulasi, dokumen, dan formulir. Informasi-informasi tersebut memungkinkan masyarakat maupun pihak swasta dapat mengakses tanpa harus melakukan perjalanan ke instansi pemerintahan, berdiri dalam antrian

⁴⁶ Kumorotomo, Wahyudi. 2009. *Transparansi Pelayanan Publik Melalui E-Government: Studi Kasus Yogyakarta dan Surabaya*. Dalam *Administrasi Negara: Isu-Isu Kontemporer*. Yogyakarta: Graha Ilmu

⁴⁷ Lanvin, Bruno. 2002. *Op. Cit.* Hal. 3

panjang dan membayar sejumlah uang. Sehingga pada tahap ini pemerintah dapat menghasilkan banyak sekali informasi yang dapat diakses secara *online* dan lebih langsung melalui internet dan teknologi komunikasi canggih sebagai ujung tombak penerapan *e-government*.

2. *Interact.*

Pada tahap ini telah terjadi komunikasi dua arah yaitu pemerintah mulai melibatkan masyarakat dalam proses pemerintahan. Pelibatan ini dapat dimulai dengan fungsi dasar seperti informasi kontak email atau formulir yang memungkinkan pengguna untuk mengirimkan *feedback* atau usulan kepada pemerintah. Sehingga penerapan *e-government* dapat memicu setiap individu untuk bertukar ide, memperluas kesadaran publik akan masalah, dan membangun peluang baru untuk aktivisme yang tidak dibatasi oleh jarak.

3. *Transact.*

Pada tahap ini pemerintah dapat membuat situs web layaknya sektor swasta yaitu memungkinkan pengguna untuk melakukan transaksi online. Adanya transaksi online dapat mereduksi biaya potensial, lebih akuntabel melalui log informasi, dan dapat meningkatkan produktivitas.

1.5.2 Faktor-Faktor Sukses Penerapan *E-Government*

E-Government adalah mengenai hubungan atau interaksi antara pemerintah dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk mencapai suatu keberhasilan dalam menerapkannya, dibutuhkan pemetaan khusus mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government*. Faktor-faktor sukses *e-government* adalah hal-hal yang dianggap sebagai pendukung kesuksesan atas diterapkannya *e-government* di lingkungan pemerintah. Oleh sebab itu, berikut adalah tabel hasil elaborasi faktor-faktor sukses penerapan *e-government* yang dikembangkan oleh beberapa ahli yaitu Richardus Eko Indrajit; Bruno Lanvin; J. Ramon Gil-Garcia & Theresa A. Pardo; Richard Heeks; Nag Yeon Lee; dan Ali M. Al-Naimat, Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad.

Tabel I.4 Faktor-Faktor Sukses Penerapan E-Government Menurut Para Ahli

Faktor-Faktor Sukses	Ahli						Jumlah
	Indrajit (2002)	Lanvin (2002)	Gil-Garcia & Pardo (2005)	Heeks (2006)	Lee (2009)	Al-Naimat, Abdullah & Ahmad (2013)	
Kondisi Politis	√		√				2
Kepemimpinan	√	√				√	3
Perencanaan	√						1
Stakeholders	√	√				√	3
Transparansi	√						1
Sumber Daya	√		√	√		√	4
Teknologi dan informasi	√		√	√	√	√	5
Inovasi	√						1
Proses		√		√	√		3
Tujuan dan nilai				√	√	√	3
Sistem dan struktur Manajemen			√	√			2
Investasi Strategis		√					1
Regulasi dan kebijakan			√		√	√	3

Sumber: Hasil elaborasi faktor-faktor sukses menurut para ahli oleh peneliti.

Hasil identifikasi faktor-faktor sukses penerapan *e-government* yang dikembangkan oleh para ahli terdapat tiga belas faktor. Satu faktor muncul lima kali, satu faktor muncul empat kali, lima faktor muncul tiga kali, dua faktor muncul dua kali dan empat faktor lainnya hanya muncul sekali. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan satu faktor sukses penerapan *e-government* yang muncul sebanyak lima kali, satu faktor sukses penerapan *e-government* yang muncul empat kali dan lima faktor sukses penerapan *e-government* yang muncul tiga kali untuk menganalisis hasil temuan di lapangan yaitu kepemimpinan, stakeholders, sumber daya, teknologi dan informasi, proses, tujuan dan nilai, serta regulasi dan kebijakan. Pemilihan tujuh faktor tersebut dikarenakan kemunculannya lebih sering diantara keenam ahli tersebut dibandingkan enam faktor lainnya. Sehingga tujuh faktor tersebut dianggap sebagai faktor yang

penting dalam menentukan kesuksesan penerapan *e-government* meskipun bukan berarti faktor lain tidak menjadi faktor sukses penerapan *e-government*.

1.5.2.1 Kepemimpinan

Penerapan *e-government* memerlukan kepemimpinan politik yang sangat kuat untuk mencapai perubahan itu sendiri. Perlu adanya dukungan dan komitmen dari pemimpin dalam mengalokasikan segala sumber daya yang dimiliki.⁴⁸ Dengan begitu dibutuhkan pula keahlian yang mampu memberikan perubahan serta mampu memotivasi seluruh anggotanya untuk berubah dan berinisiatif dalam menerapkan *e-government* melalui segala langkah yang diperlukan. Salah satu cara pemerintah dalam menerapkan dan mengembangkan *e-government* dengan pendekatan kepemimpinan adalah dengan membentuk suatu lembaga yang tidak hanya memiliki keahlian melainkan juga memiliki kewenangan untuk melaksanakan perubahan.⁴⁹

Indrajit berpendapat mengenai faktor kepemimpinan yang menjadi faktor sukses penerapan *e-government* terletak pada pemimpin atau manajer yang menjalankan proyek *e-government*. Dibutuhkan kepemimpinan yang mampu melaksanakan proyek *e-government* dari awal hingga akhir dengan penuh tanggung jawab. Adapun ruang lingkup dari kepemimpinan itu sendiri berujung pada kemampuan untuk mengelola tiga hal yaitu sebagai berikut⁵⁰ :

- Beragam tekanan politik yang terjadi selama penerapan *e-government* baik dari golongan optimis maupun pesimis
- Segala sumber daya yang ada baik sumber daya manusia, finansial,, informasi, peralatan, fasilitas, dan lain sebagainya
- Segala kepentingan dari berbagai kalangan *stakeholders*.

Selain itu, seorang pemimpin dalam penerapan *e-government* juga harus memiliki berbagai kemampuan sebagai berikut:

⁴⁸ Al-Naimat, Ali M., Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad. 2013. *Op. Cit.*

⁴⁹ Lanvin, Bruno. 2002. *Op. Cit.* Hal. 7

⁵⁰ Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Op. Cit.* Hal. 63

- Mengartikulasikan visi dan misi ke dalam penerapan proyek *e-government* sehingga semua pihak yang berkepentingan dapat memahami dengan baik
- Menyusun perencanaan yang menyeluruh dan matang agar mudah dipahami
- Melaksanakan negosiasi antar pihak yang berkepentingan maupun tidak berkepentingan agar nantinya tidak berpengaruh terhadap penerapan *e-government*
- Menemukan masalah dalam proses penerapan *e-government* dan segera menemukan solusi atas masalah tersebut
- Mengetahui secara jelas dan paham akan proses bisnis dari penerapan proyek *e-government*
- Mempelajari hal-hal terkait internet dan teknologi yang merupakan pusat dari penerapan *e-government* itu sendiri

Dari penjelasan yang di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor kepemimpinan dalam kesuksesan penerapan *e-government* terletak pada pemimpin pusat maupun pemimpin yang menjalankan proyek *e-government* tersebut dengan memiliki berbagai kemampuan yang dibutuhkan agar dapat menerapkan *e-government* secara runtut dan bertanggung jawab.

1.5.2.2 Stakeholders

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa yang dimaksud *stakeholders* di sini adalah pihak-pihak yang memiliki kepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung. Adapun pihak-pihak yang dianggap memiliki kepentingan dengan penerapan *e-government* yaitu pemerintah, masyarakat, sektor swasta, lembaga swadaya masyarakat, dan sebagainya. Faktor *stakeholders* ini menjadi faktor sukses penerapan *e-government* apabila pemimpin atau manajer proyek mampu

mengelola kepentingan-kepentingan dari tiap pihak agar dapat menuju visi misi penerapan *e-government* yang telah direncanakan sebelumnya.⁵¹

Kemampuan dari pengguna aplikasi seperti akses terhadap internet dan ketrampilan masyarakat dalam menggunakan teknologi harus turut ditingkatkan. Ketrampilan yang dimiliki oleh masyarakat diklasifikasikan menjadi dua tipe yaitu (1) keterampilan yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk mendapatkan layanan *e-government* dan literasi informasi; dan (2) keterampilan teknologi yang digunakan untuk menyelesaikan masalah, membuat keputusan, serta mengumpulkan dan menyebarkan informasi.⁵² Oleh sebab itu, aplikasi yang ada harus mudah digunakan sehingga dapat memberdayakan masyarakat. di sisi lain, pemerintah sebagai penyedia layanan juga harus dapat memberikan pelatihan-pelatihan kepada masyarakat dalam menggunakan teknologi.

Di sini dibutuhkan peran pemimpin untuk dapat menyatukan kepentingan-kepentingan setiap pihak tersebut diperlukan kolaborasi diantara mereka dalam menerapkan *e-government*. Dengan adanya kolaborasi, setiap pihak yang berkepentingan akan dapat memberikan kontribusi sesuai porsi keahlian dan kemampuan masing-masing. Meskipun *stakeholders* yang ada beragam, pada akhirnya yang merasakan manfaat dari penerapan *e-government* tersebut adalah masyarakat.⁵³

1.5.2.3 Sumber Daya

Sumber daya dalam faktor sukses penerapan *e-government* ini meliputi sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan waktu. Heeks mengatakan bahwa dalam penerapan *e-government* dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu dan memiliki keahlian dalam menerapkan sistem *e-government*. Sumber daya manusia yang siap dan mampu berubah sangat dibutuhkan dalam penerapan

⁵¹ Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Op. Cit.* Hal. 65

⁵² Al-Naimat, Ali M., Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad. 2013. *Op. Cit.*

⁵³ Lanvin, Bruno. 2002. *Op. Cit.* Hal. 9

e-government. Selain itu, Heeks juga mengatakan bahwa sumber daya finansial serta waktu merupakan faktor sukses penerapan *e-government*.⁵⁴

Lebih lanjut, Indrajit menjelaskan jika tidak dipungkiri bahwa sumber daya finansial adalah faktor yang strategis dalam penerapan maupun pengembangan sistem *e-government*. Anggaran yang ada tergantung atas sejauh mana proyek *e-government* yang diterapkan dapat mengatasi permasalahan khalayak umum. Semakin kritis permasalahan yang dihadapi, semakin mudah sumber daya finansial didapatkan. Oleh sebab itu dibutuhkan perencanaan yang matang untuk dapat menerapkan *e-government*.⁵⁵ Pentingnya sumber daya finansial dalam meningkatkan pelayanan yang sangat baik untuk masyarakat adalah dengan mekanisme pelayanan yang sangat baik pula.⁵⁶

Al-Naimat, Abdullah, dan Ahmad menjelaskan lebih lanjut mengenai sumber daya manusia. Untuk mencapai sumber daya manusia yang mampu menerapkan *e-government* dengan baik dibutuhkan adanya sistem reward dan pelatihan yang diberikan. Kedua hal tersebut diharapkan mampu menumbuhkan motivasi dalam menjalankan *e-government*.⁵⁷ Proyek *e-government* yang sukses membutuhkan kombinasi yang seimbang antara keterampilan dan keahlian teknis, manajerial, dan politik. Pada akhirnya, sumber daya keuangan tidak selalu merupakan faktor yang paling penting, tetapi diperlukan. Seringkali, pemimpin perlu mengembangkan skema keuangan inovatif dan kemitraan untuk memulai inisiatif *e-government*.⁵⁸

1.5.2.4 Teknologi dan Informasi

Faktor teknologi sangatlah luas, dari yang paling sederhana hingga yang paling canggih. Penggunaan teknologi dalam *e-government* tergantung seberapa besar anggaran yang disediakan untuk proyek tersebut. Semakin besar anggaran

⁵⁴ Heeks. 2006. *Op. Cit.* Hal. 6

⁵⁵ Indrajit, Richardus Eko. 2002. *Op. Cit.* Hal. 66

⁵⁶ Al-Naimat, Ali M., Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad. 2013. *Op. Cit.*

⁵⁷ *Ibid*

⁵⁸ Gil-Garcia, J. Ramon & Theresa A. Pardo. 2005.

yang disediakan, semakin canggih teknologi yang digunakan.⁵⁹ Teknologi yang dimaksud di sini tidak hanya sebatas pada Informasi Teknologi saja melainkan lebih luas dari itu yaitu teknologi untuk mengelola informasi lainnya.⁶⁰

Selain tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan untuk menerapkan *e-government*, keberhasilan sistem informasi terikat pada kegunaan sistem, penggunaan yang mudah,⁶¹ infrastruktur aplikasi dan keamanannya, sistem operasi dan perangkat keras, alat pengembangan aplikasi,⁶² interoperabilitas, standarisasi, serta kemampuan teknis dan sumber daya manusia yang menjalankannya.⁶³

1.5.2.5 Proses

Faktor sukses penerapan *e-government* selanjutnya yaitu proses. Heeks berpendapat bahwa faktor proses dalam faktor sukses penerapan *e-government* dianggap sebagai sejauh mana kegiatan yang dilakukan dalam menerapkan *e-government* relevan bagi segala pihak yang berkepentingan.⁶⁴ Lebih jauh, Lanvin menjelaskan apabila tidak dapat dipungkiri bahwa *e-government* merupakan sebuah penciptaan proses dan hubungan baru bukan sekedar otomatisasi proses yang ada.⁶⁵ Salah satu alat untuk melakukan inovasi proses bisnis adalah *Business Process Reengineering* (BPR). BPR meliputi perancangan ulang alur kerja dalam/antar level departemen untuk meningkatkan efisiensi proses (misal, untuk menghapuskan inefisiensi dalam proses kerja)⁶⁶

Penggunaan teknologi informasi dan komunikasi bukan hanya sekedar untuk menghemat biaya maupun tenaga kerja dengan memberikan para aparatur pemerintah komputer atau mengotomatisasi catatan manual. *E-government*

⁵⁹ *Ibid.* Hal. 67

⁶⁰ Heeks. 2006. *Loc. Cit*

⁶¹ Gil-Garcia, J. Ramon & Theresa A. Pardo. 2005. *Op. Cit.*

⁶² Al-Naimat, Ali M., Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad. 2013. *Op. Cit.*

⁶³ Lee, Nag Yeon. 2009. *Modul 3: Penerapan E-Government*. Asian and Pacific Training Centre for Information and Communication and Technology for Development (APCICT)

⁶⁴ *Ibid.*

⁶⁵ Lanvin, Bruno. 2002. *Op. Cit.* Hal. 5

⁶⁶ Lee, Nag Yeon. 2009. *Loc. Cit.*

merupakan sebuah proses reformasi yang dapat menjadi solusi dalam merevolusi proses pemerintah itu sendiri. Oleh karena itu, sebelum menerapkan *e-government*, pemimpin harus dapat menelaah permasalahan yang ada perlu penanganan dengan *e-government* yang seperti apa. Agar nantinya dalam menerapkan *e-government* dapat menjawab permasalahan dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁷

1.5.2.6 Tujuan dan Nilai

Rencana jangka panjang dengan visi dan strategi yang jelas memiliki peran yang sangat penting dalam penerapan *e-government*. Pendekatan yang efektif adalah dengan berpikir dan berpandangan secara luas (rancangan *top-down*), namun memulai dengan tugas-tugas yang kecil dan berprioritas (*bottom-up*) selama proses penerapan *e-government*. Singkatnya, keberhasilan *e-government* membutuhkan beberapa hal berikut ini:⁶⁸

- Visi yang jelas dari pemimpin
- Dukungan yang kuat dari masyarakat
- Penetapan agenda

Keberhasilan *e-government* membutuhkan visi dan strategi yang jelas untuk memimpin dan mendukung proses implementasi yang memungkinkan implementasi tujuan *e-government*.⁶⁹ Seringkali dimensi yang paling penting adalah komponen tujuan karena mencakup antara masalah kepentingan pribadi dengan politik organisasi, dan bahkan dapat dilihat untuk menggabungkan strategi organisasi formal. Komponen nilai di sini mencakup dimensi budaya yaitu apa yang dirasakan oleh pemangku kepentingan merupakan *feedback* untuk penerapan *e-government* yang lebih baik.⁷⁰

1.5.2.7 Regulasi dan Kebijakan

Hukum dan peraturan yang dikembangkan sebelum atau dalam ketidaktahuan mengenai teknologi yang relevan dengan *e-government* dapat

⁶⁷ *Ibid.*

⁶⁸ Lee, Nag Yeon. 2009. *Op. Cit.* Hal. 22

⁶⁹ Al-Naimat, Ali M., Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad. 2013

⁷⁰ Heeks. 2006. *Loc. Cit.*

mempengaruhi keberhasilan proyek *e-government*. Salah satu strategi untuk menanggapi tantangan ini adalah dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang ada didasari dengan adanya peraturan dan hukum yang jelas.⁷¹ Mengembangkan kebijakan dan standar teknologi dan informasi di seluruh pemerintah yang tepat juga dapat menyediakan kerangka kerja yang memadai untuk inisiatif *e-government* agar berhasil.⁷² Pada umumnya pemerintahan menyediakan landasan-landasan hukum tersebut pada web resmi mereka.

Mengembangkan kebijakan dan standar teknologi informasi sebagai landasan diterapkannya *e-government* di suatu instansi pemerintahan penting untuk merencanakan waktu dan usaha yang cukup untuk perubahan legislatif yang mungkin diperlukan untuk mendukung implementasi proses yang baru. Adapun aturan hukum berikut perlu dicanangkan demi keberhasilan penerapan *e-government* adalah sebagai berikut:⁷³

- Kebijakan privasi dan isu terkait
- Kebijakan terkait perubahan proses bisnis dan sistem informasi
- Kebijakan terkait arsitektur teknologi informasi pemerintah dan pendirian sebuah pusat komputer terintegrasi.

I.5.3 Best Practice (Praktik-Praktik Terbaik)

Hingga saat ini, tidak banyak teori atau penjelasan ilmiah yang menjelaskan secara spesifik definisi maupun suatu hal yang berkaitan dengan *best practice*. Hal ini dikarenakan *best practice* hanya dianggap sebagai predikat atau indikator-indikator yang tidak dapat digeneralisir ke segala aspek yang ada. *Best practice* dapat diartikan sebagai cara atau ide yang memiliki tingkat efisiensi dan efektifitas tinggi yang pada umumnya dijalankan oleh manajemen dalam sebuah

⁷¹ Gil-Garcia, J. Ramon & Theresa A. Pardo. 2005. *Op. Cit*

⁷² Al-Naimat, Ali M., Mohd Syazwan Abdullah & Mohd Khairie Ahmad. 2013. *Op. Cit*.

⁷³ Lee, Nag Yeon. 2009. *Loc. Cit*.

pemerintahan dan kemudian dapat menjadi sebuah contoh untuk dipraktikkan di tempat lain.⁷⁴

Prasojo, dkk mengutip dari penilaian UN Habitat terkait *best practice* mengatakan bahwa *best practice* dalam konteks lingkungan perkotaan dianggap sebagai inisiatif yang telah memberikan kontribusi yang lebih daripada yang lainnya (*outstanding contributions*) dalam meningkatkan kualitas kehidupan baik di kota-kota maupun masyarakat lainnya. Lebih lanjut UN Habitat juga menjelaskan mengenai poin-poin utama yang harus dipenuhi sebuah *best practice* yaitu⁷⁵ :

- Memiliki dampak untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat
- Merupakan hasil kerjasama antara sektor publik, sektor swasta, dan masyarakat madani
- Berkelanjutan secara budaya, sosial, ekonomi, maupun lingkungan.

Selain itu, UN juga memberikan kriteria-kriteria yang selanjutnya dapat dijadikan alat ukur dalam menerapkan sebuah program yang dikatakan *best practice*. Adapun kriteria-kriteria tersebut yaitu :

1. Dampak (*impact*), sebuah *best practice* harus dapat menunjukkan dampak yang dapat dilihat (*tangible*) bagi masyarakat.
2. Kemitraan (*Partnership*), sebuah *best practice* harus melibatkan aktor-aktor minimal dua aktor atau *stakeholder* yang saling terintegrasi.
3. Keberlanjutan (*Sustainability*), sebuah *best practice* harus memberikan perubahan dasar dalam konteks legislasi, kebijakan sosial atau strategi sektoral, kerangka konstitusional, serta efisiensi, transparansi, dan manajemen yang akuntabel.

⁷⁴ Pertiwi, R. 2012. *Analisis Best Practice Pengelolaan Pedagang Kaki (Studi pada Relokasi Pedagang Kaki Lima Monumen '45 Banjarsari ke Pasar Klithithikan Notoharjo Kota Surakarta)*. Skripsi. Jakarta: Universitas Indonesia.

⁷⁵ Prasojo, Eko, Teguh Kurniawan, dan Azwar Hasan. 2007. *Reformasi Birokrasi dan Inovasi Birokrasi: Studi di Kabupaten Sragen*. Jakarta: Yappika.

4. Kepemimpinan (*Leadership*), sebuah *best practice* membutuhkan kepemimpinan yang dapat menginspirasi untuk melakukan perubahan termasuk di dalamnya perubahan dalam mengambil sebuah keputusan.
5. Kemungkinan di tiru (*Transferbility*), sebuah *best practice* juga terkait bagaimana daerah lain dapat mempelajari inisiatif tersebut serta cara untuk membagi dan mentransfer pengetahuan, keahlian, dan pelajaran yang dapat dipelajari tersebut.

I.6 Definisi Konsep

Berdasarkan penjelasan pada sub bab sebelumnya, berikut adalah definisi konsep yang relevan untuk lebih memahami dalam konteks penelitian ini:

1. E-Government

Penerapan teknologi informasi dan komunikasi oleh pemerintah dalam memberikan pelayanan yang lebih baik guna menjadikan pemerintahan yang lebih efektif dan efisien, akuntabel, transparan, meningkatkan pendapatan dan mereduksi biaya, serta memberdayakan masyarakat melalui akses informasi.

2. Faktor sukses penerapan e-government

Faktor-faktor yang digunakan sebagai pendukung kesuksesan dari penerapan GRMS di lingkungan pemerintah Kota Surabaya antara lain faktor kepemimpinan, faktor *stakeholders*, faktor sumber daya, faktor teknologi dan informasi, faktor proses, faktor tujuan dan nilai, serta faktor regulasi dan kebijakan.

3. Kepemimpinan

Suatu kemampuan yang harus dimiliki pemimpin baik dalam perencanaan hingga penerapan GRMS agar mampu dalam mengelola tekanan politik, mengelola sumber daya, dan mengelola berbagai kepentingan dari tiap *stakeholders*.

4. Stakeholders

Keterlibatan pihak-pihak yang memiliki masing-masing kepentingan dalam penerapan GRMS antara lain pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat.

5. Sumber daya

Meliputi kualitas sumber daya manusia, sumber daya finansial, dan waktu yang dibutuhkan dalam penerapan GRMS di Kota Surabaya.

6. Teknologi dan informasi

Penggunaan infrastruktur teknologi informasi dalam penerapan GRMS di Kota Surabaya. Sejauh mana teknologi dan informasi yang disediakan mudah diakses oleh para pihak-pihak yang berkepentingan.

7. Proses

Proses perubahan yang terjadi dari sebelum penerapan GRMS hingga setelah diterapkannya GRMS di Kota Surabaya.

8. Tujuan dan nilai

Visi dan strategi jangka panjang pemimpin untuk mencapai tujuan dari diterapkannya GRMS di Kota Surabaya agar dapat dirasakan oleh masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan.

9. Regulasi dan kebijakan

Dasar hukum dan kebijakan yang dicanangkan untuk melandasi dari penerapan GRMS di Kota Surabaya.

I.7 Metode Penelitian

Syarat yang harus dilakukan untuk mengungkap suatu fenomena adalah dengan menggunakan metode penelitian. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian ini yaitu untuk menggali mengenai suatu fenomena yang terjadi, maka metode penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif digunakan dengan harapan dapat memahami suatu fenomena secara mendalam melalui gambaran holistik dan pemaknaan yang mendalam yaitu memahami secara mendalam faktor-faktor sukses dalam penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya.

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong, metode penelitian kualitatif adalah serangkaian tata cara penelitian yang dapat menghasilkan data deskriptif berupa kalimat tertulis atau lisan dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati dan digambarkan. Moleong mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai

metode penelitian yang digunakan untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian melalui perilaku, persepsi, motivasi dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata, kalimat, dan bahasa.⁷⁶ Creswell berpendapat bahwa penelitian kualitatif dimulai dari asumsi yang filosofis menuju ke penafsiran yang selanjutnya menggunakan suatu prosedur tertentu untuk mempelajari isu-isu sosial atau manusia serta dapat menghasilkan gambaran yang kompleks dan holistik, menganalisis kata-kata, melaporkan pandangan yang terperinci dari informan, dan melakukan penelitian dalam suasana alami.⁷⁷

Tujuan dari penelitian kualitatif menurut Masyhuri⁷⁸ adalah untuk memahami suatu fenomena sosial yang terjadi di dalam masyarakat melalui gambaran holistik dan juga memperdalam pemahaman suatu makna. Dengan menggunakan penjelasan tersebut, maka dalam penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan alasan dilihat dari tujuan awal permasalahan yang ingin dicapai. Metode penelitian kualitatif dapat berfokus pada berbagai cara untuk mengumpulkan data-data ilmiah dengan tujuan memperoleh gambaran suatu fenomena secara kompleks serta dapat mengungkapkan wawasan di balik fenomena yang masih sedikit khalayak mengetahui hal tersebut.

I.7.1 Tipe Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian ini, maka tipe penelitian yang akan digunakan yaitu penelitian eksploratif. Dengan menggunakan penelitian eksploratif, diharapkan dapat mampu menggali dan memahami suatu fenomena secara mendalam mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya.

Tipe penelitian eksploratif merupakan penelitian yang digunakan untuk menggali secara luas sebab-sebab maupun hal-hal yang mempengaruhi suatu fenomena.⁷⁹ Neuman mengatakan bahwa penelitian eksploratif digunakan ketika

⁷⁶ Moleong, Lexy J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

⁷⁷ Creswell, John W. 2015. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih Diantara Lima Pendekatan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

⁷⁸ Masyhuri dan M. Zainudin. 2009. *Metodologi Penelitian : Pendekatan Praktis dan Aplikatif*. Bandung : Refika Aditama.

⁷⁹ Arikunto. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

peneliti benar-benar baru, masih sedikit yang diketahui atau belum mengetahui sama sekali mengenai fenomena yang akan diteliti, dan masih sedikit khalayak yang mengetahui mengenai fenomena tersebut. Peneliti dalam penelitian eksploratif cenderung mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang lebih kreatif serta memanfaatkan momen-momen yang tidak terduga untuk mendapatkan informasi yang lebih luas dan tidak terduga serta berimplikasi besar karena penelitian eksploratif memiliki sedikit pedoman dan langkah-langkah yang tidak didefinisikan secara pasti.⁸⁰

I.7.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat dilakukannya penelitian dan objek penelitian dapat ditemukan. Berdasarkan latar belakang masalah, penelitian ini dilakukan di Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya. Pertimbangan dipilihnya lokasi secara *purposive* di Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya karena pada lokasi tersebut, sistem-sistem *Government Resources Management System* (GRMS) dikembangkan dan digunakan.

I.7.3 Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan merupakan aspek penting dalam penelitian kualitatif. Karena sumber data dari penelitian kualitatif adalah informan. Cara informan dalam memberikan data yaitu dengan memberikan beberapa pertanyaan yang terkait diajukan kepada informan dengan begitu informan akan memberikan penjelasan terkait data yang dibutuhkan. Oleh karena itu penting adanya dalam memilih teknik penentuan informan agar yang dihasilkan nantinya sesuai dengan keinginan. Menurut Spradley memilih informan dengan prinsip bahwa informan tersebut yang dikehendaki mengetahui, mengerti, dan memahami segala hal mengenai obyek penelitian yang bersangkutan sehingga dapat memberikan informasi yang rinci. Adapun beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh informan yang harus dipertimbangkan sebagai berikut:⁸¹

⁸⁰ Neuman. W. L. 2011. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (7th Ed). Harlow: Person Education.

⁸¹ Moleong, Lexy J. 2011. *Op. Cit.* Hal. 165

1. Subjek yang memang telah lama dan intensif dalam suatu kegiatan yang menjadi sasaran penelitian ditandai dengan apabila diberikan pertanyaan, subjek memiliki kemampuan informasi di luar kepala.
2. Subjek yang masih terikat secara penuh serta aktif pada lingkungan ataupun kegiatan yang menjadi sasaran penelitian.
3. Subjek yang masih memiliki cukup banyak waktu dan kesempatan untuk dimintai informasi.
4. Subjek yang dalam memberikan informasi masih terkesan lugu apa adanya tanpa adanya pengolahan maupun pengemasan informasi yang akan disampaikan.

Penentuan informan menurut prinsip tersebut dilakukan dengan teknik *purposive sampling* yaitu penentuan informan yang lebih mengerti dan memahami tentang obyek penelitian ini. Adapun informan yang ditentukan oleh penulis dalam penelitian ini yaitu Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya sebagai instansi yang mengelola sistem *Government Resources Management System* (GRMS) di Kota Surabaya.

Teknik *purposive sampling* digunakan untuk menentukan informan kunci yang menjadi kunci dalam memberikan informasi maupun data-data yang dibutuhkan selama penelitian. Hal ini dikarenakan dalam penelitian kualitatif, lebih memperhatikan kualitas dari informasi yang diberikan dibandingkan dengan jumlah atau kuantitas dari informan. Oleh karena itu, peneliti juga menggunakan teknik *snowball sampling* untuk menentukan informan yang terlibat langsung dalam GRMS berdasarkan *key informan*.

Adapun para informan yang telah diwawancarai oleh peneliti yaitu sebagai berikut:

1. M. RR. Ekkie Noorisma A, S.E (Kepala Sub Bagian Evaluasi dan Pelaporan)
2. Dimas Nuswantoro, S.Kom (Kepala Sub Bagian Pembinaan dan Pengendalian Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya)

3. Budi Satriyo, ST (Kepala Sub Bagian Penyusunan dan Pelaksanaan Program Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya)
4. Anisa Chairani (Admin e-Budgeting Bagian Administrasi Pembangunan)
5. Galuh Ayu Jendrastuti, S.T (Admin e-Project Planning dan e-Controlling Bagian Administrasi Pembangunan)
6. Fidyas Asrini, SP (Admin *e-Procurement* / LPSE Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya)
7. Yuniar Erlianto Irawan (Tim Verifikator *e-Procurement* / LPSE Bagian Administrasi Pembangunan Kota Surabaya)
8. Pratiwi Sri Hadi, S.T (Admin *e-Delivery* Bagian Administrasi Pembangunan)
9. Enik Supriyowati (Admin *e-Performance* Bagian Administrasi Pembangunan)
10. Bapak Andi dari PT. Intertok Langgeng Makmur
11. Mbak Lisnawati dari CV. Tiga Putra
12. Mbak Nurul Khotimah dari PT. Anugerah Atlantik
13. Bapak Kholiq dari CV Azka Jaya
14. Ibu Anis Satriyorini, ASN Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Permempuan dan Perlindungan Anak (DP5A) Kota Surabaya
15. Ibu Kemala Nur Shabrina, ASN Bagian Umum dan Protokol Kota Surabaya
16. Bapak Amin, ASN Kecamatan Mulyorejo Kota Surabaya

I.7.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang benar dan akurat serta mendukung dalam penelitian ini, maka data yang diperoleh harus valid dan obyektif dalam menjelaskan fenomena tertentu. Dengan penjelasan seperti itu, maka diperlukan teknik pengumpulan data agar data yang diperoleh sesuai dengan fenomena yang ada dan dapat menjawab rumusan masalah secara empirik. Untuk itu, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :⁸²

- a. Pengamatan

⁸² Creswell, John W. *Op.Cit.* Hal. 227

Pengamatan dalam penelitian kualitatif dianggap sebagai prosedur pengumpulan data yang penting. Melalui pengamatan, peneliti menggunakan seluruh inderanya untuk mengamati dan memahami fenomena yang terjadi di lapangan yang didasarkan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian. Pengamatan dilakukan secara luas dengan menyiapkan catatan-catatan selama pengamatan berlangsung. Pengamatan ini bertujuan untuk memperoleh informasi secara luas dan mendalam mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada *Government Resources Management System* (GRMS) di Kota Surabaya.

b. Wawancara

Wawancara dalam penelitian kualitatif juga memegang peranan penting. Dalam melakukan wawancara, penelitian ini menggunakan pendekatan wawancara secara mendalam (*indepth interview*) yaitu wawancara yang dilakukan secara terbuka dan tidak terstruktur sehingga informan dapat memberikan informasi sesuai dengan pandangan, pengetahuan, dan pengalamannya tentang suatu fenomena yang diangkat dalam penelitian ini. Teknik wawancara seperti ini dilaksanakan kepada semua informan yang ada pada lokasi penelitian yang sebelumnya telah ditentukan untuk mendapatkan data primer mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya.

c. Studi Dokumentasi

Studi dokumentasi dilakukan agar penulis dapat mengumpulkan data dalam bentuk tulisan, gambar, dan hasil pemikiran seseorang. Data yang diperoleh dari studi dokumentasi ini lebih bersifat data sekunder yang empiris dan relevan agar nantinya dapat digunakan sebagai bahan evaluasi penelitian.

Sehubungan dengan penelitian mengenai faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya, peneliti mencari artikel-artikel yang relevan sesuai dengan kajian yang diteliti. Selain itu, peneliti juga memperoleh informasi dari data dokumen-dokumen publik, tentu saja data yang diambil merupakan data yang relevan dan sesuai dengan apa yang diteliti pada penelitian ini.

d. Bahan Audiovisual

Data yang dimaksud dari teknik ini adalah data-data yang berupa video, foto, suara, halaman utama website, maupun data-data suara/video lainnya. Dalam penelitian ini, data yang dikumpulkan adalah foto-foto ataupun dokumentasi yang berkaitan dengan faktor-faktor sukses penerapan *e-government* pada GRMS (*Government Resources Management System*) di Kota Surabaya.

I.7.5 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Dari data yang telah dikumpulkan, data-data tersebut perlu untuk diperiksa keabsahannya agar dapat diketahui bahwa data tersebut memang layak dan dapat dipercaya untuk digunakan sebagai data penelitian. Moleong mengatakan bahwa pemeriksaan keabsahan data kualitatif dapat dilakukan dengan cara triangulasi data yaitu dengan memanfaatkan data dari sumber-sumber lain di luar data yang dimaksudkan untuk dipakai sebagai pembanding. Menurut Denzin dalam Moleong⁸³ mengatakan bahwa terdapat 4 jenis triangulasi data, yaitu:

a. Triangulasi Teori

Lincoln dan Guba dalam Moeloeng mengatakan bahwa triangulasi teori dilakukan dengan dasar bahwa tingkat keabsahan dari suatu fakta yang ada tidak dapat diperiksa tingkat kepercayaannya hanya dengan satu atau lebih teori. Perlu adanya dari berbagai sudut pandang dalam menggambarkan suatu fakta.

b. Triangulasi Penyidik

Triangulasi penyidik menurut Moleong dapat digunakan dengan melakukan perbandingan serta cek ulang antara hasil kerja dari peneliti serta pengamat lainnya terhadap tingkat kepercayaan dari suatu data.

c. Triangulasi Metode

Patton dalam Moleong mengungkapkan bahwa terdapat dua cara yang dapat digunakan dalam melakukan triangulasi metode, yaitu:

- Pemeriksaan tingkat kepercayaan dari suatu data dengan cara menggunakan data yang didapat dari beberapa sumber data dengan metode yang sama.

⁸³ Moleong, Lexy J. 2011. *Op. Cit.* Hal. 330

- Pemeriksaan tingkat kepercayaan dari suatu data dengan cara menggunakan temuan data dari metode yang berbeda beda

d. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber menurut Patton dalam Moleong dapat dilakukan dengan cara membandingkan serta melakukan cek ulang terhadap tingkat kepercayaan dari suatu data yang didapatkan dengan menggunakan beberapa alat dan waktu yang berbeda pada penelitian kualitatif, yaitu:

- Membandingkan data hasil wawancara dengan dokumen yang bersangkutan. Dilakukan dengan maksud memeriksa apa ada yang berbeda pada hasil wawancara dengan dokumen, serta mengetahui alasan terjadinya perbedaan data tersebut.
- Membandingkan situasi dan sudut pandang seseorang dengan berbagai macam lapisan serta level masyarakat, seperti orang pemerintahan, orang berpendidikan tinggi, rakyat biasa, dan lain sebagainya.
- Membandingkan apa yang dinyatakan oleh masyarakat sekitar mengenai kondisi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu
- Membandingkan apa yang dikatakan seseorang dimuka umum dengan apa yang dinyatakannya secara pribadi
- Membandingkan hasil pengamatan dari peneliti dengan hasil dari wawancara

Dengan penjelasan mengenai triangulasi data tersebut, maka dalam penelitian ini teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan untuk membandingkan dan memeriksa ulang atas data yang telah diperoleh dengan teknik triangulasi sumber yaitu dengan cara :

- a. Membandingkan data yang diperoleh dari pengamatan langsung dengan data yang diperoleh dari wawancara secara mendalam. Peneliti akan mengkaji dan menganalisis atas temuan data yang diperoleh apakah telah sesuai atau terdapat suatu keganjalan sehingga dapat dicari ada apakah yang terjadi dibalik keganjalan tersebut.
- b. Membandingkan data hasil wawancara dengan dokumen-dokumen yang bersangkutan dan relevan. Hal ini dilakukan dengan maksud memeriksa

apakah terdapat suatu perbedaan diantara keduanya serta untuk mengetahui alasan dari terjadinya perbedaan data tersebut.

- c. Membandingkan data hasil wawancara secara mendalam dari satu informan dengan informan lainnya. Untuk dapat mengetahui apakah ada perbedaan yang signifikan antara satu dengan yang lain dan hal apa yang menyebabkan perbedaan tersebut terjadi.

I.7.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk diinterpretasikan. Dengan kata lain, teknik analisis data diperlukan agar dapat menyusun data-data yang telah diperoleh secara sistematis sehingga dapat dipahami dengan mudah. Data yang diperoleh untuk penelitian kualitatif juga harus dianalisis menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu dengan cara mendeskripsikan secara menyeluruh data yang diperoleh selama proses pengumpulan data. Terdapat tiga komponen tahapan dari analisis data yang dikemukakan oleh Matthew Miles dan Huberman yaitu⁸⁴ :

- a. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilihan, menaruh pusat perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan perubahan kasar yang muncul dari catatan-catatan yang ditemui di lapangan. Data yang ditemui selama proses penelitian di lapangan berjumlah cukup banyak sehingga sering terdapat data-data yang tidak seharusnya ikut masuk turut masuk dan tercampur ke dalam data-data penelitian. Dengan adanya reduksi data yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan analisa yang menajam, menggolongkan, mengarahkan dan membuang yang dianggap tidak perlu dalam penelitian dan juga mengorganisasi data dengan sedemikian rupa sehingga kesimpulan yang nantinya dihasilkan dapat ditarik dan diverifikasi.

- b. Penyajian data (*data display*)

Menurut Miles, penyajian data yang umumnya digunakan dalam penelitian kualitatif adalah berupa teks narasi deksriptif. Semua dibentuk dan

⁸⁴ Saldana, Johny, Matthews B. Miles, and A. Michael Huberman. 2014. *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook Edition 3*. SAGE Publication

dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam bentuk yang terpadu. Dalam penelitian ini sendiri selain menyajikan data berupa teks narasi deskriptif, juga menyajikan grafik maupun tabel. Hal ini digunakan untuk lebih memperjelas teks-teks narasi yang disajikan.

c. Penarikan kesimpulan (*conclusion drawing*)

Tahap terakhir dari analisis data yaitu penarikan kesimpulan. Berdasarkan permulaan data, penganalisis kualitatif mulai mencari arti dari setiap temuan-temuan di lapangan, mencari keteraturan, pola-pola kejelasan, alur sebab-akibat, maka selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dapat dilakukan dari semua data yang telah terkumpul dan tersaji dengan baik sehingga obyek penelitian dapat lebih mudah dipahami.