



LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA

Jl. Sangalangit Tembau, Penatih, Denpasar Timur
Telp. (0361) 464700 / 464800
Email : lemlit@unhi.ac.id

SURAT KEPUTUSAN

No. : 108/LPPM/UNHI/VII/2019

TENTANG

**TIM PENELITI PENGEMBANGAN RENCANA INDUK SISTEM
Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) PROVINSI BALI**

**KETUA LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA**

Menimbang:

- a. Bahwa untuk menindak lanjuti kegiatan penelitian Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Provinsi Bali;
- b. Bahwa untuk kelancaran pelaksanaan kegiatan tersebut, perlu dibentuk Tim Peneliti Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Provinsi Bali;
- c. Bahwa nama-nama yang tercantum dalam lampiran keputusan ini dipandang telah memenuhi syarat untuk diangkat sebagai Tim Peneliti Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Provinsi Bali

Mengingat :

1. Undang-Undang Dasar 1945 pasal 31 tentang Pendidikan
2. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
3. Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
4. Keputusan Mendikbud RI. 75/D/O/1993 tentang Perubahan IHD menjadi Universitas Hindu Indonesia.
5. SK Menteri Agama RI No. 56/2008, tentang Pemberian persetujuan pembukaan program Srata Satu (S1) Kesehatan Ayurweda, Pendidikan Agama Hindu dan Hukum Agama Hindu
6. SK. Menteri Agama RI No. 139 Tahun 2008, tentang Pembukaan Program Pascasarjana Srata Dua (S2) Pendidikan Agama Hindu dan Program Pascasarjana Srata Dua (S2) Evaluasi Pendidikan Agama Hindu pada Universitas Hindu Indonesia
7. Keputusan Dirjen Dikti No. 2333/D/T/2009, perihal jalin Penyelenggaraan Program Studi Perencanaan Wilayah dan Kota (S1) pada Universitas Hindu Indonesia
8. Keputusan Dirjen Bimas Hindu No. DJ. V/19/SK/2009 tentang Pembukaan Program Doktor (S3) Ilmu Agama dan Kebudayaan Program Doktor (S3) Pendidikan Agama Hindu pada Universitas Hindu Indonesia Denpasar
9. Keputusan Dirjen Bimas Hindu No. DJ.V/145/SK/2010 tentang Pembukaan Program Studi Strata Satu (S1) Pendidikan Seni Tari Kegamaan Hindu, Pendidikan Seni Karawitan Keagamaan Hindu dan Pendidikan Seni Rupa dan Ornamen Hindu pada Universitas Hindu Indonesia
10. SK Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 035/SK/BAN-PT/Ak-XIV/S1/XI/2011 tanggal 31 Januari 2013, tentang status, Nilai, Peringkat dan Masa Berlaku Hasil Akreditasi Program Sarjana di Perguruan Tinggi;
11. Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 030/SK/BAN-PT/Ak-X/S1/I/2013 Tanggal 31 Januari 2013, No: 091/SK/BAN-PT/Ak-X/S1/II/2013, tanggal 21 Februari 2013, Nomor : 174/SK/BAN-PT/Ak-VII/S1/III/2012 tanggal 24 Agustus 2012



LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA

Jl. Sangalangit Tembau, Penatih, Denpasar Timur
Telp. (0361) 464700 / 464800
Email : lemlit@unhi.ac.id

12. SK Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. : 159/SK/BAN-PT/Ak-XI/D/VII/2013, tanggal 20 Juli 2013 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Program Studi pada Program Doktor
13. SK Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. : 212/SK/BAN-PT/AK-XI/M/X/2013, tanggal 19 Oktober 2013 tentang Nilai dan Peringkat Akreditasi Program Studi pada Program Magister
14. Akta Pendirian Yayasan Pendidikan Widya Kerthi Nomor 34 Tanggal 16 April 2016
15. Kesepakatan bersama antara Pemerintah Provinsi Bali dengan Universitas Hindu Indonesia Denpasar Nomor : 075/30/KB/B.PEM.OTDA/X/2018 dan Nomor; 33/KH-MOU/UNHI/X/2018 tentang Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, tanggal 12 Oktober 2018
16. Perjanjian Kerjasama antara Sekretariat Daerah Provinsi Bali dengan Universitas Hindu Indonesia Denpasar Nomor : 075/01/PKS/B.PEM.OTDA/I/2019 dan Nomor 024/U/UMHI/I/2019 tentang Pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi, tanggal 15 Januari 2019

MEMUTUSKAN

Meneta

- Kesatu** Menetapkan nama-nama yang tercantum dalam lampiran surat keputusan ini sebagai Tim Peneliti Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Provinsi Bali;
- Kedua :** Nama-nama yang bertugas dalam lampiran Surat Keputusan ini bertugas mengkoordinasikan, melaksanakan kegiatan serta bertanggung jawabkan segala aktivitas yang ditimbulkan dalam kegiatan tersebut kepada Rektor;
- Ketiga** Segala biaya yang ditimbulkan dalam kegiatan tersebut dibebankan pada Kegiatan Penelitian Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Bali;
- Keempat** Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan dalam penetapan ini akan diadakan perbaikan semestinya.

Denpasar, 5 Juli 2019

Ketua PPM UNHI Denpasar



Dr. I Putu Sastra Wibawa, S.H., M.H
NIDN; 0804018602

Tembus dan disampaikan kepada Yth:

1. Rektor UNHI
2. Pimpinan di Lingkungan Universitas Hindu Indonesia
3. Yang bersangkutan
4. Arsip.



LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
UNIVERSITAS HINDU INDONESIA

Jl. Sangalangit Tembau, Penatih, Denpasar Timur
Telp. (0361) 464700 / 464800
Email : lemlit@unhi.ac.id

Lampiran : Surat Keputusan Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Hindu Indonesia Denpasar
Nomor : 108/LPPM/UNHI/VII/2019
Tanggal : 5 Juli 2019
Tentang : Pembentukan Tim Peneliti Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) Provinsi Bali

Pelindung : Prof. Dr. Phil. I Ketut Ardhana, MA (Ketua YPWK)
Penanggungjawab : Prof. Dr. drh. I Made Damriyasa, MS (Rektor)

Ketua : Dr. I Wayan Muka, ST., MT.
Wakil ketua : I Made Adi Widyatmika, ST., M.Si.
Anggota : 1. Prof. Dr. I Putu Gelgel, SH., M.Hum
2. Dr. I Gede Putu Kawiana, SE, MM.
3. Prof. Dr. I Ketut Gde Darma Putra, S.Kom., MT.
4. I Wayan Artana, ST., MT.
5. Kadek Oky Sanjaya, S.Kom, M.Kom. (Peneliti Madya)
6. I Gede Bendesa Subawa, S.Pd, M.Kom.
7. Made Agus Janardana, S.P, Gr., M.Kom.
8. Ida Ayu Utari Dewi, ST., MT.
9. Kadek Andi Asmarajaya, SE, MM.

Tenaga Pendukung : 1. I Putu Darmawan, ST.
2. I Kadek Noppi Adijaya, S.Kom.
3. I Putu Arsa Aryana, S.Kom.
4. Putu Dharma Utama Upadana, S.Sos.
5. Wayan Tantra, S.Si.
6. Kadek Ria Evandari, S.Pd.H.
7. I Wayan Oka Artawan

Denpasar, 5 Juli 2019

Ketua LPPM UNHI



Dr. I Putu Sastra Wibawa, S.H., M.H.

NIDN : 0804018602



ꦤꦁꦸꦤ꧀ꦱꦠꦏꦺꦂꦠꦶꦭꦺꦏꦩꦏꦧꦭꦶ

**NANGUN SAT KERTHI LOKA BALI
MELALUI POLA PEMBANGUNAN SEMESTA BERENCANA
MENUJU BALI ERA BARU**

LAPORAN PENELITIAN

PENGEMBANGAN RENCANA INDUK SISTEM PEMERINTAHAN BERBASIS ELEKTRONIK (SPBE) PROVINSI BALI

Tim Peneliti

Dr. Ir. I Wayan Muka, ST., MT.
Prof. Dr. I Putu Gelgel, SH., M.Hum
Dr. I Gede Putu Kawiana, SE, MM.
Prof. Dr. I Ketut Gde Darma Putra, S.Kom., MT.
Made Adi Widyatmika, ST., M.Si.
I Wayan Artana, ST., MT.
Kadek Oky Sanjaya, S.Kom, M.Kom.
I Gede Bendesa Subawa, S.Pd, M.Kom.
Made Agus Janardana, S.P, Gr., M.Kom.
Ida Ayu Utari Dewi, ST., MT.
Kadek Andi Asmarajaya. SE, MM.
I Putu Darmawan, ST.
I Kadek Noppi Adijaya, S.Kom.
I Putu Arsa Aryana, S.Kom.
Putu Dharma Utama Upadana, S.Sos.
I Wayan Tantra, S.Si.
Kadek Ria Evandari, S.Pd.H.
I Wayan Oka Artawan

**PEMERINTAH PROVINSI BALI
BAPPEDA LITBANG
TAHUN 2019**

LEMBAR PENGESAHAN

Judul Penelitian : Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) Provinsi Bali

Identitas Ketua Peneliti :

A. Nama : Dr. I Wayan Muka, ST., MT

B. NIDN : 0815037101

C. Bidang Ilmu : Teknik

D. Alamat Rumah : Perumahan Giri Puspa Lestari F15, Kelurahan Benoa, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung

E. Telephone/ Email : 08123871252/ wayanmuka9@gmail.com

Lama Penelitian : 1 (Satu) Tahun

Pembiayaan : Rp. 250.000.000,-

Ketua LPPM
Universitas Hindu Indonesia Denpasar



I Putu Sastra Wibawa, S.H., M.H.
NIK. 10.86.1.059

Denpasar, 27 Nopember 2019
Ketua Tim Peneliti



Dr. I Wayan Muka, ST., MT
NIK. 07.71.1.009

Mengetahui
Rektor



Universitas Hindu Indonesia Denpasar


Prof. Dr. drh. I Made Damriyasa, M.S
NIP. 196212311988031017

KATA PENGANTAR

Puji sasanthi angayu bagya dipanjatkan kepada Ida Sang Hyang Widi/Tuhan Yang Maha Esa karena atas *asung kertha wara nugraha* Beliau laporan penelitian dengan judul Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dapat diselesaikan pada waktunya. Laporan ini disampaikan kepada Pejabat Pembuat Komitmen Bidang Litbang pada Kegiatan Pemecahan Masalah Daerah Bidang Pemerintahan, Sosial dan Kependudukan, Bappeda Litbang Provinsi Bali sesuai dengan Surat Perintah Mulai Kerja Nomor: 027/754/VII/PBJ/Litbang.Bappeda Litbang Tanggal 01 Juli 2019.

Dalam mewujudkan visi *Nangun Sat Kerthi Loka Bali*, Pemerintah Provinsi Bali telah menentukan 22 misi yang salah satunya adalah mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah. Misi ini sebagai langkah dalam menghadapi perubahan kehidupan berbangsa dan benegara di era global dan era digital melalui penerapan *e-Government* atau dikenal dengan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Namun, hasil evaluasi SPBE di Indonesia tahun 2018 telah menempatkan SPBE Provinsi Bali pada kategori kurang dengan indeks 1,62. Kajian ini mengungkap bahwa kelemahan utama dalam implementasi SPBE Provinsi Bali, terutama di beberapa OPD yang memberikan layanan publik, adalah belum terintegrasinya aplikasi atau sistem dan masih lemahnya SDM dan infrastruktur IT di masing-masing OPD. Melalui analisis SWOT diperoleh model *turnover strategy* untuk mengatasi kelemahan-kelemahan implementasi SPBE dengan memaksimalkan dukungan faktor-faktor eksternal.

Kegiatan kajian Pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) ini dapat terlaksana berkat dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini diucapkan terima kasih dan penghargaan tinggi kepada Pemerintah Provinsi Bali, yang terhormat Gubernur Bali, Bapak Dr. I Wayan Koster, M.M.; Kepala Bappeda Litbang Provinsi Bali, Bapak I Wayan Wiasthana Ika Putra, S.Sos., M.Si.; Tim Penjaminan Mutu Bappeda Litbang Provinsi Bali, serta para pejabat dan staf kelitbang Bappeda Litbang Provinsi Bali. Tim Peneliti juga mengucapkan terima kasih kepada Rektor Universitas Hindu Indonesia, Prof. Dr. drh. I Made Damriyasa, M.S., dan Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat UNHI, Dr. I Putu Sastra Wibawa, S.H., M.H.

Luaran kegiatan penelitian berupa dokumen kajian Pengembangan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), diharapkan dapat menjadi acuan dalam penyusunan Rencana Induk (*master plan*) Pengembangan SPBE Provinsi Bali yang terintegrasi dan memenuhi standar kriteria SPBE sesuai PERMENPANRB Nomor 5 Tahun

2018. Untuk kesempurnaan dokumen ini diperlukan masukan dan saran dari semua pihak, dan semoga dokumen bermanfaat bagi Pemerintah Provinsi Bali dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat Bali. Astu.

Denpasar, November 2019

Ketua Tim Peneliti,

I Wayan Muka

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I	2
PENDAHULUAN	2
1.1 Latar Belakang	2
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Tujuan Penelitian	6
BAB II	7
KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik	7
2.2 Peraturan Perundang-undangan Terkait SPBE	9
2.3 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran SPBE	10
2.4 Arah kebijakan dan Strategi Pengembangan SPBE	11
2.5 Peta Rencana Strategis	13
2.6 Analisis SWOT	22
2.7 Kerangka Teoritis	26
BAB III	28
METODELOGI PENELITIAN	28
3.1 Pendekatan Penelitian	28
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	29
3.3 Teknik Pengumpulan Data	29
3.4 Teknik Analisis Data	31
BAB IV	35
HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1. Gambaran Struktur Pemerintahan Provinsi Bali	35
4.2. Karakteristik Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Bali	36
4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan	38
BAB V	55
PENUTUP	55
5.1 Simpulan	55
5.2 Saran	55
DAFTAR PUSTAKA	57

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Salah satu misi pembangunan nasional sesuai dengan amanat undang undang nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) Nasional 2005-2025 adalah mewujudkan bangsa yang Berdaya saing. Misi ini dapat dilakukan melalui pembangunan aparatur negara yang mencakup kelembagaan, ketatalaksanaan, pelayanan publik dan sumber daya manusia (SDM) aparatur. Tujuan dari pembangunan aparatur negara adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik, peningkatan kualitas penyelenggaraan pembangunan. Kesiapan aparatur negara diperlukan untuk mengantisipasi proses globalisasi dan demokratisasi agar pemerintah melakukan perubahan mendasar pada sistem dan mekanisme pemerintahan, penyusunan kebijakan dan program pembangunan yang membuka ruang partisipasi masyarakat, dan pelayanan publik yang memenuhi aspek transparansi, akuntabilitas, dan kinerja tinggi.

Sementara itu, revolusi teknologi informasi dan komunikasi (TIK) memberikan peluang bagi pemerintah untuk melakukan inovasi pembangunan aparatur negara melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) adalah penyelenggaraan pemerintah dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk memberikan layanan kepada publik. Pelaksanaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik, yang selanjutnya disingkat SPBE, di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah ditujukan untuk mewujudkan proses kerja yang efisien, efektif, transparan, dan akuntabel serta meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Untuk membangun sinergi penerapan SPBE yang berkekuatan hukum antara kementerian, lembaga dan pemerintah daerah, diperlukan rencana induk SPBE nasional yang digunakan sebagai pedoman bagi instansi pusat dan pemerintah daerah untuk mencapai SPBE terpadu. Rencana induk SPBE Nasional disusun dengan memperhatikan arah kebijakan, strategi, dan inisiatif pada bidang tata kelola SPBE. Kebijakan pengembangan SPBE diinisiasi oleh pemerintah dengan dikeluarkannya instruksi Presiden nomor 3 Tahun 2003 tentang kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government. Kebijakan tersebut memerintahkan kepada menteri, kepala Lembaga, Kepala Daerah, untuk mengembangkan SPBE sesuai dengan tugas, fungsi dan kewenangannya serta sesuai dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Berbagai penerapan SPBE telah dihasilkan oleh instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dan memberi kontribusi yang elisiensi dan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan. Namun demikian hasil, hasil pengembangan SPBE dan tingkat maturitasnya masih sangat beragam antar instansi Pusat dan Pemerintah Daerah. Berdasarkan hasil pemeringkatan e-Government Indonesia (PeGI) tahun 2015, rata-rata penerapan SPBE pada instansi pusat mencapai nilai indeks 2,7 (baik), sedangkan Pemerintah Daerah mencapai nilai

Indeks 2,5 (kurang). Hasil ini mengindikasikan adanya permasalahan-permasalahan dalam pengembangan SPBE secara nasional.

Permasalahan pertama adalah belum adanya tata kelola SPBE yang terpadu secara nasional. Hal ini ditunjukkan dengan hasil kajian Dewan TIK nasional tahun 2016 terkait belanja TIK yang tidak efisien secara nasional. Total Belanja TIK pemerintah untuk perangkat lunak (aplikasi) dan perangkat keras tahun 2014-2016 mencapai lebih dari Rp. 12.700.000.000.000,- (dua belas triliun tujuh ratus milyar rupiah). Rata-rata belanja TIK pemerintah sebesar Rp.4.230.000.000.000,- (empat triliun dua ratus tiga puluh milyar rupiah) per tahun dengan tren yang terus meningkat setiap tahunnya. Ditemukan bahwa 65% dari belanja perangkat lunak (aplikasi) termasuk lisensi perangkat lunak digunakan untuk membangun aplikasi yang sejenis antar instansi pemerintah. Sementara itu berdasarkan survei infrastruktur pusat data (data center) yang dilakukan oleh kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2018 terdapat 2700 Pusat Data di 630 Instansi Pusat dan pemerintah Daerah. Berarti rata-rata terdapat 4 pusat data pada setiap instansi pemerintah. Secara nasional utilisasi pusat data dan perangkat keras hanya mencapai rata-rata 30% dari kapasitasnya. Fakta ini mengindikasikan bahwa kurangnya koordinasi antar instansi pemerintah didalam pengembangan SPBE, sehingga terjadi duplikasi anggaran TIK dan kapasitas TIK yang melebihi kebutuhan.

Permasalahan kedua adalah SPBE belum diterapkan pada penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik secara menyeluruh dan optimal. Penerapan SPBE seharusnya memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintah. Namun demikian, masih terdapat permasalahan kinerja pada pengelolaan keuangan negara, akuntabilitas kinerja, persepsi korupsi dan pelayanan publik. Laporan Ikhtisar hasil pemeriksaan semester II tahun 2017 oleh BPK, mengungkap 5.852 permasalahan. 19% dari total permasalahan menyangkut sistem pengendalian intern (SPI), 33% total permasalahan menyangkut ketidakpatuhan terhadap ketentuan peraturan perundang undangan, 48% total permasalahan menyangkut ketidakehematan, ketidakefisienan dan ketidakefektifan. Hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah tahun 2017 yang dilakukan oleh kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan reformasi Birokrasi sebesar 45% K/L/D memperoleh nilai B keatas (nilai lebih besar dari 60), sedangkan 55% K/L/D memperoleh nilai di bawah B (nilai kurang dari 60%). Hal ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja birokrasi disebagian besar K/L/D perlu ditingkatkan.

Permasalahan ketiga adalah jangkauan infrastruktur TIK ke seluruh wilayah dan semua lapisan masyarakat yang belum optimal. Infrastruktur TIK khususnya jaringan telekomunikasi merupakan fondasi konektivitas antara penyelenggara SPBE dengan pengguna. Tingkat efektivitas SPBE sangat bergantung pada tingkat aksesibilitas pengguna terhadap layanan SPBE melalui jaringan telekomunikasi. Berdasarkan hasil pembangunan infrastruktur TIK dari kementerian perencanaan pembangunan nasional/Bappenas, 450 kabupaten/kota (87%) telah

terhubung jaringan tulang punggung serat optik nasional, sedangkan 64 kabupaten/Kota (13%) di wilayah tengah dan Timur Indonesia belum terhubung. Dalam hal pembangunan jaringan pita lebar, teknologi 3G telah menjangkau 457 kabupaten/kota (89%), sedangkan pita lebar dengan teknologi 4G telah menjangkau 412 kabupaten/kota (80%). Masih terdapat 57 kabupaten/kota (11%) yang belum terhubung dengan jaringan pita lebar. Disamping itu rendahnya penetrasi pengguna internet di Indonesia juga menggambarkan belum optimalnya pemanfaatan infrastruktur TIK khususnya jaringan pita lebar oleh masyarakat. Rendahnya penetrasi pengguna internet di Indonesia disebabkan oleh rendahnya kualitas dan terbatasnya kapasitas jaringan pita lebar yang tersedia.

Permasalahan keempat adalah keterbatasan jumlah pegawai ASN yang memiliki kompetensi teknis terkait TIK. Perkembangan TIK menuntut perluasan dan pendalaman kompetensi teknis yang memadai pemerintah telah menerbitkan daftar unit Kompetensi Okupasi dalam kerangka kualifikasi Nasional Indonesia bidang TIK 2018 dengan tujuan menyediakan referensi kompetensi TIK yang dibutuhkan oleh pemerintah, Industri TIK, perguruan Tinggi, asosiasi profesi bidang TIK, dan lembaga-lembaga lain yang bergerak dibidang TIK. Saat ini terjadi kesenjangan antara standar kompetensi jabatan fungsional ASN terkait dengan TIK seperti jabatan Pranat Komputer dengan standar kompetensi yang ditetapkan dalam daftar Unit Kompetensi Okupasi TIK. Hal ini mengakibatkan pegawai ASN pada jabatan fungsional tersebut belum memiliki standar kompetensi teknik TIK yang memadai. Disisi lain, permintaan Sumber Daya Manusia TIK dipasar kerja tidak diimbangi dengan keterbatasan Sumber Daya Manusia TIK itu sendiri.

Berdasarkan hasil evaluasi terkait pelaksanaan SPBE pada tahun 2018 oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Reformasi Birokrasi (Kempan RB) terhadap 616 instansi pemerintah pada tahun 2018. Hasilnya sebanyak 82 instansi pemerintah (13,31%) berpredikat baik, sangat baik, dan memuaskan. Sedangkan 534 instansi pemerintah (86,69%) berpredikat cukup dan kurang. Potret SPBE Nasional tersebut belum sesuai dengan target yang diharapkan mencapai kategori predikat baik dengan indeks minimal 2,6 atau lebih. Evaluasi SPBE untuk kategori pemerintahan provinsi dari 34 provinsi di Indonesia 41% kategori baik, baik sekali dan memuaskan. Sedangkan 59% kategori cukup dan kurang. Pemerintah Provinsi Bali dengan indeks 1,62 termasuk kategori kurang dalam penerapan SPBE.

Arah kebijakan dan program Pemerintah Provinsi Bali yang akan dilaksanakan adalah Visi “Nangun Sat Kerthi Loka Bali.” Yang mengandung makna menjaga kesucian dan keharmonisan alam Bali beserta isinya untuk mewujudkan kehidupan krama Bali yang sejahtera dan bahagia, sekala-niskala menuju kehidupan krama dan gumi Bali sesuai dengan prinsip Trisakti Bung Karno yakni berdaulat secara politik, berdikari secara ekonomi, dan berkepribadian dalam Kebudayaan. Melalui pembangunan secara terpola, menyeluruh, terencana, terarah, dan terintegrasi dalam bingkai Negara Kesatuan Republik Indonesia berdasarkan nilai-nilai Pancasila. Visi tersebut dimaksudkan untuk menuju Bali Era Baru

dengan menata secara fundamental dan komprehensif pembangunan Bali yang mencakup tiga aspek utama yakni alam, krama dan kebudayaan Bali berdasarkan nilai-nilai Tri Hita Karana yang berakar dari kearifan lokal Sad Kerthi. Dalam Mewujudkan visi tersebut ditempuh melalui 22(dua puluh dua) misi Pembangunan Bali yang menjadi arah kebijakan Pembangunan Bali sebagai pelaksanaan Pola Pembangunan Semesta Berencana. Salah satu misi Pembangunan Bali yaitu Mengembangkan sistem tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat, pasti dan murah. Pemerintahan Provinsi Bali sebagai salah satu pemerintah daerah, selama ini di nasional berkeinginan memiliki persiapan yang baik dalam menghadapi perubahan kehidupan berbangsa dan benegara tersebut salah satunya dengan menuju ke penerapan *e-Government*. Pemerintahan Provinsi Bali yang berkeinginan berada pada deretan terdepan dan ingin menjadi referensi nasional dalam implementasi E-Government maka harus segera mengembangkan Rencana Induk baru yang berisi arah strategis pengembangan *e-Government* 5 tahun kedepan di Pemerintahan Provinsi Bali.

Berdasarkan uraian diatas dalam pengembangan SPBE ditingkat nasional dan rendahnya nilai indeks (1,62) penerapan SPBE pemerintah provinsi Bali dipandang sangat penting dan mendesak untuk mencari dan mendapatkan permasalahan yang menyebabkan belum optimalnya pelaksanaan SPBE di Provinsi Bali. Hasil kajian tersebut akan menjadi rujukan dan rekomendasi untuk menetapkan arah pengembangan rencana induk sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) provinsi Bali. Hal tersebut sesuai dengan keinginan pemerintah provinsi Bali berada pada deretan terdepan dan ingin menjadi referensi nasional dalam implementasi E-Government.

1.2 Identifikasi Masalah

1. Secara nasional; belum adanya tata kelola SPBE yang terpadu, SPBE belum diterapkan pada penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik secara menyeluruh dan optimal, jangkauan infrastruktur TIK ke seluruh wilayah dan semua lapisan masyarakat yang belum optimal, keterbatasan jumlah pegawai ASN yang memiliki kompetensi teknis terkait TIK.
2. Rendahnya nilai indeks SPBE Provinsi Bali berdasarkan hasil evaluasi penerapan SPBE 2018 secara nasional.

1.3 Rumusan Masalah

1. Mengapa tingkat kematangan SPBE Provinsi Bali berada pada level kurang dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya?
2. Langkah-langkah strategis apa yang bisa diambil untuk meningkatkan indeks tingkat kematangan SPBE Provinsi Bali?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Mendapatkan data dari masing-masing OPD Provinsi Bali terkait penerapan E-Government (SPBE), dan menentukan kondisi penerapan E-Government (SPBE) di Provinsi Bali.
2. Menentukan langkah strategis untuk meningkatkan indeks tingkat kematangan SPBE Provinsi Bali.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik

SPBE merupakan upaya berkesinambungan dalam pembangunan aparatur negara untuk mewujudkan bangsa yang berdaya saing. Pada akhir tahun 2025 diharapkan pemerintah sudah berhasil mencapai keterpaduan SPBE baik di dalam dan antar Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah, dan keterhubungan SPBE antara Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah. Dengan SPBE yang terpadu, diharapkan akan menciptakan proses bisnis pemerintahan yang terintegrasi antara Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah sehingga akan membentuk satu kesatuan pemerintahan yang utuh dan menyeluruh serta menghasilkan birokrasi pemerintahan dan pelayanan publik yang berkinerja tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, setiap Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah perlu melakukan transformasi paradigma dan proses dalam konteks penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik berbasis elektronik, dukungan TIK, dan SDM sebagai berikut:

1. Hendaknya Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah tidak mengedepankan penerapan birokrasi yang kaku dan lambat, tetapi harus menghasilkan birokrasi yang berkinerja tinggi dengan karakteristik integratif, dinamis, transparan, dan inovatif.
 - 1) Birokrasi yang integratif mengutamakan kolaborasi strategis antar instansi pemerintah dan para pemangku kepentingan lainnya untuk berbagi sumber daya dan membangun kekuatan dalam melaksanakan urusan dan tugas pemerintahan.
 - 2) Birokrasi yang dinamis mampu merespon dengan cepat perubahan kondisi lingkungan strategis dengan membangun proses bisnis pemerintahan secara dinamis di dalam maupun antar instansi pemerintah.
 - 3) Birokrasi yang transparan merupakan suatu keharusan untuk membangun kepercayaan dan legitimasi di mata publik. Dengan birokrasi yang transparan pemerintah menunjukkan keseriusannya dalam bekerja untuk kepentingan masyarakat, memahami kebutuhan masyarakat untuk pelayanan publik, serta melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja pemerintah.
 - 4) Birokrasi yang inovatif mampu memberikan ruang gerak untuk mengembangkan pelayanan yang lebih cepat, mudah, dan murah sehingga membawa dampak yang besar bagi pertumbuhan ekonomi, pelestarian lingkungan, dan sosial budaya.
 - 5) Birokrasi yang berkinerja tinggi pada akhirnya akan mewujudkan satu kesatuan penyelenggaraan pemerintahan yang terpadu dan menyeluruh. Hal ini akan mempermudah dalam penyusunan kebijakan dan program pembangunan yang terintegrasi dengan memperhatikan keterkaitan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan serta target-target sektor dan subsektor pembangunan.

2. Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah diharapkan dapat membangun pelayanan publik yang terpadu, efektif, responsif, adaptif, dan mudah diakses oleh masyarakat serta memberikan ruang partisipasi masyarakat dalam turut serta penyusunan kebijakan dan program pembangunan. Masyarakat menginginkan kemudahan dalam memperoleh pelayanan dari pemerintah dan tidak disulitkan oleh hubungan birokrasi antar instansi pemerintah. Dengan demikian, Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah harus membangun integrasi, konsolidasi, dan inovasi Layanan SPBE agar mampu memberikan akses layanan mandiri, layanan bergerak, dan layanan cerdas bagi masyarakat.
3. Perkembangan TIK yang sangat pesat memberi peluang inovasi TIK dalam penyelenggaraan pemerintahan. Diharapkan pemanfaatan TIK yang efektif dan efisien dapat dicapai melalui integrasi infrastruktur, sistem aplikasi, keamanan informasi, dan layanan TIK. Tren TIK di masa depan dapat diadopsi secara selektif yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah untuk mendukung SPBE. Diantara teknologi masa depan yang mendorong perubahan SPBE adalah:
 4. Mobile internet merupakan akses internet yang menggunakan gawai personal. Dengan semakin meningkatnya pengaksesan internet melalui gawai personal, layanan SPBE harus dapat diakses oleh para pengguna dalam bentuk layanan bergerak tanpa batas waktu dan lokasi.
 - 1) Cloud computing merupakan teknologi layanan berbagi pakai yang dapat diakses melalui internet untuk memberikan layanan data, aplikasi, dan infrastruktur kepada pengguna. Teknologi ini memberikan efektifitas dan efisiensi yang tinggi untuk melakukan integrasi TIK.
 - 2) Internet of Things (IoT) merupakan perangkat elektronik yang dilengkapi dengan perangkat lunak, sensor, aktuator, dan konektivitas internet sehingga mampu melakukan pengiriman atau pertukaran data melalui akses internet. Dengan semakin meningkatnya pemanfaatan IoT dalam kehidupan sehari-hari, layanan SPBE diharapkan bersifat adaptif dan responsif terhadap kebutuhan kustomisasi layanan yang diinginkan oleh pengguna dengan memperluas ketersediaan kanal-kanal Layanan SPBE yang dapat diakses oleh perangkat-perangkat IoT.
 - 3) Big Data Analytics merupakan teknologi analisis terhadap data yang berukuran sangat besar, tidak terstruktur, dan tidak diketahui pola, korelasi ataupun relasi antar data. Dengan memanfaatkan teknologi ini, layanan SPBE diharapkan mampu memberi dukungan pengambilan keputusan dan penrusunan kebijakan bagi pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat.
 - 4) Artificial Intelligence (AI) merupakan teknologi kecerdasan buatan pada mesin yang memiliki fungsi kognitif untuk melakukan pembelajaran dan pemecahan

masalah sebagaimana halnya dilakukan oleh manusia. Pemanfaatan AI dalam SPBE berpotensi membantu pemerintah dalam mengurangi beban administrasi seperti menjawab pertanyaan, mengisi dokumen, mencari dokumen, menerjemahkan suara/tulisan, dan membuat draf dokumen. Dalam hal pelayanan publik, AI dapat membantu memecahkan permasalahan yang kompleks seperti permasalahan sosial, kesehatan, dan transaksi keuangan.

5. SDM di bidang SPBE yang mencakup pegawai ASN dan masyarakat memegang peranan paling penting untuk mewujudkan SPBE yang terpadu dan berkesinambungan. Diharapkan pegawai ASN di instansi pemerintah memiliki kepemimpinan dan kompetensi teknis SPBE dan masyarakat memiliki tingkat literasi SPBE yang memadai sehingga layanan SPBE dapat diselenggarakan dan dimanfaatkan dengan optimal. Kepemimpinan SPBE diharapkan memiliki karakteristik sebagai berikut:
 - 1) kolaboratif yaitu kepemimpinan yang meninggalkan ego sektoral dan mendorong penggunaan sumber daya secara bersama di dalam instansi pemerintah dan antar instansi pemerintah untuk mencapai tujuan bersama; dan
 - 2) inovatif yaitu kepemimpinan yang mampu mendorong pelaksanaan SPBE berorientasi pada efisiensi, efektivitas, dan manfaat yang bernilai tinggi.

Kompetensi teknis SPBE diharapkan dimiliki oleh pegawai ASN yang terlibat dalam pelaksanaan SPBE antara lain dalam bidang perencanaan SPBE, rekayasa proses bisnis pemerintahan, pengelolaan TIK yang terintegrasi, aman, dan andal, dan pengelolaan layanan yang inovatif, adaptif dan responsif. Budaya SDM dikembangkan untuk mewujudkan SDM aparatur yang mampu berfikir kreatif, sistemik, berwawasan global, memiliki etos kerja yang tinggi, mampu mengelola perubahan lingkungan strategis, dan memberikan pelayanan proaktif yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2.2 Peraturan Perundang-undangan Terkait SPBE

Adapun peraturan perundang-undangan yang terkait dengan SPBE adalah:

1. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional;
3. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 - 2025;
4. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik;
5. Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2008 tentang Kementerian Negara;
6. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik;
7. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara;
8. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah beberapa kali diubah terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang

Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah;

9. Undang-Undang Nomor 30 Tahun 2014 tentang Administrasi Pemerintahan;
10. Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 juncto Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
11. Peraturan Pemerintah Nomor 82 Tahun 2012 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik;
12. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah;
13. Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025;
14. Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015 - 2019;
15. Peraturan Presiden Nomor 96 Tahun 2014 tentang Rencana Pita Lebar Indonesia; dan
16. Instruksi Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government.

2.3 Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran SPBE

2.3.1 Visi SPBE

Visi SPBE adalah "Terwujudnya sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu dan menyeluruh untuk mencapai birokrasi dan pelayanan publik yang berkinerja tinggi". Visi tersebut menjadi acuan dalam mewujudkan pelaksanaan SPBE yang terpadu di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah untuk menghasilkan birokrasi pemerintah yang integratif, dinamis, transparan, dan inovatif, serta peningkatan kualitas pelayanan publik yang terpadu, efektif, responsif, dan adaptif.

2.3.2 Misi SPBE

Untuk mencapai visi SPBE, misi SPBE adalah:

1. Melakukan penataan dan penguatan organisasi dan tata kelola sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu;
2. Mengembangkan pelayanan publik berbasis elektronik yang terpadu, menyeluruh, dan menjangkau masyarakat luas;
3. Membangun fondasi teknologi informasi dan komunikasi yang terintegrasi, aman, dan andal; dan
4. Membangun sdm yang kompeten dan inovatif berbasis teknologi informasi dan komunikasi.

2.3.3 Tujuan SPBE

Berdasarkan visi dan misi SPBE, tujuan SPBE adalah:

1. Mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.
2. Mewujudkan pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya; dan
3. Mewujudkan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang terpadu.

2.3.4 Sasaran SPBE

Berdasarkan visi, misi, dan tujuan SPBE, sasaran SPBE adalah:

1. Terwujudnya tata kelola dan manajemen SPBE yang efektif dan efisien;
2. Terwujudnya layanan SPBE yang terpadu dan berorientasi kepada pengguna;
3. Terselenggaranya infrastruktur SPBE yang terintegrasi; dan
4. Meningkatnya kapasitas SDM SPBE.

2.4 Arah kebijakan dan Strategi Pengembangan SPBE

Arah kebijakan SPBE disusun dengan memperhatikan keselarasan pembangunan aparatur negara yang berdasarkan pada dua kebijakan strategis nasional jangka panjang yaitu Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005 - 2025 dan Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025. Selain itu, penyusunan arah kebijakan SPBE juga perlu memperhatikan keselarasan dengan kebijakan strategis nasional jangka menengah yang masih berlaku yaitu Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015 - 2019.

2.4.1 Arah Kebijakan dan Strategi Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 - 2025

Sebagaimana amanat dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005 - 2025, arah kebijakan pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang-bidang lainnya.

Arah kebijakan pembangunan aparatur negara dapat dicapai melalui strategi:

- 1) penuntasan penanggulangan penyalahgunaan kewenangan;
- 2) peningkatan kualitas penyelenggaraan administrasi pemerintahan; dan
- 3) peningkatan partisipasi masyarakat dalam penyelenggaraan pembangunan.

Inovasi penerapan TIK dalam bentuk sistem pemerintahan berbasis elektronik memberikan peluang untuk mewujudkan arah kebijakan dan strategi tersebut dalam rangka menghasilkan sistem pengawasan, sistem administrasi pemerintahan, dan pelayanan publik yang lebih cepat, lebih baik, dan lebih murah.

2.4.2 Arah Kebijakan dan Strategi Grand Design Reformasi Birokrasi Tahun 2010 - 2025

Sebagaimana amanat dalam Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010 - 2025, arah kebijakan reformasi birokrasi adalah:

- 1) Pembangunan aparatur negara dilakukan melalui reformasi birokrasi untuk meningkatkan profesionalisme aparatur negara dan untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik, baik di pusat maupun di daerah agar mampu mendukung keberhasilan pembangunan di bidang lainnya.
- 2) Kebijakan pembangunan di bidang hukum dan aparatur diarahkan pada perbaikan tata kelola pemerintahan yang baik melalui pemantapan pelaksanaan reformasi birokrasi.

Strategi pelaksanaan reformasi birokrasi meliputi:

- 1) Tingkat pelaksanaan: nasional dan kementerian/lembaga/pemerintah daerah (K/L/D). Tingkat pelaksanaan nasional terkait penyusunan regulasi nasional sebagai upaya pelaksanaan reformasi birokrasi. Tingkat pelaksanaan K/L/D terkait implementasi program reformasi nasional di K/L/D.
- 2) Pelaksana terdiri atas tim reformasi birokrasi nasional dan tim reformasi birokrasi K/L/D.
- 3) Program pada semua aspek manajemen pemerintahan, yaitu pengawasan, akuntabilitas, kelembagaan, tata laksana, SDM aparatur, peraturan perundang-undangan, pelayanan publik, dan pola pikir dan budaya kerja.
- 4) Metode pelaksanaan program reformasi birokrasi dilaksanakan secara preemtif, persuasif, preventif, dan tindakan sanksi.

2.4.3 Arah Kebijakan dan Strategi Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015 - 2019

Sebagaimana amanat dalam Peraturan Presiden Nomor 2 Tahun 2015 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional Tahun 2015 - 2019, agenda prioritas yang terkait dengan SPBE adalah membangun tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, demokratis, dan terpercaya dan salah satu sub agenda prioritasnya adalah membangun transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintahan. Sasaran sub agenda prioritas tersebut adalah meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam setiap proses penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan, yang ditandai dengan salah satunya makin efektifnya penerapan e-government (SPBE) untuk mendukung manajemen birokrasi secara modern.

Adapun arah kebijakan terkait SPBE pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015 - 2019 adalah:

1. Penerapan SPBE untuk mendukung proses bisnis pemerintahan dan pembangunan yang sederhana, efisien, transparan, dan terintegrasi, melalui:
 - 1) penguatan kebijakan SPBE yang mengatur kelembagaan SPBE; dan
 - 2) penguatan sistem dan Infrastruktur SPBE yang terintegrasi.

2. Percepatan implementasi SPBE dengan mengutamakan prinsip keamanan, interoperabilitas, dan cost effective, antara lain melalui:
 - 1) menetapkan Rencana Induk SPBE sebagai rujukan bagi pengembangan SPBE di seluruh instansi pemerintah;
 - 2) menerapkan prinsip penggunaan fasilitas bersama untuk pusat data, jaringan komunikasi pemerintah, dan aplikasi umum; dan
 - 3) memastikan keamanan, kerahasiaan, keterkinian, akurasi, serta keutuhan data dan informasi dalam pelaksanaan SPBE.
3. Mendorong penggunaan jaringan pita lebar khususnya di sektor pemerintahan dan pelayanan publik, antara lain melalui:
 - 1) memastikan harmonisasi kebijakan, peraturan, dan program TIK pemerintah yang bersifat lintas sektor, serta lintas pusat dan daerah;
 - 2) memastikan terselenggaranya layanan publik berbasis elektronik di seluruh instansi pemerintah; dan
 - 3) memfasilitasi penyediaan akses TIK sebagai fasilitas publik.

2.5 Peta Rencana Strategis

Peta rencana strategis SPBE berisi berbagai inisiatif yang digunakan sebagai pedoman untuk melakukan pembangunan, pengembangan, dan penerapan SPBE nasional dan diuraikan dalam tahapan rencana strategis, deskripsi inisiatif strategis, dan rencana strategis.

1. Tahapan Rencana Strategis

Rencana strategis dilaksanakan dalam dua tahapan, yaitu:

Tahap pembangunan fondasi SPBE. Tahapan ini dilaksanakan tahun 2018 - 2022 dan difokuskan pada penguatan tata kelola SPBE, infrastruktur SPBE, dan percepatan SPBE sebagai fondasi pelaksanaan SPBE yang terpadu dan menyeluruh. Capaian pada tahapan ini adalah tersedianya:

- 1) sistem informasi Arsitektur SPBE, Arsitektur SPBE Nasional, Arsitektur SPBE Instansi Pusat, dan Arsitektur SPBE Pemerintah Daerah;
- 2) tim Koordinasi SPBE Nasional, tim koordinasi Instansi Pusat, dan tim koordinasi Pemerintah Daerah;
- 3) kebijakan meso dan mikro yang mendukung pelaksanaan Peraturan Presiden ini;
- 4) evaluasi SPBE Nasional dan evaluasi SPBE Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah;
- 5) survey kebutuhan dan kepuasan pengguna;
- 6) portal layanan publik, portal administrasi pemerintahan, dan portal data nasional;
- 7) penerapan SPBE pada integrasi layanan perencanaan, penganggaran, pengadaan barang dan jasa pemerintah, akuntabilitas kinerja, pemantauan dan evaluasi, kepegawaian, kearsipan, dan pengaduan publik;
- 8) manajemen Layanan SPBE;

- 9) Infrastruktur SPBE;
- 10) sistem keamanan informasi; dan
- 11) standar kompetensi teknis SPBE.

2. Tahap pengembangan SPBE.

Tahapan pengembangan SPBE dilaksanakan tahun 2023 - 2025 dan difokuskan pada peningkatan kualitas SPBE yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan pengguna Layanan SPBE. Capaian kualitas SPBE pada tahapan ini adalah:

- 1) portal Layanan SPBE yang berbasis kecerdasan buatan dan big data;
- 2) peningkatan kualitas jaringan pita lebar dan Jaringan Intra pemerintah;
- 3) peningkatan jumlah Layanan SPBE sesuai dengan kebutuhan pengguna;
- 4) peningkatan kualitas keamanan informasi; dan e. peningkatan kapasitas SDM SPBE.

3. Inisiatif Strategis

Inisiatif strategis dideskripsikan pada area Tata Kelola SPBE, Layanan SPBE, TIK, dan SDM SPBE

1) Tata Kelola SPBE

a. Pembangunan Arsitektur SPBE

- a. Arsitektur SPBE merupakan kerangka dasar yang mendeskripsikan integrasi Proses Bisnis, infrastruktur, aplikasi, dan Keamanan SPBE untuk menghasilkan layanan yang terintegrasi.
- b. Jenis Arsitektur SPBE terdiri atas:
 - (1) Arsitektur SPBE Nasional yang disusun sebagai pedoman untuk mewujudkan keterpaduan SPBE secara nasional, penyusunan Arsitektur SPBE Instansi Pusat, dan penyusunan Arsitektur SPBE Pemerintah Daerah;
 - (2) Arsitektur SPBE Instansi Pusat yang disusun oleh masing-masing Instansi Pusat dan digunakan sebagai pedoman untuk keterpaduan pelaksanaan SPBE di masing-masing Instansi Pusat; dan
 - (3) Arsitektur SPBE Pemerintah Daerah yang disusun oleh masing-masing Pemerintah Daerah dan digunakan sebagai pedoman untuk keterpaduan pelaksanaan SPBE di masing-masing Pemerintah Daerah.

- c. Untuk memudahkan pengelolaan Arsitektur SPBE Nasional, Arsitektur SPBE Instansi Pusat, dan Arsitektur SPBE Pemerintah Daerah diperlukan pembangunan sistem Arsitektur SPBE yang berfungsi mengelola informasi terkait Arsitektur SPBE Nasional, Arsitektur SPBE Instansi Pusat, dan Arsitektur SPBE Pemerintah Daerah.

- b. Pembentukan dan Penguatan Kapasitas Tim Koordinasi SPBE
 - a) Tim koordinasi SPBE perlu dibentuk di setiap Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dan diketuai oleh sekretaris di Instansi Pusat dan di Pemerintah Daerah atau pejabat yang memimpin unit sekretariat.
 - b) Tim koordinasi SPBE diberi tugas untuk mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi pelaksanaan SPBE yang terpadu di dalam Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah masing-masing, serta melakukan koordinasi dengan Tim Koordinasi SPBE Nasional untuk pelaksanaan SPBE yang melibatkan lintas Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.
 - c) Kapasitas tim koordinasi di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah perlu diperkuat/ditingkatkan dalam hal kepemimpinan, pengetahuan, dan praktik terbaik SPBE antara lain melalui sosialisasi, diskusi, pelatihan, dan studi banding.

2) Penguatan Kebijakan SPBE

Paket penguatan kebijakan SPBE yang terdiri atas kebijakan makro, kebijakan meso, dan kebijakan mikro diperlukan untuk mendukung pelaksanaan Peraturan Presiden ini.

- a. Kebijakan makro SPBE merupakan kebijakan umum berupa undang-undang yang mengatur lebih luas kepentingan masyarakat, pelaku usaha, dan pihak-pihak lain yang memanfaatkan layanan SPBE.
- b. Kebijakan meso SPBE merupakan kebijakan yang menjelaskan Peraturan Presiden ini berupa peraturan menteri dan peraturan badan yang berlaku bagi semua Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah antara lain meliputi kebijakan terkait pedoman penyusunan Arsitektur SPBE, pedoman penyusunan Proses Bisnis, pengelolaan data dan informasi, standar keamanan, pengembangan dan pengelolaan Infrastruktur SPBE, standar pengembangan aplikasi, standar dan manajemen Layanan SPBE, manajemen risiko SPBE, manajemen aset TIK, manajemen SDM SPBE, manajemen keamanan informasi, manajemen pengetahuan, manajemen perubahan, dan Audit TIK.
- c. Kebijakan mikro SPBE merupakan kebijakan internal Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah terkait pelaksanaan SPBE.

3) Evaluasi Penerapan Kebijakan SPBE

- a. Evaluasi penerapan kebijakan SPBE bertujuan untuk mengetahui capaian kemajuan pelaksanaan SPBE pada Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah, memberikan saran perbaikan untuk peningkatan kualitas pelaksanaan SPBE, dan menjamin kualitas pelaksanaan evaluasi SPBE di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.

- b. Evaluasi SPBE dilakukan secara menyeluruh yang mencakup sedikitnya domain kebijakan, tata kelola, dan Layanan SPBE.
- c. Pelaksanaan evaluasi SPBE secara nasional dikoordinasikan oleh Ketua Tim Koordinasi SPBE Nasional.
- d. Setiap Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dapat melakukan evaluasi SPBE secara periodik dan mandiri.
- e. Evaluasi SPBE juga dapat dilakukan melalui kegiatan Audit TIK.

4) Layanan SPBE

1. Survei Pengguna SPBE
 - a. Survei Pengguna SPBE merupakan upaya untuk mengetahui kebutuhan Pengguna SPBE dan kepuasan Pengguna SPBE terhadap Layanan SPBE.
 - b. Survei Pengguna SPBE ditujukan untuk memastikan Layanan SPBE yang diberikan kepada masyarakat sesuai dengan harapan.
 - c. Survei Pengguna SPBE dilakukan oleh masing-masing Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.
2. Portal Pelayanan Publik yang Terintegrasi
 - a. Portal pelayanan publik dibangun untuk mengintegrasikan layanan publik berbasis elektronik agar memudahkan pengguna mengakses layanan pemerintah.
 - b. Jenis portal pelayanan publik terdiri atas:
 - (1) portal pelayanan publik Pemerintah Pusat yang terdiri atas pelayanan publik semua kementerian dan lembaga; dan
 - (2) portal pelayanan publik Pemerintah Daerah yang terdiri atas semua pelayanan publik di setiap pemerintah daerah provinsi dan semua pemerintah daerah kabupaten/kota di dalam provinsi tersebut.
 - c. Portal pelayanan publik berisi layanan publik berbasis elektronik dari sektor strategis atau kebutuhan pengguna yang mendesak. Sektor strategis mencakup sektor pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya.
 - d. Portal pelayanan publik dapat terdiri satu rumpun pelayanan publik, sebagai contoh portal perizinan terpadu dan portal pelayanan kependudukan terpadu. Selain itu, portal pelayanan publik dapat terdiri dari rumpun pelayanan publik yang berbeda, sebagai contoh semua layanan publik perangkat daerah di suatu Pemerintah Daerah diintegrasikan ke dalam satu portal Pemerintah Daerah tersebut.

- e. Portal pelayanan publik yang terintegrasi mensyaratkan dibangunnya pengintegrasian Proses Bisnis, pengintegrasian data, pengintegrasian Layanan SPBE, dan penerapan Keamanan SPBE.
- f. Agar portal pelayanan publik dapat diakses oleh semua lapisan masyarakat, diperlukan penyediaan kanal-kanal yang terintegrasi seperti kanal telepon, kanal faksimili, kanal email, kanal web, kanal mobile, kanal media sosial, dan kanal yang mendukung IoT.
- g. Percepatan penerapan portal pelayanan publik dapat dilakukan dengan pendekatan penerapan Aplikasi Umum berbagi pakai.

5) Portal Pelayanan Administrasi Pemerintahan yang Terintegrasi

- a. Portal pelayanan administrasi pemerintahan dibangun untuk mengintegrasikan layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik agar memudahkan ASN mengakses pelayanan administrasi pemerintahan.
- b. Layanan administrasi pemerintahan mencakup bidang perencanaan, penganggaran, keuangan, pengadaan barang dan jasa, kepegawaian, kearsipan, pengelolaan barang milik negara, pengawasan, akuntabilitas kinerja, dan layanan lain sesuai dengan kebutuhan internal birokrasi pemerintahan.
- c. Portal pelayanan administrasi pemerintahan mensyaratkan dibangunnya pengintegrasian Proses Bisnis, pengintegrasian data, pengintegrasian Layanan SPBE, dan penerapan Keamanan SPBE termasuk akses portal yang diamankan melalui Jaringan Intra pemerintah atau jaringan lain yang telah diamankan.
- d. Agar portal pelayanan administrasi pemerintahan dapat diakses oleh pegawai ASN, diperlukan penyediaan kanal-kanal yang terintegrasi seperti kanal telepon, kanal faksimili, kanal email, kanal taeb, kanal mobile, kanal media sosial, dan kanal yang mendukung IoT.
- e. Percepatan penerapan portal pelayanan administrasi pemerintahan dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan penerapan Aplikasi Umum berbagi pakai.

6) Penyelenggaraan Manajemen Layanan

- a. Penyelenggaraan manajemen Layanan SPBE ditujukan untuk memberikan dukungan terhadap layanan publik berbasis elektronik dan layanan administrasi pemerintahan berbasis elektronik agar Layanan SPBE tersebut dapat berjalan secara berkesinambungan, berkualitas, responsif, dan adaptif.
- b. Manajemen layanan merupakan serangkaian proses pelayanan kepada pengguna, pengoperasian layanan, dan pengelolaan Aplikasi SPBE agar Layanan SPBE dapat berjalan berkesinambungan dan berkualitas.

- c. Penyelenggaraan manajemen layanan dapat diwujudkan dengan membangun portal pusat layanan untuk menjalankan proses: pengelolaan keluhan, gangguan, masalah, permintaan, dan perubahan Layanan SPBE dari pengguna;
- d. pendayagunaan dan pemeliharaan Infrastruktur SPBE dan Aplikasi SPBE; dan
- e. pembangunan dan pengembangan aplikasi yang berpedoman pada metodologi pembangunan dan pengembangan aplikasi.

Agar portal pusat pelayanan dapat diakses oleh pengguna, diperlukan penyediaan kanal-kanal yang terintegrasi seperti kanal telepon, kanal faksimili, kanal email, kanal taeb, kanal mobile, kanal media sosial, dan kanal yang mendukung IoT.

1. Teknologi Informasi dan Komunikasi

1. Penyediaan Pusat Data Nasional

- 1) Pusat Data nasional merupakan fasilitas yang digunakan untuk penempatan sistem elektronik dan komponen terkait lainnya untuk keperluan penempatan, penyimpanan, pengolahan, dan pemulihan data bagi Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.
- 2) Penyediaan Pusat Data nasional ditujukan untuk memberikan kemudahan bagi Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah untuk mendapatkan layanan Pusat Data dan meningkatkan efisiensi biaya melalui pemanfaatan bersama Pusat Data nasional oleh Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah.
- 3) Penyediaan Pusat Data nasional dapat dilakukan dengan memprioritaskan pemanfaatan Pusat Data yang telah tersedia di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah dan yang memenuhi standar Pusat Data.
- 4) Pusat Data nasional diarahkan menggunakan teknologi komputasi awan sehingga bagi pakai data, aplikasi, dan infrastruktur dapat dilakukan.

2. Penyediaan Jaringan Intra Pemerintah

- 1) Jaringan Intra pemerintah merupakan jaringan tertutup yang menghubungkan antar simpul jaringan dalam pemerintah.
- 2) Penggunaan Jaringan Intra pemerintah ditujukan untuk menjaga keamanan dalam melakukan koordinasi dan komunikasi pemerintahan antar simpul jaringan dalam bentuk digital seperti suara, file, teks, dan format data lainnya.
- 3) Jenis Jaringan Intra pemerintah terdiri atas:
 - 1. jaringan Intra pemerintah menghubungkan jaringan antar Instansi Pusat dan Jaringan Intra pemerintah daerah provinsi;
 - 2. Jaringan Intra Instansi Pusat menghubungkan jaringan di dalam Instansi Pusat dan Jaringan Intra pemerintah;

3. Jaringan Intra pemerintah daerah provinsi menghubungkan jaringan di dalam pemerintah daerah provinsi dan Jaringan Intra pemerintah daerah kabupaten/kota di provinsi tersebut; dan
 4. Jaringan Intra pemerintah daerah kabupaten/kota menghubungkan jaringan di dalam pemerintah daerah kabupaten/kota.
 5. Penyediaan Jaringan Intra pemerintah dapat dilakukan dengan memanfaatkan Jaringan Intra yang telah tersedia dan jaringan pita lebar yang diamankan.
3. Penyediaan Sistem Penghubung Layanan Pemerintah
 - 1) Sistem Penghubung Layanan pemerintah merupakan perangkat integrasi/penghubung untuk melakukan pertukaran Layanan SPBE dalam bentuk antarmuka pemrograman aplikasi.
 - 2) Penyediaan Sistem Penghubung Layanan pemerintah ditujukan untuk meningkatkan efisiensi dalam pembangunan dan pengembangan Layanan SPBE dan melakukan integrasi Layanan SPBE.
 - 3) Sistem Penghubung Layanan pemerintah dapat menghubungkan data, sistem aplikasi, layanan, dan kanal-kanal perangkat IoT.
 - 4) Penyediaan Sistem Penghubung Layanan pemerintah mensyaratkan adanya standar interoperabilitas, standar keamanan, dan akses melalui Jaringan Intra pemerintah.
 4. Penyediaan Akses Berkualitas Terhadap Layanan SPBE di Seluruh Wilayah Indonesia
 - 1) Penyediaan akses terhadap layanan SPBE ditujukan untuk meningkatkan aksesibilitas dan pemanfaatan layanan SPBE.
 - 2) Penyediaan akses tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan jaringan pita lebar yang dibangun oleh pemerintah dan/atau penyedia jasa telekomunikasi swasta.
 - 3) Penyediaan akses jaringan pita lebar harus memperhatikan kualitas layanan seperti tingkat reliabilitas, tingkat ketersediaan, dan besarnya bandwidth yang memadai.
 - 4) Pemerintah menyediakan jaringan pita lebar untuk wilayah-wilayah kabupaten/kota yang belum terjangkau.
 5. Pengembangan Layanan Berbasis Teknologi Layanan Berbagi Pakai
 - 1) Teknologi layanan berbagi pakai merupakan teknologi pemberian layanan yang dapat dibagipakaikan kepada para pengguna antara lain berupa layanan aplikasi, layanan platform, layanan infrastruktur, layanan analisis data, dan layanan kanal komunikasi.

- 2) Pengembangan teknologi layanan berbagi pakai ditujukan untuk meningkatkan efisiensi belanja TIK, memudahkan pengelolaan Layanan SPBE di Instansi Pusat dan Pemerintah Daerah, dan memudahkan pengguna berinteraksi dengan Layanan SPBE melalui pilihan kanal yang tersedia.
 - 3) Teknologi layanan berbagi pakai berupa antara lain teknologi komputasi awan, teknologi media sosial, teknologi integrasi kanal-kanal komunikasi, teknologi /of teknologi otomasi dan integrasi, dan teknologi analitik data.
 - 4) Pengembangan layanan berbasis teknologi layanan berbagi pakai mencakup kegiatan:
 1. kajian teknologi layanan berbagi pakai untuk memilih teknologi yang tepat guna dan tepat sasaran; dan
 2. pembangunan dan pengembangan Layanan SPBE dengan dukungan teknologi layanan berbagi pakai.
6. Pembangunan Portal Data Nasional
- 1) Portal data nasional merupakan pintu gerbang transparansi pemerintah melalui keterbukaan dan pertukaran data antar instansi pemerintah, pelaku usaha, dan masyarakat.
 - 2) Portal data nasional ditujukan untuk mendukung kebijakan Satu Data Indonesia.
 - 3) Pembangunan portal data nasional mensyaratkan terbangunnya antara lain manajemen portal data, repositori data, standar interoperabilitas, sistem keamanan, dan sistem penghubung layanan sehingga dapat dilakukan pertukaran data dari mesin ke mesin.
7. Pembangunan Sistem Keamanan Informasi Nasional
- 1) Pembangunan sistem keamanan informasi nasional ditujukan untuk melindungi aset data dan informasi dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.
 - 2) Pembangunan sistem keamanan informasi nasional mencakup:
 1. penerapan manajemen keamanan informasi yang merupakan serangkaian proses yang meliputi penetapan ruang lingkup, penetapan penanggung jawab, perencanaan, dukungan pengoperasian, evaluasi kinerja, dan perbaikan berkelanjutan terhadap keamanan informasi;
 2. penerapan teknologi keamanan informasi untuk menjamin kerahasiaan, keutuhan, ketersediaan, keaslian, dan

kenirsangkalan (nonrepudiation) sumber daya terkait data dan informasi, Infrastruktur SPBE, dan aplikasi; dan

3. pembangunan budaya keamanan informasi untuk meningkatkan kesadaran keamanan dan kepatuhan prosedur keamanan bagi ASN dan masyarakat.

8. Pengembangan Teknologi Kecerdasan Buatan untuk Pengambilan Keputusan yang Cepat dan Akurat

- 1) Teknologi kecerdasan buatan merupakan kemampuan mesin yang memiliki fungsi kognitif untuk melakukan pembelajaran dan pemecahan masalah sebagaimana halnya dilakukan manusia.
- 2) Teknologi ini dapat diterapkan pada layanan administrasi pemerintahan untuk mengurangi beban kerja administrasi dan pada layanan publik untuk memecahkan permasalahan yang kompleks.
- 3) Kecerdasan buatan didukung oleh teknologi big data analytics untuk menghasilkan informasi analisis dari data yang besar, tidak terstruktur, dan kompleks. Hasil analisis big data dimanfaatkan oleh mesin kecerdasan buatan untuk pembelajaran kondisi yang kompleks.
- 4) Pengembangan teknologi kecerdasan buatan dan big data diarahkan untuk menghasilkan layanan berbasis teknologi berbagi pakai.

2. Sumber Daya Manusia SPBE

1. Promosi literasi SPBE

- 1) Promosi literasi SPBE merupakan cara untuk menyampaikan informasi dan pengetahuan terkait SPBE kepada para Pengguna SPBE, baik pegawai ASN, pelaku usaha, maupun masyarakat.
- 2) Promosi literasi SPBE ditujukan untuk meningkatkan kepemimpinan SPBE, kompetensi teknis SPBE bagi pegawai ASN, dan pengetahuan umum SPBE bagi masyarakat sehingga pemanfaatan SPBE menjadi optimal.
- 3) Promosi literasi SPBE dapat dilakukan melalui antara lain: sosialisasi, pelatihan, diskusi, e-learning, dan berbagai forum lainnya.

2. Peningkatan Kapasitas ASN Penyelenggara SPBE

- 1) Kualitas Layanan SPBE ditentukan oleh kapasitas ASN.
- 2) Peningkatan kapasitas ASN pelaksana SPBE dapat dilakukan antara lain melalui:
 1. pengembangan pola rekrutmen yang mengacu pada Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia ataupun Standar Kompetensi Kerja Internasional;
 2. pengembangan standar kompetensi teknis SPBE;

3. pengembangan pola karir pegawai ASN melalui pengembangan jabatan fungsional yang terkait dengan SPBE;
 4. pengembangan pola remunerasi untuk pegawai ASN di bidang SPBE; dan
 5. pengembangan kompetensi teknis melalui pelatihan dan sertifikasi kompetensi.
3. Pembangunan Forum Kolaborasi SPBE antara Pemerintah dengan Non Pemerintah
- 1) Forum kolaborasi SPBE merupakan wadah informal untuk pertukaran informasi dan peningkatan kapasitas pelaksanaan SPBE bagi Instansi Pusat, Pemerintah Daerah, perguruan tinggi, lembaga penelitian, pelaku usaha, dan masyarakat.
 - 2) Forum kolaborasi SPBE dapat dimanfaatkan untuk antara lain:
 1. penyampaian ide/gagasan SPBE;
 2. pengembangan infrastruktur dan Aplikasi SPBE dari kontribusi komunitas TIK;
 3. peningkatan kompetensi teknis;
 4. perbaikan kualitas Layanan SPBE;
 5. penelitian dan kajian pengembangan SPBE; dan 6) penyelesaian masalah untuk kepentingan bersama.
 - 3) Forum kolaborasi SPBE dapat dilakukan dalam bentuk pertemuan informal dan pertemuan virtual

2.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Rangkuti (1997:18) “Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi Perusahaan”. Analisis SWOT adalah penilaian menyeluruh terhadap kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) suatu perusahaan. Dengan kata lain, S-W-O-T digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Kekuatan atau kelemahan internal, digabungkan dengan peluang atau ancaman dari eksternal dan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Definisi analisis SWOT yang lainnya yaitu sebuah bentuk analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif (memberi suatu gambaran). Analisa ini menempatkan situasi dan juga kondisi sebagai faktor masukan, lalu kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing.

Analisis SWOT digunakan untuk:

1. Menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi

2. Menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga.
 3. Menganalisis kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal Perusahaan.
 4. Mengetahui sejauh mana diri kita di dalam lingkungan kita.
 5. Mengetahui posisi sebuah lembaga diantara lembaga-lembaga lain
- berikut ilustrasi gambar analisis SWOT menurut rangkuty:



Sumber: Rangkuty (1997)

Gambar 2.1 Kuadran Analisis SWOT

1. Peluang (*Opportunities*)

Suatu peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan utama ini adalah salah satu peluang identifikasi dari segmen pasar yang sebelumnya terlewatkan, perubahan-perubahan dalam keadaan bersaing, atau peraturan, hubungan pembeli, perubahan teknologi dan hubungan pembeli dan pemasok yang telah diperbaiki dapat menunjukkan peluang bagi perusahaan.

2. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah rintangan-rintangan utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan dari perusahaan. Masuknya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, daya tawar pembeli dan pemasok utama yang meningkat, perubahan teknologi, dan peraturan yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi keberhasilan suatu perusahaan

3. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan lain yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan dari pasar suatu perusahaan layani atau hendak layani. Kekuatan merupakan suatu kompetensi yang berbeda (*distinctive competence*) yang memberi perusahaan suatu keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dalam pasar. Kekuatan berkaitan dengan sumber daya, keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli/pemasok, dan faktor-faktor lain.

4. Kelemahan (*weaknesses*)

Kelemahan merupakan keterbatasan/ kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kemampuan yang secara seerius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan. Dari pembahasan diatas analisis SWOT merupakan instrumen yang ampuh dalam melakukan analisis strategi. Kemampuan tersebut terletak pada kemampuan para penentu strategi perusahaan untuk memaksimalkan peranan faktor kekuatan dan pemanfaatan peluang sehingga sekaligus berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam tubuh organisasi dan menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

2. Jenis-jenis Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi, dalam konteks artikel ini ditujukan untuk menilai kualitas layanan perbankan, sehingga diharapkan mampu meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu lembaga perbankan serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

a. Model Kuantitatif

Asumsi dasar dari model ini adalah kondisi yang berpasangan antara S dan W, serta O dan T. Kondisi berpasangan ini terjadi karena diasumsikan bahwa dalam setiap kekuatan selalu ada kelemahan yang tersembunyi dan dari setiap kesempatan yang terbuka selalu ada ancaman yang harus diwaspadai. Ini berarti setiap satu rumusan *Strength*(S), harus selalu memiliki satu pasangan *Weakness* (W) dan setiap satu rumusan *Opportunity* (O) harus memiliki satu pasangan satu *Threat* (T). Kemudian setelah masing-masing komponen dirumuskan dan dipasangkan, langkah selanjutnya adalah melakukan proses penilaian. Penilaian dilakukan dengan cara memberikan skor pada masing-masing subkomponen, dimana satu subkomponen dibandingkan dengan subkomponen yang lain dalam komponen yang sama atau mengikuti lajur vertikal. Subkomponen yang lebih menentukan dalam jalannya organisasi, diberikan skor yang lebih besar. Standar penilaian dibuat berdasarkan kesepakatan bersama untuk mengurangi kadar subyektifitas penilaian.

b. Model Kualitatif

Urutan dalam membuat Analisa SWOT kualitatif, tidak berbeda jauh dengan urutan model kuantitatif, perbedaan besar diantara keduanya adalah pada saat pembuatan subkomponen dari masing-masing komponen. Apabila pada model kuantitatif setiap subkomponen S memiliki pasangan subkomponen W, dan satu subkomponen O memiliki pasangan satu subkomponen T, maka dalam model kualitatif hal ini tidak terjadi. Selain itu, Subkomponen pada masing-masing komponen (S-W-O-T) adalah berdiri bebas dan tidak memiliki hubungan satu sama lain. Subkomponen S ada sebanyak 10 buah, sementara subkomponen W hanya 6 buah.

4. Faktor-Faktor Strategis Internal dan Eksternal (IFAS-EFAS)

Faktor strategis adalah faktor dominan dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang memberikan pengaruh terhadap kondisi dan situasi yang ada dan memberikan keuntungan bila dilakukan tindakan positif. Menganalisis lingkungan internal (IFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*). Menganalisis lingkungan eksternal (EFAS) untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*treath*). Masalah strategis yang akan dimonitor harus ditentukan karena masalah ini mungkin dapat mempengaruhi perusahaan dimasa yang akan datang.

4. Model Matriks Analisis SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategis. Alternatif strategi adalah hasil dari matriks analisis SWOT yang menghasilkan berupa Srtategi SO, WO, ST, WT. Alternatif strategi yang dihasilkan minimal 4 buah strategi sebagai hasil dari analisis matriks SWOT.

	IFAS	STRENGTH	WEAKNESS
		Tentukan faktor kekuatan internal	Tentukan faktor kelemahan internal
EFAS			
	OPPORTUNITY	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	Tentukan faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
	THREAT	STRATEGI ST	STRATEGI WT
	Tentukan faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber: Freddy Rangkuti, Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus

Gambar 2.2 Model matriks Analisis SWOT

1. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini dibuat berdasarkan pemikiran para eksekutif perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (*Strength- Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancaman dari luar.

3. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Strategi WT (*Weakness- Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defenisive dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan.

2.7 Kerangka Teoritis

Untuk mendekati masalah yang akan dianalisis pada permasalahan penelitian, maka perlu dibuat kerangka pemikiran sebagai dasar pemikiran penelitian ini. Kerangka yang dimaksud akan lebih mengarahkan peneliti untuk menemukan data dan informasi dalam penelitian ini guna memecah masalah yang telah dipaparkan sebelumnya. Kerangka teoritis dari penelitian ini dimulai dengan penggalan informasi melalui wawancara mengenai data penerapan SPBE di Provinsi Bali sesuai dengan Perpres nomor 95 tahun 2018. Pertanyaan yang akan ditanyakan sebagai sumber informasi utama dari penelitian ini dalam penggunaan analisis SWOT. Pertanyaan yang diajukan dibagi ke dalam dua bagian, sesuai dengan pembagian dalam analisis SWOT. Pertama, pertanyaan tentang faktor-faktor internal dari pengimplementasian penerapan perpres nomor 95 tahun 2018, yaitu kekuatan dan kelemahan. Kedua, pertanyaan tentang faktor-faktor eksternal, yaitu peluang dan ancaman. Jawaban dari pertanyaan-pertanyaan itu kemudian diolah menggunakan analisis SWOT yang berujung pada lahirnya strategi-strategi untuk masing-masing matriks (keadaan). Untuk memperkuat hasil penelitian ini peneliti menggunakan kuesioner dalam pemberian rating dan pembobotan dari kondisi penerapan SPBE berdasarkan perolehan melalui wawancara tersebut. Strategi matriks yang menjadi hasil akhir dari penelitian itu yang nantinya diharapkan dapat menjadi solusi untuk strategi penerapan Perpres nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasiselektronik di provinsi Bali.

2.8. E-Government Maturity Model

E-Government Maturity Model (eMM) merupakan model yang dikembangkan dengan tujuan mengukur kondisi e-government dalam kondisi matang. Kematangan e-government dapat diukur dari beberapa hal yaitu teknologi, operasional organisasi, kemampuan sumber daya dan proses dari organisasi itu sendiri (Shiwi 2009). Terdapat 5 kategori dalam e-government

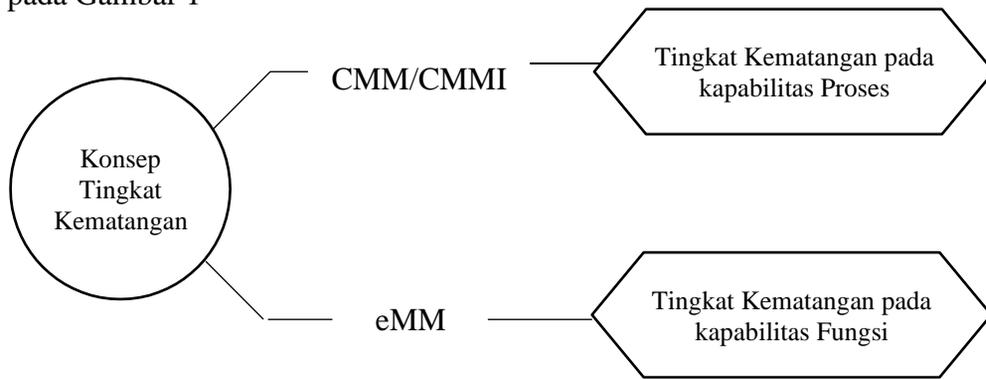
maturity model yaitu Capability Maturity Models, the governmental models, the holistic approach models, evolutionary e-government model maturity, dan related special purpose model (Muftikhali and Susanto 2017). Terdapat beberapa metode evaluasi e-government yang sudah diterapkan di seluruh dunia dan sudah memberikan dampak yang cukup signifikan terhadap implementasi e-government. Hiller and Belanger Maturity Model memperkenalkan 5 tahapan dalam evaluasi e-government (Hiller and Belanger 2001), yaitu:

1. Information : pada fase ini merupakan fase paling dasar yaitu website membagikan sebuah informasi
2. Two way communications : pada fase ini memungkinkan untuk melibatkan komunikasi dua arah yakni pemerintah dan warga
3. Transaction : fase ini memungkinkan layanan online dan transaksi keuangan tersedia untuk digunakan oleh warga Negara
4. Integration : pada tahap ini, semua layanan terhubung. Sebuah e-portal tunggal digunakan untuk mengakses semua layanan e-government
5. Participants: ini menampilkan partisipasi politik, memberi komentar dan memberikan suara

BAB III METODELOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Survei, dengan tahapan penelitian berupa perencanaan, pelaksanaan dan pelaporan. Metode penilaian evaluasi dilakukan melalui pengukuran tingkat kematangan berdasarkan e-Government Maturity Model (eMM), seperti terlihat pada Gambar 1



Gambar 1. Konsep Tingkat Kematangan

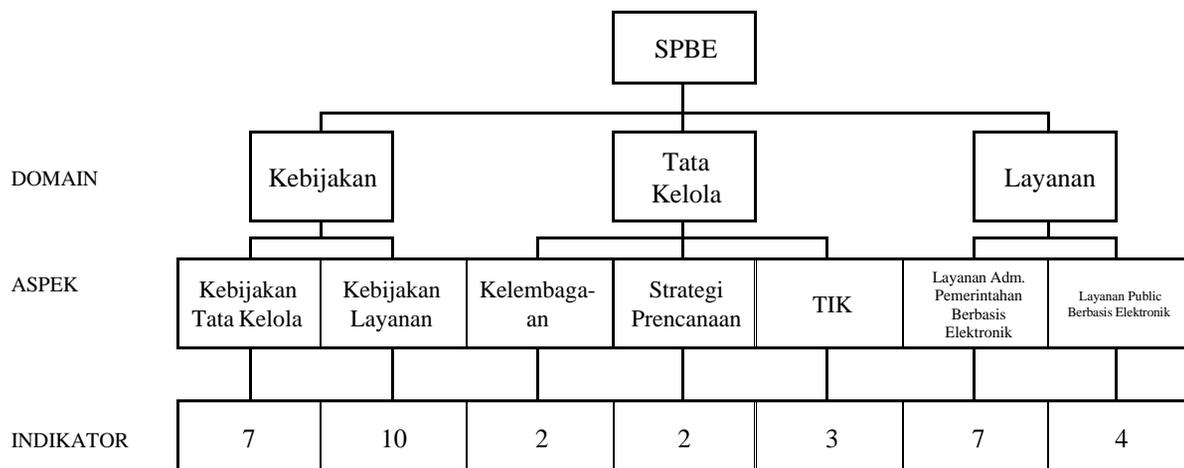
Untuk tingkat kematangan pada kapabilitas fungsi teknis indikatornya dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Tingkat Kematangan pada Kapabilitas Fungsi Teknis

1. Informasi	Layanan SPBE dalam bentuk informasi satu arah
2. Interaksi	Layanan SPBE dalam bentuk informasi dua arah
3. Transaksi	Layanan SPBE dalam bentuk pertukaran informasi & layanan
4. Kolaborasi	Layanan SPBE terintegrasi dengan layanan SPBE lain
5. Optimalisasi	Layanan SPBE dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal

Tahap Perencanaan

Tahap ini adalah mempersiapkan instrumen evaluasi dan melakukan sosialisasi evaluasi.



Tahap Pelaksanaan

Tahap ini merupakan tahap pengumpulan data dan penilaian melalui evaluasi dokumen, wawancara atau observasi lapangan

- a. Evaluasi dokumen, yakni melakukan penilaian tingkat kematangan berdasarkan dokumen yang berisi jawaban, penjelasan dan bukti pendukung.
- b. Wawancara, yakni melakukan penilaian tingkat kematangan berdasarkan tanya jawab.
- c. Observasi lapangan, yakni melakukan penilaian tingkat kematangan berdasarkan pengamatan langsung.

Tahap Pelaporan

Tahap ini berupa penyusunan hasil penilaian berdasarkan nilai indeks SPBE yang diperoleh sebagaimana ditunjukkan pada tabel 2, kemudian membuat suatu rekomendasi perbaikan.

Tabel. 2 Nilai Indeks SPBE

No	Nilai Indeks	Predikat
1	4,2 – 5.0	Memuaskan
2	3,5 - <4,2	Sangat Baik
3	2,6 - <3,5	Baik
4	1,8 - <2,6	Cukup
5	< 1,8	Kurang

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi pada penelitian ini dilakukan di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Bali. Waktu penelitian ini lebih kurang selama 5 bulan, mulai bulan Juni 2019 sampai Nopember 2019.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Agar dalam penelitian ini dapat di peroleh data-data yang relevan, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data primer dan teknik pengumpulan data sekunder.

3.3.1 Teknik Pengumpulan Data Primer

Teknik Pengumpulan Data Primer adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dari pihak yang menjadi sumber penelitian di lapangan. Teknik ini dapat dilakukan dengan cara Metode wawancara dibantu dengan kuesioner. Menurut Koentjaraningrat, metode wawancara atau interview adalah untuk tujuan suatu tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian lisan dari seorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu. Metode wawancara (Interview) merupakan cara pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang di kerjakan dengan sistematis dan berlandaskan kepada

tujuan penelitian. Wawancara yang akan dilakukan pada penelitian ini adalah dengan mewawancarai pihak OPD Provinsi Bali yang berkaitan langsung dengan penelitian yang akan diteliti.

3.3.2 Teknik Pengumpulan Data Sekunder

Teknik pengumpulan data sekunder adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh dari sumber kedua setelah data primer. Dilihat dari segi sumber data, bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat di bagi atas sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumentasi.

Pada tahap ini dilakukan studi atau *review* berbagai dokumen, antara lain:

1. Studi Dokumen Rencana Pembangunan Provinsi Bali jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Studi terhadap dokumen dilakukan dimasing-masing dinas dan badan OPD Provinsi Bali;
2. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Studi ini berguna agar Rencana Induk SPBE Periode 2019-2023 selaras dengan pembangunan SPBE secara Nasional;
3. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 5 Tahun 2018 tentang Evaluasi SPBE. Dokumen ini memberikan pedoman menyeluruh dan standar dalam melakukan evaluasi sendiri terhadap SPBE yang sedang berjalan di Pemerintahan Provinsi Bali;
4. Peraturan atau dokumen lainnya yang terkait dengan SPBE (E-Government) seperti tertuang dalam sub bab Dasar Hukum di Bab I pada dokumen ini.

Pengetahuan tentang kondisi saat ini implementasi SPBE di Provinsi Bali sangat penting sebagai titik awal (*starting point*) atau referensi dalam menyusun rencana induk SPBE baru, sehingga terlihat kesinambungan pembangunan SPBE dari periode sebelumnya. Kondisi saat ini diketahui dengan melaksanakan langkah-langkah pengumpulan data, informasi, dan dokumen terkait SPBE.

Data, informasi, dan dokumen yang menjadi fokus untuk dipelajari dalam langkah ini antara lain:

1. Data nama aplikasi atau sistem informasi yang saat ini dijalankan oleh seluruh OPD, Badan, Biro, atau lembaga lainnya di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Bali. Informasi penting lainnya yang diperoleh dari langkah ini adalah tupoksi atau deskripsi layanan OPD yang ditangani oleh aplikasi terkait, sumber aplikasi, status pemakaian aplikasi, dan *platform* aplikasi;
2. Informasi terkait aplikasi atau sistem informasi yang dibutuhkan (diinginkan) oleh OPD, Badan, Biro, atau lembaga lainnya di Lingkungan Pemerintahan Provinsi Bali terkait dengan layanan (tupoksi) yang dijalkannya. Informasi ini sangat berguna karena perencanaan pengembangan aplikasi atau sistem informasi di rencana induk SPBE baru bersumber dari pengguna SPBE dan sesuai dengan kebutuhan;

3. Data terkait anggaran dana yang dibelanjakan untuk implementasi SPBE (pengembangan TIK) pada satu periode sebelumnya;
4. Dokumen terkait berbagai kebijakan internal menyangkut penyelenggaraan SPBE (E-Government) saat ini seperti peraturan bupati, surat keputusan bupati, surat edaran bupati, dan dokumen terkait lainnya;
5. Dokumen terkait gambaran umum (profile) dan *Standar Operating Procedure* (SOP) di Lingkungan Provinsi Bali saat ini;
6. Dokumen panduan aplikasi.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data, informasi, dan dokumen di atas antara lain:

1. Penyebaran kuisisioner ke seluruh OPD, Biro, Badan dan lembaga lainnya dalam Lingkungan Pemerintahan Provinsi Bali;
2. Observasi ke lapangan;
3. Pertemuan atau *Focus Group Discussion* (FGD) dengan jajaran pimpinan Pemerintahan Provinsi Bali;
4. Diskusi rutin dengan Tim Pengarah SPBE Provinsi Bali dan jajaran Pimpinan Dinas Komunikasi dan Informasi Provinsi Bali.

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik analisis SWOT dengan pendekatan deskriptif kualitatif, yang terdiri dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities* dan *Threats* terkait implementasi teknologi finansial dalam perbankan syariah. Analisis ini didasarkan logika yang dapat memaksimalkan strength (kekuatan) dan opportunity (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman). *Strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) merupakan faktor-faktor strategis Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut pula analisis situasi dengan model analisis SWOT. Analisis SWOT ini akan dilakukan untuk mengetahui penerapan SPBE di Provinsi Bali sesuai dengan perpres nomor 95 tahun 2019. Selanjutnya hasil SWOT ini digunakan untuk merekomendasikan berupa masukan dalam pengembangan Rencana Induk Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik SPBE di Provinsi Bali.

3.4.1 Matrik IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Menurut David, ada lima tahap penyusunan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS):

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan organisasi. Tanpa memandang apakah

faktor kunci itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- c. Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating = 1), kelemahan yang kecil (rating = 2), kekuatan yang kecil (rating = 3) dan kekuatan yang besar (rating = 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- d. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e. Jumlahkan total skor masing-masing variabel. Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matrik IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal organisasi lemah, sedangkan total nilai diatas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

3.4.2 Matrik EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

Menurut David, ada lima tahap penyusunan Matriks *External Factor Analysis Summary* (EFAS):

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- b. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon di atas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon di bawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi organisasi, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi organisasi.
- d. Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- e. Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score organisasi. Nilai total ini menunjukkan bagaimana organisasi tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya. Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah adalah 1,0. Total score 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman.. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi-strategi organisasi tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

3.4.3 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat-alat yang dipakai untuk mengukur factor-faktor strategi organisasi. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki.

2) Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini dibuat berdasarkan pemikiran para eksekutif perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

3) Strategi ST (*Strength- Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Strength*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi segala ancaman dari luar.

4) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

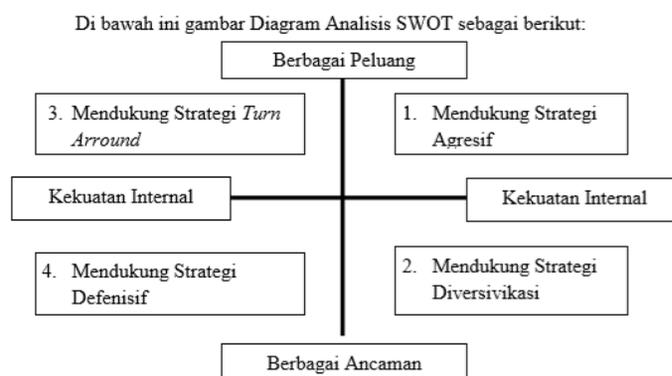
Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Opportunity*), strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara mengurangi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

5) Strategi WT (*Weakness- Threat*)

Strategi ini merupakan gabungan dari faktor internal (*Weakness*) dan faktor eksternal (*Threat*), strategi ini didasarkan pada aktivitas yang sifatnya defenisive dan berusaha menghindari kemungkinan adanya ancaman dari luar untuk mengurangi kelemahan perusahaan.

3.4.5 Diagram SWOT

Langkah selanjutnya adalah menelaah melalui diagram analisis SWOT dengan membuat titik potong antara sumbu X dan sumbu Y, dimana nilai dari sumbu X di dapat dari selisih antara total *Strength* dan total *Weakness*, sedangkan untuk nilai sumbu Y didapat dari selisih antara total antara *Opportunities* dan total *Threat*.



Gambar 3.1 Diagram Cartesius Analisis SWOT

Diagram analisis SWOT pada gambar menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kuadran 1: Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Organisasi tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (Growth Oriented Strategy). Strategi ini menandakan keadaan organisasi yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil kesempatan atau peluang yang ada.
- b. Kuadran 2: Kuadran ini menandakan bahwa organisasi memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang.
- c. Kuadran 3: kuadran ini jelas memperlihatkan bahwa kondisi organisasi sangat lemah namun memiliki peluang yang besar untuk bisa berkembang. Untuk organisasi disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya, karena dikhawatirkan organisasi akan sulit menangkap peluang yang ada, serta organisasi harus memperbaiki kinerja dari pihak internal.
- d. Kuadran 4: Kuadran Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, karena jelas terlihat bahwa dari pihak internal maupun eksternal sangat lemah. Untuk itu diharapkan organisasi disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, dengan memperbaiki kinerja internalnya agar tidak semakin terpuruk.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Struktur Pemerintahan Provinsi Bali

Provinsi Bali merupakan bagian dari 33 provinsi di Indonesia dan merupakan ekosistem pulau kecil. Bali merupakan destinasi wisata terkemuka Indonesia, dan beberapa kali dinobatkan sebagai pulau terindah di Dunia. Pariwisata budaya merupakan potensi utama Bali, yang telah memberikan kemajuan di berbagai bidang kehidupan sehingga Bali tumbuh menjadi kawasan tujuan investasi pariwisata Nasional dan Internasional. Bali sendiri terbagi wilayahnya menjadi 8 kabupaten dan 1 kota madya yaitu Jembrana, Tabanan, Buleleng, Badung, Gianyar, Bangli, Klungkung, Karangasem dan Kotamadya Denpasar.

Keterlibatan Bali di kancah Internasional mewajibkan Bali harus beradaptasi dengan dunia luar yang sangat dinamis. Pelayanan dan kecepatan adalah beberapa faktor kunci dalam memelihara reputasi Bali sebagai salah satu destinasi wisata di dunia. Pelayanan sebagai salah satu faktor kunci merupakan hal yang harus dijaga oleh seluruh stakeholder yang ada di Bali baik swasta maupun pemerintah. Bukan hanya pelayanan yang terlibat langsung di sektor pariwisata, tetapi lebih daripada itu yakni sektor-sektor yang lainnya sebagai turunan maupun segala kegiatan yang menunjang pariwisata.

Pemerintah Provinsi Bali sebagai sistem pemerintahan tertinggi di Bali berkewajiban untuk memastikan semua pelayanan pemerintahan dapat berjalan dengan sangat baik dengan standar kecepatan yang bisa melayani seluruh lapisan masyarakat untuk melakukan segala aktivitasnya. Pun begitu untuk melayani seluruh lapisan masyarakat yang menggantungkan kehidupannya di sektor pariwisata yang terkenal dengan standar pelayanan dan kecepatannya sangat baik.

Di era globalisasi yang segala sesuatunya berjalan dengan sangat cepat, yang mana kita ketahui kita berada di era revolusi industri 4.0 yang berbasis teknologi membuka peluang yang sangat lebar bagi pemerintah Provinsi Bali untuk beradaptasi dan memberikan pelayanan yang lebih cepat kepada seluruh lapisan masyarakat. Dengan teknologi diyakini akan mampu bagi pemerintah Provinsi Bali menambah kecepatan dan keakuratan pelayanannya. Komputerisasi dalam segala bidang sudah dilakukan oleh pemerintahan Provinsi Bali dalam rangka beradaptasi dengan situasi saat ini.

Sesuai dengan misi pemerintahan Provinsi Bali No. 22 yaitu mengembangkan tata kelola pemerintahan daerah yang efektif efisien, terbuka, transparan, akuntabel dan bersih serta meningkatkan pelayanan publik terpadu yang cepat pasti dan murah. Merujuk dari misi diatas menyiratkan pemerintahan Provinsi Bali memiliki komitmen kuat untuk berubah dan beradaptasi kearah yang lebih baik dalam melayani masyarakatnya. Dan dari semua misi yang

tercantum tersebut akan bisa diwujudkan dan dikendalikan dengan bantuan teknologi. Digitalisasi tata kelola pemerintahan merupakan suatu keharusan dan langkah nyata reformasi birokrasi yang bermuara pada peningkatan kualitas pelayanan publik. Seiring perkembangan jaman, birokrasi pemerintahan pun harus beradaptasi. Implementasi e-government akan menekan praktik kecurangan dalam birokrasi seperti pungutan liar, suap menyuap bahkan praktik korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Penerapan e-government merupakan suatu keharusan, bukan pilihan. Pemerintah Provinsi Bali sudah menuju kearah digitalisasi dan integrasi sistem pemerintahannya sesuai arahan pemerintah pusat.

4.2. Karakteristik Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Bali

Untuk penyelenggaraan administrasi pemerintahan serta program dan kegiatan pemerintah, kepada daerah baik itu Gubernur dan Bupati/Walikota dibantu oleh perangkat daerah. Perangkat Daerah atau Organisasi Perangkat Daerah (OPD) merupakan organisasi atau lembaga pada Pemerintah Daerah yang bertanggung jawab kepada Kepala Daerah dalam rangka penyelenggaraan pemerintahan di daerah. Perangkat Daerah dibentuk oleh masing-masing Daerah berdasarkan pertimbangan karakteristik, potensi, dan kebutuhan daerah.

Dasar utama penyusunan organisasi perangkat daerah dalam bentuk suatu organisasi adalah adanya urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah, yang terdiri atas urusan wajib dan urusan pilihan, namun tidak berarti setiap penanganan urusan pemerintahan harus dibentuk kedalam organisasi tersendiri. Pembentukan perangkat daerah semata-mata didasarkan pada pertimbangan rasional untuk melaksanakan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah secara efektif dan efisien. Urusan wajib dan urusan pilihan dapat dilihat disini.

Penataan Organisasi Perangkat Daerah serta penyusunan struktur organisasi pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) saat ini dilakukan berdasarkan pada kerangka regulasi serta kebutuhan obyektif dan kondisi lingkungan strategis daerah. Kerangka regulasi yang dimaksud adalah Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 sebagai perubahan terhadap Peraturan Pemerintah sebelumnya. Selain PP No. 41/2007, penataan kelembagaan perangkat daerah juga memperhatikan peraturan perundang-undangan yang memiliki relevansi dengan program penataan organisasi.

Berdasarkan Undang-Undang 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah perangkat daerah provinsi dan kabupaten/kota ditetapkan melalui Peraturan Daerah dengan bentuk sebagai berikut.

Perangkat Daerah Provinsi: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan.

Perangkat Daerah Kabupaten/Kota: Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Inspektorat, Dinas dan Badan.

Pembentukan organisasi perangkat daerah yang berupa Dinas atau Badan diklasifikasikan berdasarkan Tipe A (beban kerja yang besar), Tipe B (beban kerja yang sedang) dan Tipe C (beban kerja yang kecil). Penentuan beban kerja bagi Dinas didasarkan pada jumlah penduduk, luas wilayah, besaran masing-masing Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah, dan kemampuan keuangan Daerah untuk Urusan Pemerintahan Wajib dan berdasarkan potensi, proyeksi penyerapan tenaga kerja, dan pemanfaatan lahan untuk Urusan Pemerintahan Pilihan. Sedangkan besaran beban kerja pada Badan berdasarkan pada jumlah penduduk, luas wilayah, kemampuan keuangan Daerah, dan cakupan tugas.

Pemberian nama/nomenklatur Dinas dan Badan disesuaikan dengan perumpunan dan klasifikasi yang telah ditentukan. Perumpunan urusan yang diwadahi dalam bentuk Dinas terdiri dari:

1. Bidang Pendidikan, Pemuda Dan Olahraga;
2. Bidang Kesehatan;
3. Bidang Sosial, Tenaga Kerja Dan Transmigrasi;
4. Bidang Perhubungan, Komunikasi Dan Informatika;
5. Bidang Kependudukan Dan Catatan Sipil;
6. Bidang Kebudayaan Dan Pariwisata;
7. Bidang Pekerjaan Umum Yang Meliputi Bina Marga, Pengairan, Cipta Karya Dan Tata Ruang;
8. Bidang Perekonomian Yang Meliputi Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah, Industri Dan Perdagangan;
9. Bidang Pelayanan Pertanahan;
10. Bidang Pertanian Yang Meliputi Tanaman Pangan, Peternakan, Perikanan Darat, Kelautan Dan Perikanan, Perkebunan Dan Kehutanan;
11. Bidang Pertambangan Dan Energi; Dan
12. Bidang Pendapatan, Pengelolaan Keuangan Dan Aset.

Perumpunan urusan yang diwadahi dalam bentuk badan, kantor, inspektorat, dan rumah sakit, terdiri dari:

1. Bidang Perencanaan Pembangunan Dan Statistik;
2. Bidang Penelitian Dan Pengembangan;
3. Bidang Kesatuan Bangsa, Politik Dan Perlindungan Masyarakat;
4. Bidang Lingkungan Hidup;
5. Bidang Ketahanan Pangan;
6. Bidang Penanaman Modal;
7. Bidang Perpustakaan, Arsip, Dan Dokumentasi;
8. Bidang Pemberdayaan Masyarakat Dan Pemerintahan Desa;
9. Bidang Pemberdayaan Perempuan Dan Keluarga Berencana;

10. Bidang Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan;
11. Bidang Pengawasan; Dan
12. Bidang Pelayanan Kesehatan.

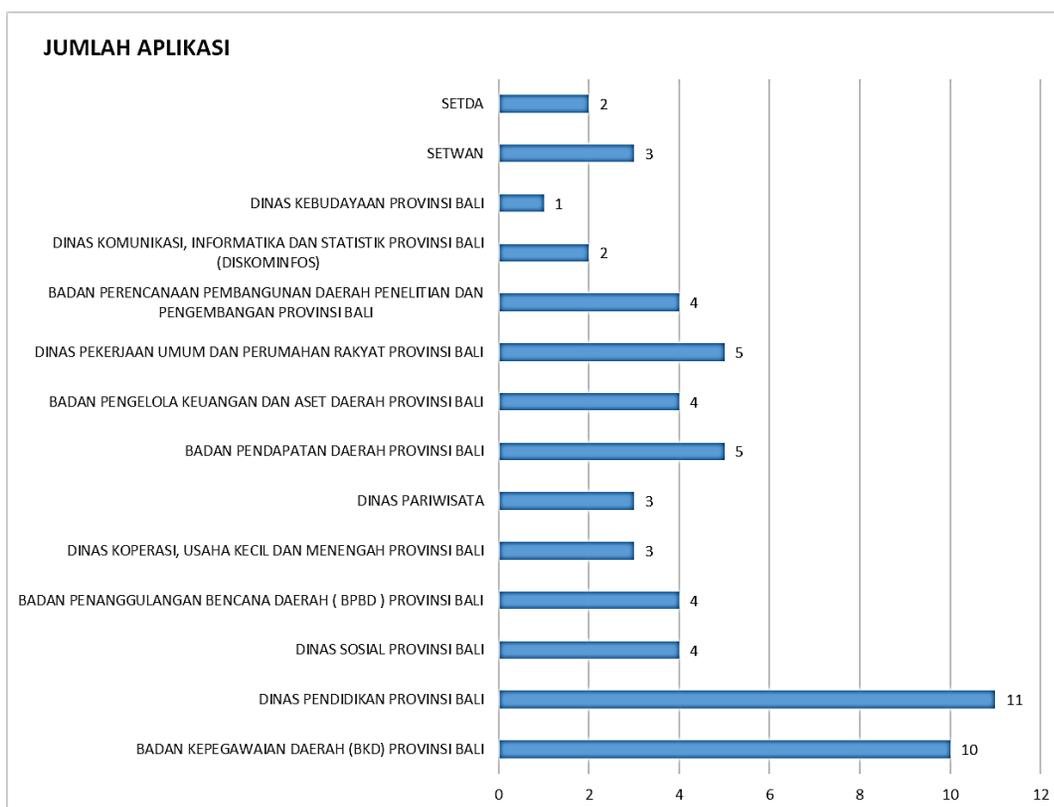
4.3 Hasil Penelitian dan Pembahasan

4.3.1 Deskripsi OPD Provinsi Bali

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dilingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Bali, Penggunaan aplikasi atau sistem informasi dapat dijabarkan kedalam beberapa klasifikasi yaitu berikut:

1. Berdasarkan Jumlah Aplikasi/ Sistem Informasi yang dimiliki.

Dari hasil wawancara diperoleh jumlah aplikasi yang tersebar di masing-masing OPD seperti pada grafik 4.1.



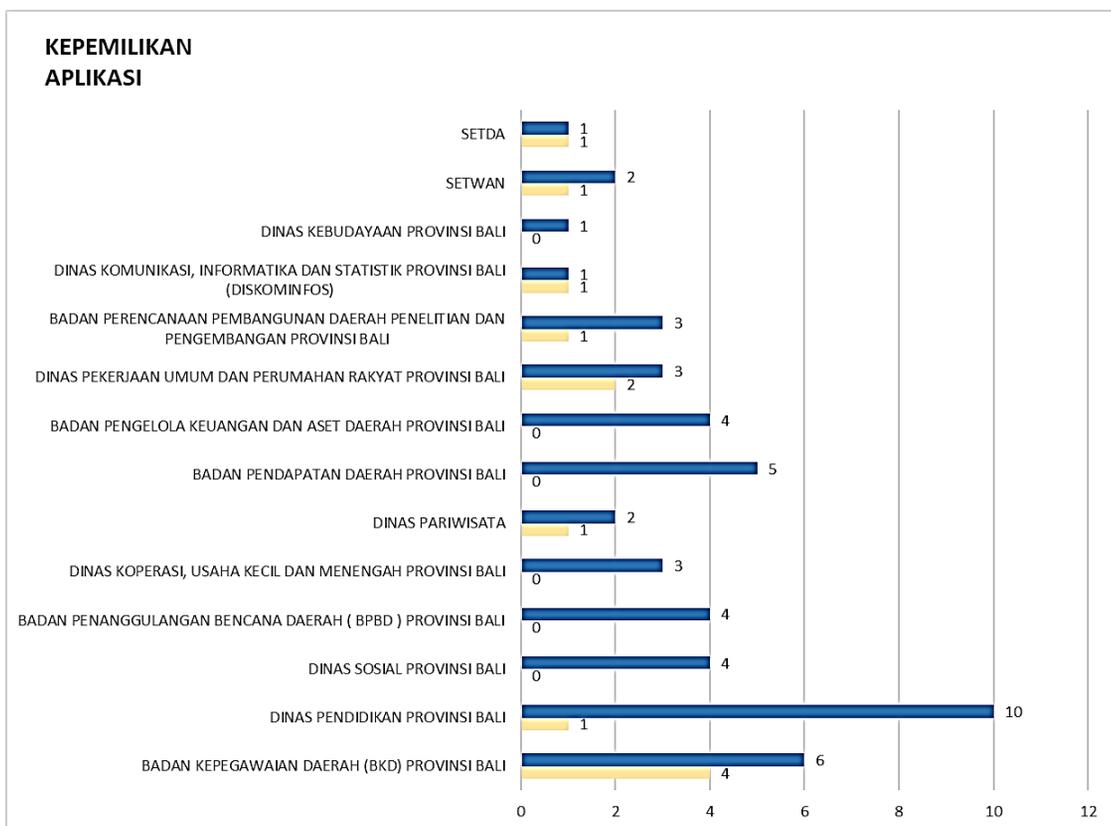
Grafik 4.1. Jumlah Aplikasi

Dari grafik 4.1. dapat diketahui bahwa Dinas Pendidikan Provinsi Bali memiliki atau menggunakan paling banyak Sistem atau Aplikasi, dan Dinas Kebudayaan Provinsi Bali hanya menggunakan sedikit Sistem atau Aplikasi. Aplikasi-aplikasi yang dipakai oleh setiap OPD menyesuaikan dengan kebutuhannya masing-masing.

Aplikasi wajib BKN melalui SAPA BKD ternyata digunakan di semua OPD, hal ini terkait dengan urusan administrasi ASN dilingkungan Pemerintah Provinsi Bali. Dinas Pendidikan memiliki aplikasi-aplikasi pendukung di dalam dunia Pendidikan baik guru, siswa, dapodik, dll. Masing-masing OPD biasanya memiliki Website OPDnya.

2. Berdasarkan Kepemilikan Sistem atau Aplikasi.

Berdasarkan kepemilikan sistem atau aplikasi dapat dilihat pada grafik 4.2.

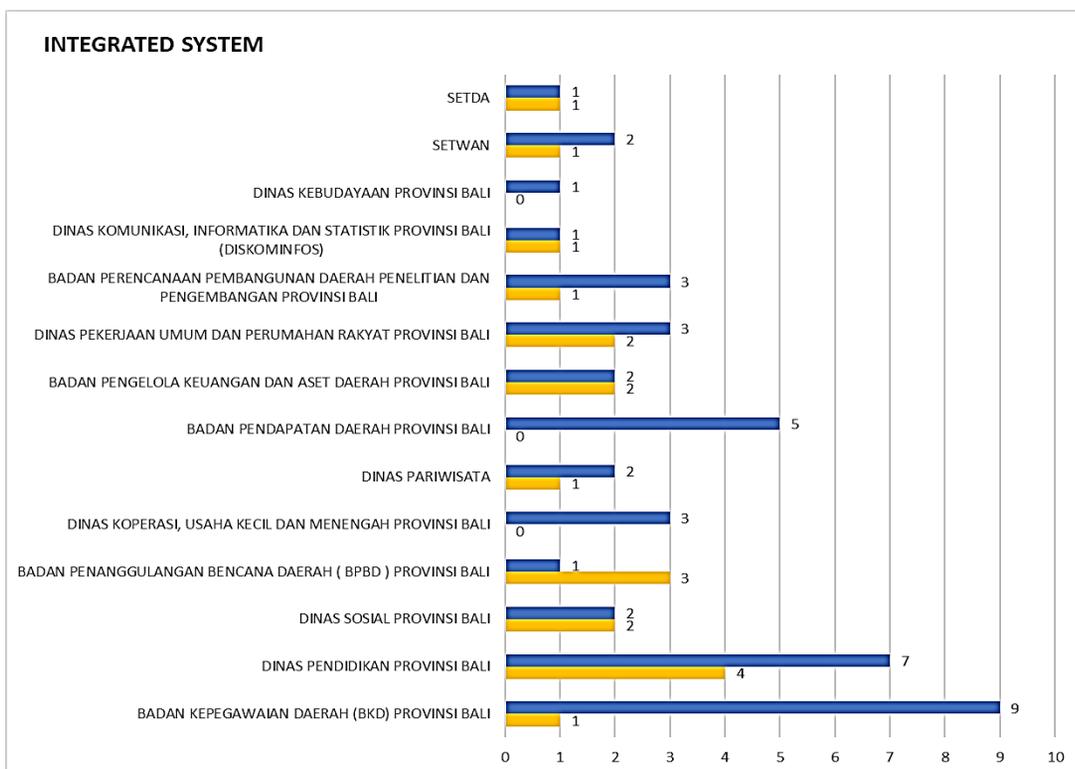


Grafik 4.2. Kepemilikan Sistem atau Aplikasi.

Grafik 4.2. menunjukkan bahwa ada beberapa aplikasi dibangun sendiri oleh OPD yang bersangkutan. Kepemilikan Aplikasi di instansi pemerintahan biasanya datang dari pusat sebagai arahan yang harus dilaksanakan, maupun memang merupakan program khusus di Instansi tersebut. BKD, Dinas Pendidikan dan Badan Pendapatan Daerah Provinsi Bali yang menggunakan aplikasi dari luar baik itu pusat maupun dari instansi tertentu terutama Dinas Pendidikan.

3. Berdasarkan Integrasi atau Tidaknya Sistem/ Aplikasi

Terintegrasinya suatu sistem atau Aplikasi saat ini memang sudah sangat dibutuhkan dalam suatu sistem pemerintahan, ini bertujuan untuk memperbaiki suatu arus informasi dalam sebuah organisasi, selain itu juga dapat memberikan informasi yang benar pada saat yang tepat. Berdasarkan hasil wawancara kami diperoleh hasil seperti pada grafik 4.3.

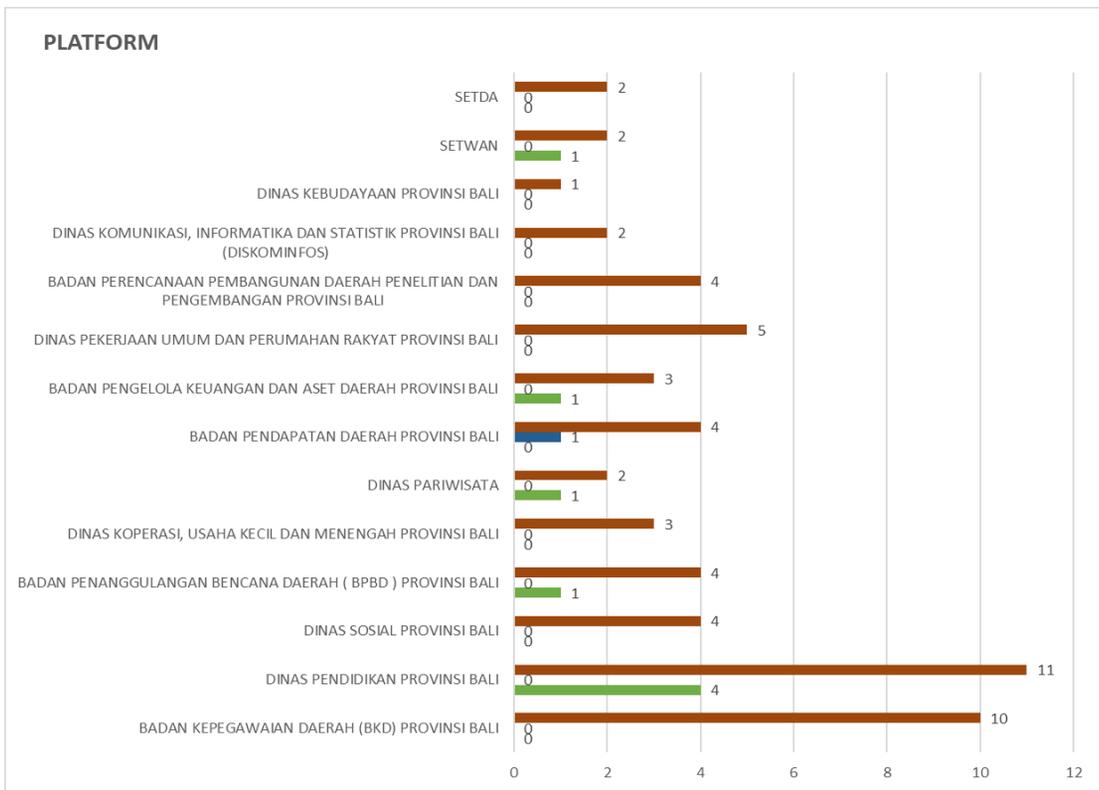


Grafik 4.3. Integrasi atau Tidaknya Sistem/ Aplikasi

Dari grafik 4.3. dapat diketahui bahwa hanya beberapa sistem yang saling terintegrasi. Integrasi data sangat penting sebagai wujud komunikasi antar Instansi. Beberapa OPD menyampaikan bahwa ada data-data yang sifatnya tidak bias di integrasikan. BKD merupakan OPD yang membagi datanya ke OPD-OPD lain karena berkaitan dengan data ASN.

4. Berdasarkan Platform

Platform merupakan istilah dalam bidang teknologi mengenai sebuah sistem atau aplikasi. Dalam hal ini *platform* yang dimaksud adalah apakah sistem tersebut berbasis web, desktop atau android. Hasil dari wawancara kami dapat dilihat pada tabel 4.4.

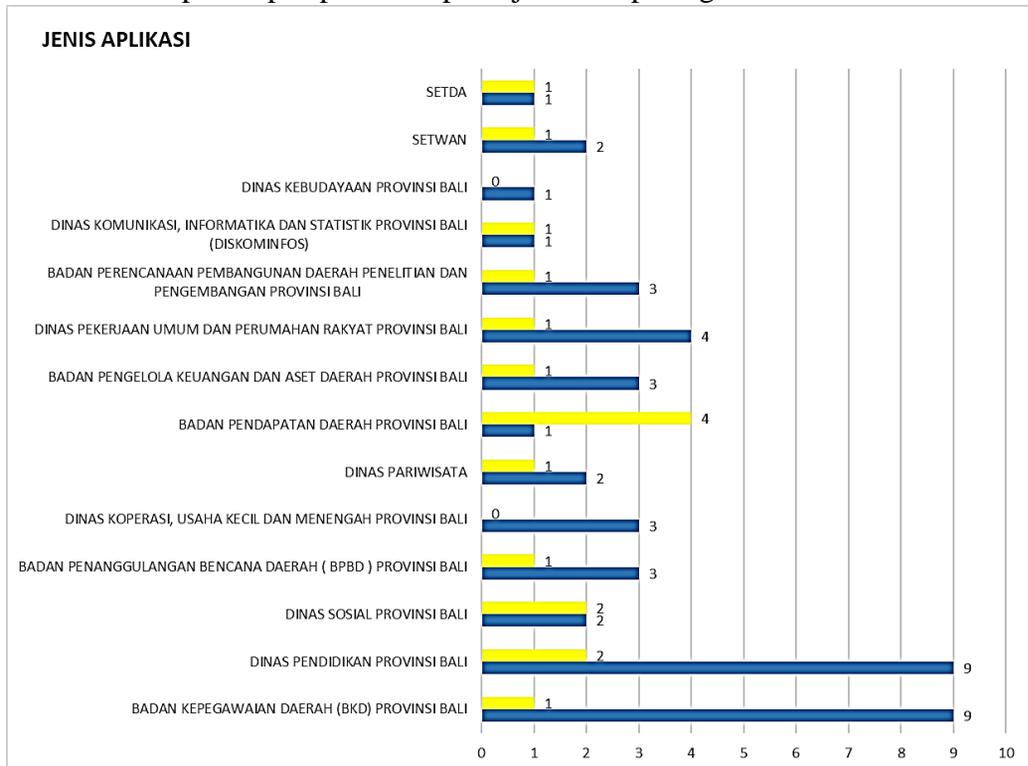


Grafik 4.4. Platform

Pada grafik 4.4. dapat dilihat bahwa hanya sebagian kecil sistem yang sudah berbasis android. Di Era Digital dan Revolusi Industri 4.0 ini harusnya instansi-instansi sudah beralih ke platform mobile, karena dunia sudah migrasi ke smartphone. Pada grafik jelas terlihat bahwa sebagian besar OPD menggunakan platform website. Semoga kedepan bias ditransform ke platform mobile.

5. Berdasarkan Tipe/Jenis Aplikasi

Berdasarkan pada tipe aplikasi dapat dijabarkan pada grafik 4.5.

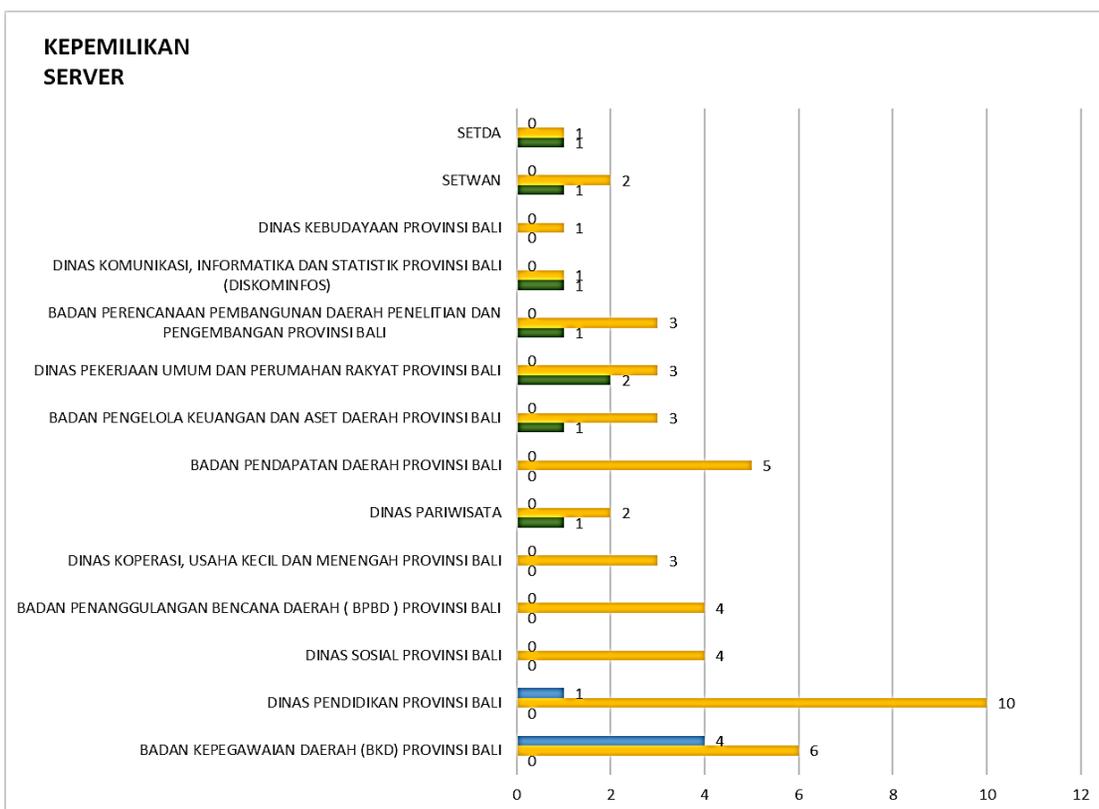


Grafik 4.5. Jenis Aplikasi

Pada grafik 4.5. dapat dilihat bahwa sebagian besar sistem/aplikasi merupakan sistem administrasi internal. Ada beberapa data yang bias dipublikasikan, dan ada juga yang tidak bias dipublikasikan. Dari hasil observasi dan wawancara sebagian besar OPD datanya bersifat rahasia. Kedepan semoga dapat dianalisis kembali data apa saja yang memang untuk kebutuhan public atau dengan kata lain public berhak mengetahui informasi masing-masing OPD.

6. Berdasarkan Ketersediaan Server di Masing-masing OPD

Berdasarkan dari ketersediaan server dapat dijabarkan pada grafik 4.6.



Grafik 4.6. Kepemilikan Server

Pada grafik 4.6. bisa diketahui bahwa ada beberapa OPD yang memang memiliki server tersendiri. Ketersediaan Server ternyata menjadi sangat penting ketika semua instansi mengalami kendala penyimpanan dan kecepatan akses, sehingga kebijakan pengadaan server sendiri sangat diperlukan guna memastikan keamanan data dan lain lain. Oleh karena aplikasi aplikasi yang digunakan di OPD-OPD merupakan aplikasi pusat, sehingga server berada dipusat.

Dalam penelitian kualitatif analisis data merupakan tahap yang bermanfaat untuk menelaah data yang telah di peroleh dari informan yang telah di pilih selama penelitian berlangsung yaitu Pimpinan organisasi perangkat daerah (OPD) Provinsi Bali. Analisis data ini telah dilakukan sejak awal dan bersamaan dengan proses pengumpulan data di lapangan. Implementasi penerapan SPBE di Provinsi Bali berdasarkan data di masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) menunjukkan bahwa berdasarkan jumlah

aplikasi/ sistem informasi yang dimiliki, kepemilikan sistem atau aplikasi, integrasi tidaknya sistem/aplikasi, *platform*, tipe aplikasi, ketersediaan server di masing-masing OPD masih kategori kurang/rendah.

4.3.2 Hasil Analisis SWOT

Dalam mengidentifikasi lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan dan lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman pada Organisasi Perangkat Daerah Provinsi Bali maka disajikan data-data yang diperoleh mengenai pengimplementasian SPBE di Provinsi Bali sesuai dengan Perpres nomor 95 tahun 2018. Peneliti telah melakukan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dengan penelitian ini.

a. Rekapitulasi Faktor Internal

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor internal Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam penerapan SPBE sesuai dengan Perpres nomor 95 tahun 2018 yaitu faktor kekuatan internal yang terdiri dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Kekuatan (*Strength*) adalah kondisi internal yang menunjang organisasi perangkat daerah (OPD) provinsi Bali dalam penerapan SPBE untuk mencapai objektif yang diinginkan sebagai berikut:

Kekuatan (Strengths)

1. Pemerintah Provinsi Bali sudah memiliki legalitas dan kejelasan konsep integrasi proses layanan publik yang dituangkan ke dalam master plan IT yang sudah disahkan, serta memiliki payung hukum yang terkait dengan integrasi aplikasi (S1)
2. Pemerintah Provinsi Bali sudah memiliki konsep kebijakan layanan manajemen perencanaan dan penganggaran (S2)
3. Anggaran dan belanja teknologi informasi dan komunikasi juga sudah ada sebagai wujud komitmen pemerintah untuk membangun prasarana IT (S3)
4. Pemerintah Provinsi Bali memiliki layanan transaksi manajemen kepegawaian, perencanaan, keuangan dan pengadaan, layanan manajemen penganggaran, kinerja yang interaktif sehingga membantu meningkatkan produktivitas para pegawai di pemerintahan (S4)

Kelemahan (*Weakness*) adalah kondisi internal yang menghambat organisasi untuk mendapat objektif yang diinginkan yang dapat menjadi penghambat penerapan SPBE di Provinsi Bali adalah:

Kelemahan (Weakness)

1. Integrasi sistem aplikasi dan penggunaan aplikasi umum belum diterapkan secara keseluruhan serta sesuai dengan perencanaan yang ada (W1)

2. Tidak memiliki kebijakan internal yang standar terkait dengan layanan naskah dinas, layanan manajemen kepegawaian, layanan manajemen perencanaan dan penganggaran, layanan manajemen keuangan, layanan manajemen kinerja, layanan pengaduan public, layanan JDIH (Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum, layanan whistle blowing system serta layanan publik instansi pemerintahan (W2)
3. Pemerintah Provinsi Bali tidak memiliki Tim Pengarah SPBE dengan legalitas tugas dan fungsi untuk bekerja optimal serta SDM belum mencukupi untuk tenaga teknis maintenance sistem (W3)
4. Belum adanya Rencana Induk Pengembangan SPBE yang memiliki kelengkapan pada sisi muatan visi dan misi SPBE, arsitektur SPBE dan peta jalan SPBE (W4)
5. Anggaran dan belanja TIK belum dapat dilaksanakan pada seluruh fungsi pemerintahan (W5)
6. Belum memiliki pusat data yang dapat dimanfaatkan oleh semua unit kerja serta dapat dikendalikan oleh perangkat daerah dengan SOP yang lengkap dan Administrasi Perkantoran Digital untuk manajemen kepegawaian (surat menyurat, izin, cuti, SPT, SPJ, Agenda, absen) (W6)

b. Rekapitulasi Faktor Eksternal

Berikut ini hasil rekapitulasi terhadap faktor eksternal Organisasi Perangkat Daerah (OPD) Provinsi Bali dalam penerapan SPBE sesuai dengan Perpres nomor 95 tahun 2018 yaitu faktor kekuatan eksternal yang terdiri dari peluang (*Opportunity*) dan Tantangan (*Treath*).

Peluang (*Opportunity*) adalah kondisi eksternal yang menunjang suatu organisasi untuk mencapai objektifnya terdiri atas:

Peluang (*Opportunity*)

1. Pemerintah Pusat memiliki komitmen yang positif untuk mendukung pelaksanaan SPBE berupa kebijakan dan peraturan perundangan (O1)
2. Tersedia lembaga pendidikan atau perguruan tinggi bidang TIK yang menyediakan SDM handal (O2)
3. Tersedia lembaga penyedia jaringan dengan bandwidth yang cukup besar (O3)
4. Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Bali untuk mewujudkan Bali Smart Island (O4)

Ancaman (*Treath*) adalah kondisi eksternal yang menghambat suatu organisasi untuk mencapai objektifnya yang dihadapi terdiri atas:

Ancaman (*Threats*)

1. Tingginya tingkat resiko pembobolan data base (T1)
2. Tingginya tingkat kebutuhan masyarakat terhadap ketersediaan informasi (T2)

3. Kemajuan teknologi yang cepat membutuhkan sistem yang up to date baik di sisi software, hardware maupun brainware (T3)
4. Perubahan kondisi global/internasional yang tidak kondusif akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan penerapan SPBE (T4)
5. Ketidakkampuan adaptasi perubahan pada budaya kerja yang mendukung SPBE akan sangat menghambat penerapannya (T5)

b. Matriks IFAS (Internal Faktor Analysis Summary)

Hasil kuesioner penilaian skor faktor internal strategi OPD Provinsi Bali dalam penerapan SPBE, yaitu pembobotan dan rating faktor internal untuk menentukan strategi Provinsi Bali dalam penerapan SPBE.

Tabel 4.1 Kuesioner pembobotan Faktor Internal

IFAS (INTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)				
STRENGTHS		BOBOT (B)	RATING (R)	B*R
1	Pemerintah Provinsi Bali sudah memiliki legalitas dan kejelasan konsep integrasi proses layanan publik yang dituangkan ke dalam master plan IT yang sudah disahkan, serta memiliki payung hukum yang terkait dengan integrasi aplikasi (S1)	0.20	3	0.6
2	Pemerintah Provinsi Bali sudah memiliki konsep kebijakan layanan manajemen perencanaan dan penganggaran (S2)	0.28	4	1.12
3	Anggaran dan belanja teknologi informasi dan komunikasi juga sudah ada sebagai wujud komitmen pemerintah untuk membangun prasarana IT (S3)	0.26	3	0.78
4	Pemerintah Provinsi Bali memiliki layanan transaksi manajemen kepegawaian, perencanaan, keuangan dan pengadaan, layanan manajemen penganggaran, kinerja yang interaktif sehingga membantu meningkatkan produktivitas para pegawai di pemerintahan(S4)	0.26	3	0.78
TOTAL		1.00		3.28
WEAKNESSES		BOBOT (B)	RATING (R)	B*R
1	Integrasi sistem aplikasi dan penggunaan aplikasi umum belum diterapkan secara keseluruhan serta sesuai dengan perencanaan yang ada (W1)	0.16	4	0.64
2	Tidak memiliki kebijakan internal yang standar terkait dengan layanan naskah dinas, layanan manajemen kepegawaian, layanan manajemen perencanaan dan penganggaran, layanan manajemen keuangan, layanan manajemen kinerja, layanan pengaduan public, layanan JDIH (Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum, layanan whistle blowing system serta layanan publik instansi pemerintahan (W2)	0.16	4	0.64
3	Pemerintah Provinsi Bali tidak memiliki Tim Pengarah SPBE dengan legalitas tugas dan fungsi untuk bekerja optimal serta SDM belum mencukupi untuk tenaga teknis maintenance sistem (W3)	0.22	4	0.88
4	Belum adanya Rencana Induk Pengembangan SPBE yang memiliki kelengkapan pada sisi muatan visi dan misi SPBE, arsitektur SPBE dan peta jalan SPBE (W4)	0.22	4	0.88

5	Anggaran dan belanja TIK belum dapat dilaksanakan pada seluruh fungsi pemerintahan (W5)	0.14	4	0.56
6	Belum memiliki pusat data yang dapat dimanfaatkan oleh semua unit kerja serta dapat dikendalikan oleh perangkat daerah dengan SOP yang lengkap dan Administrasi Perkantoran Digital untuk manajemen kepegawaian (surat menyurat, izin, cuti, SPT, SPJ, Agenda, absen) (W6)	0.10	4	0.40
TOTAL		1.00		4.00
X		-0.72		

Berdasarkan matrik IFAS di atas bahwa nilai kekuatan (*Strenght*) adalah 3.28 lebih kecil dibandingkan dengan kelemahan (*Weakness*) 4.00. Hasil pengurangan nilai kekuatan dengan nilai kelemahan menghasilkan nilai negative sehingga posisi strategi berada di kuadran kiri.

c. Matriks EFAS (Eksternal Faktor Analysis Summary)

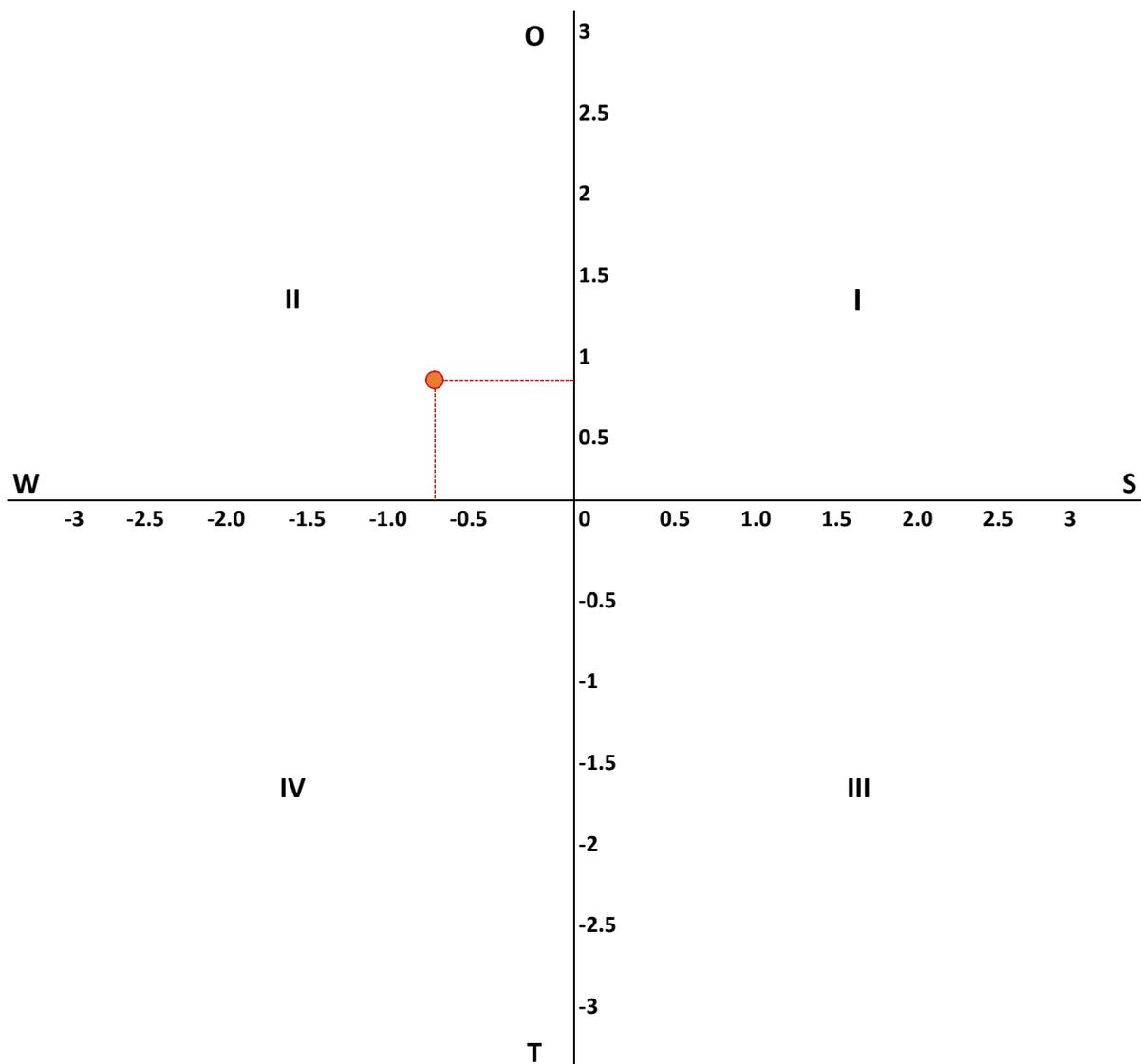
Didalam matrik EFAS ini, data yang diperoleh adalah data yang berasal dari tabel normalisasi bobot faktor eksternal dan juga data yang diperoleh dari kuesioner penilaian faktor eksternal OPD Provinsi Bali dalam penerapan SPBE.

Tabel 4.2 Kuesioner pembobotan Faktor Eksternal

EFAS (EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY)				
OPPORTUNITIES		BOBOT (B)	RATING (R)	B*R
1	Pemerintah Pusat memiliki komitmen yang positif untuk mendukung pelaksanaan SPBE berupa kebijakan dan peraturan perundangan (O1)	0.25	3	0.75
2	Tersedia lembaga pendidikan atau perguruan tinggi bidang TIK yang menyediakan SDM handal (O2)	0.28	4	1.12
3	Tersedia lembaga penyedia jaringan dengan bandwidth yang cukup besar (O3)	0.22	4	0.88
4	Visi dan Misi Pemerintah Provinsi Bali untuk mewujudkan Bali Smart Island (O4)	0.25	3	0.75
TOTAL		1.00		3.50
THREATS		BOBOT (B)	RATING (R)	B*R
1	Tingginya tingkat resiko pembobolan data base (T1)	0.21	3	0.63
2	Tingginya tingkat kebutuhan masyarakat terhadap ketersediaan informasi (T2)	0.24	3	0.72
3	Kemajuan teknologi yang cepat membutuhkan sistem yang up to date baik di sisi software, hardware maupun brainware (T3)	0.18	3	0.54
4	Perubahan kondisi global/internasional yang tidak kondusif akan sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan penerapan SPBE (T4)	0.18	2	0.36
5	Ketidakmampuan adaptasi perubahan pada budaya kerja yang mendukung SPBE akan sangat menghambat penerapannya (T5)	0.19	2	0.38
TOTAL		1.00		2.63
Y		0.87		

Berdasarkan matrik EFAS di atas bahwa nilai peluang (*Opportunity*) adalah 3.50 lebih besar dibandingkan dengan nilai ancaman (*Threat*) 0.87. Hasil pengurangan nilai peluang dengan nilai ancaman menghasilkan nilai positif sehingga posisi strategi berada di kuadran atas.

Dari analisis factor internal dan eksternal diperoleh grafik kuadran SWOT sebagai berikut



Gambar 4.7. Grafik Kuadran SWOT

4.3.3 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi organisasi. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dimiliki oleh OPD Provinsi Bali dalam menerapkan SPBE. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.3 Matrik SWOT

IFAS EFAS		STRENGTHS	WEAKNESSES
		S1; S2; S3; S4	W1; W2; W3; W4; W5; W6
OPPORTUNITIES	O1; O2; O3; O4	I PROGRESIVE STRATEGY S1; S2; S3; S4; O1; O2; O3; O4	II TURN OVER STRATEGY W1; W2; W3; W4; W5; W6; O1; O2; O3; O4
	T1;T2; T3; T4; T5	III DIVERSIVE STRATEGY S1; S2; S3; S4; T1; T2; T3; T4; T5	IV DEFENSIVE STRATEGY W1; W2; W3; W4; W5; W6; T1; T2; T3; T4; T5

Matrik analisis SWOT di atas menunjukkan bahwa berdasarkan nilai penting masing-masing elemen Internal dan Eksternal, strategi peningkatan kinerja SPBE Provinsi Bali berada pada kuadran II yaitu *turnover strategy*. Peningkatan kinerja SPBE Provinsi Bali ditentukan dengan mengkombinasikan faktor peluang (eksternal) dan faktor kelemahan (internal).

Turnover Strategy (Strategy Weakness- Opportunity/WO)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi WO yang ditempuh Pemerintah Provinsi Bali dalam penerapan SPBE antara lain:

- Membuat kebijakan internal yang standar terkait dengan layanan naskah dinas, layanan manajemen kepegawaian, layanan manajemen perencanaan dan penganggaran, layanan manajemen keuangan, layanan manajemen kinerja, layanan pengaduan public, layanan JDIH (Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum, layanan whistle blowing system serta layanan publik instansi pemerintahan (W2). Kebijakan yang dibuat mengacu pada perpu pusat tentang SPBE (O1)
- Menyusun Rencana Induk Pengembangan SPBE yang memiliki kelengkapan pada sisi muatan visi dan misi SPBE, arsitektur SPBE dan peta jalan SPBE (W4) dengan memanfaatkan tenaga ahli dari lembaga/perguruan tinggi bidang TIK (O2)
- Membentuk Tim Pengarah SPBE dengan legalitas tugas dan fungsi untuk bekerja optimal serta menyiapkan SDM yang kompeten untuk tenaga teknis maintenance sistem (W3) melalui kerjasama dengan lembaga/perguruan tinggi di bidang TIK (O2)

- Melakukan integrasi sistem aplikasi dan penggunaan aplikasi umum secara menyeluruh serta sesuai dengan perencanaan yang ada (W1) dengan memanfaatkan kerjasama lembaga penyedia jaringan dengan bandwidth yang lebar (O3)
- Menetapkan anggaran dan belanja TIK untuk seluruh fungsi pemerintahan (W5) sesuai komitmen Pemerintah Provinsi Bali (O4).
- Membuat pusat data yang dapat dimanfaatkan oleh semua unit kerja serta dapat dikendalikan oleh perangkat daerah dengan SOP yang lengkap dan Administrasi Perkantoran Digital untuk manajemen kepegawaian (W6)

Pengukuran Tingkat Kematangan Menggunakan e-Government Maturity Model (eMM)

Berdasarkan penilaian evaluasi yang dilakukan melalui pengukuran tingkat kematangan menggunakan e-Government Maturity Model (eMM) yang mengacu pada 3 domain, 7 aspek dan 35 indikator SPBE secara detail perolehan nilai indeks masing-masing domain, aspek dan indikator dapat dilihat hasilnya seperti pada tabel 3, tabel 4 dan Tabel 5.

Tabel 3. Nilai Indeks Domain Kebijakan SPBE

Domain/Aspek/ Indikator	Deskripsi	Bobot	Indikator Pengisian	Indeks
Domain 1 : Kebijakan SPBE				
Aspek 1 : Kebijakan Tata Kelola				
Indikator 1	Kebijakan Tim Pengarah SPBE Instansi Pemerintah	1%	1.82	0.02
Indikator 2	Kebijakan Inovasi proses bisnis terintegrasi	1%	1.85	0.02
Indikator 3	Kebijakan Rencana Induk SPBE Instansi Pemerintah	1%	1.72	0.02
Indikator 4	Kebijakan Anggaran dan Belanja TIK	1%	2.10	0.02
Indikator 5	Kebijakan Pengoperasian Pusat Data	1%	1.78	0.02
Indikator 6	Kebijakan Integrasi Sistem Aplikasi	1%	1.82	0.02
Indikator 7	Kebijakan Penggunaan Aplikasi Umum Berbagi Pakai	1%	1.66	0.02
Aspek 2 : Kebijakan Layanan				
Indikator 8	Kebijakan Layanan Naskah Dinas	1%	1.59	0.02
Indikator 9	Kebijakan Layanan Manajemen Kepegawaian	1%	2.15	0.02
Indikator 10	Kebijakan Layanan Manajemen Perencanaan dan Penganggaran	1%	2.10	0.02
Indikator 11	Kebijakan Layanan Manajemen Keuangan	1%	2.12	0.02
Indikator 12	Kebijakan Layanan Manajemen Kinerja	1%	1.98	0.02
Indikator 13	Kebijakan Layanan Pengadaan	1%	2.04	0.02
Indikator 14	Kebijakan Layanan Pengaduan Publik	1%	2.01	0.02
Indikator 15	Kebijakan Layanan JDIH	1%	1.80	0.02
Indikator 16	Kebijakan Layanan Whistle Blowing System	1%	1.76	0.02
Indikator 17	Kebijakan Layanan publik Instansi Pemerintah	1%	1.99	0.02

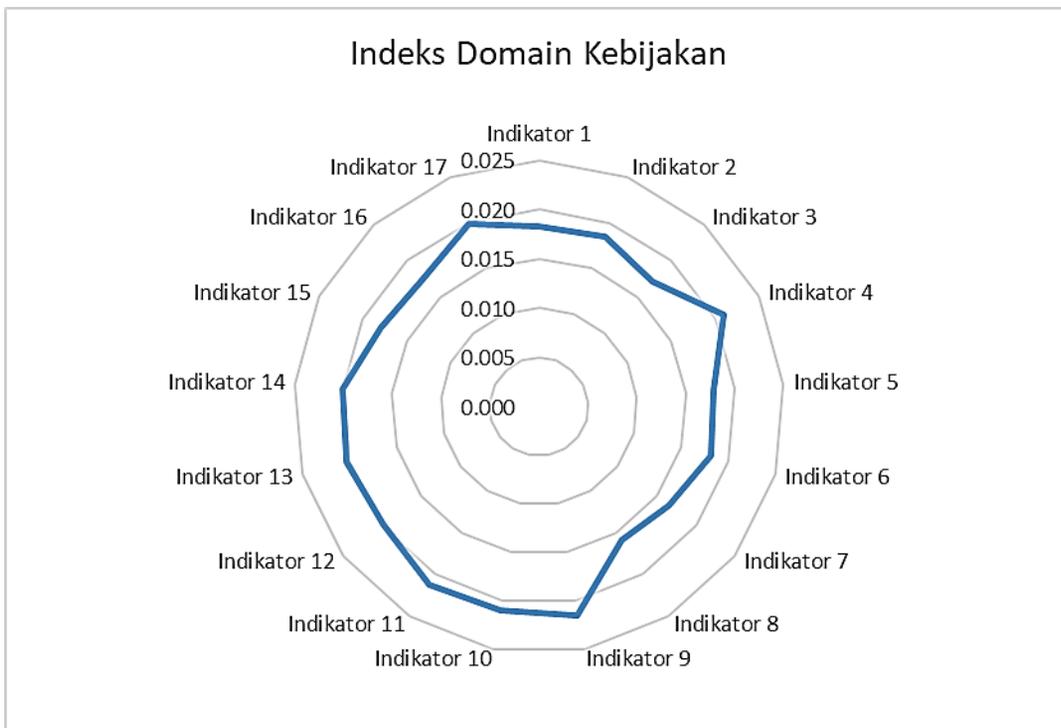
Tabel 4. Nilai Indeks Domain Tata Kelola SPBE

Domain/Aspek/ Indikator	Deskripsi	Bobot	Rata-rata Indikator	Indeks
Domain 2 : Tata Kelola SPBE				
Aspek 3 : Kelembagaan				
Indikator 18	Tim Pengarah SPBE Instansi Pemerintah	4%	1.93	0.08
Indikator 19	Inovasi Proses Bisnis Terintegrasi	4%	1.95	0.08
Aspek 4 : Strategi dan Perencanaan				
Indikator 20	Rencana Induk SPBE Instansi Pemerintah	4%	1.87	0.07
Indikator 21	Anggaran dan Belanja TIK	4%	2.20	0.09
Aspek 5 : Teknologi Informasi dan Komunikasi				
Indikator 22	Pengoperasian Pusat Data	4%	1.85	0.07
Indikator 23	Integrasi Sistem Aplikasi	4%	1.86	0.07
Indikator 24	Penggunaan Aplikasi Umum Berbagi Pakai	4%	2.08	0.08

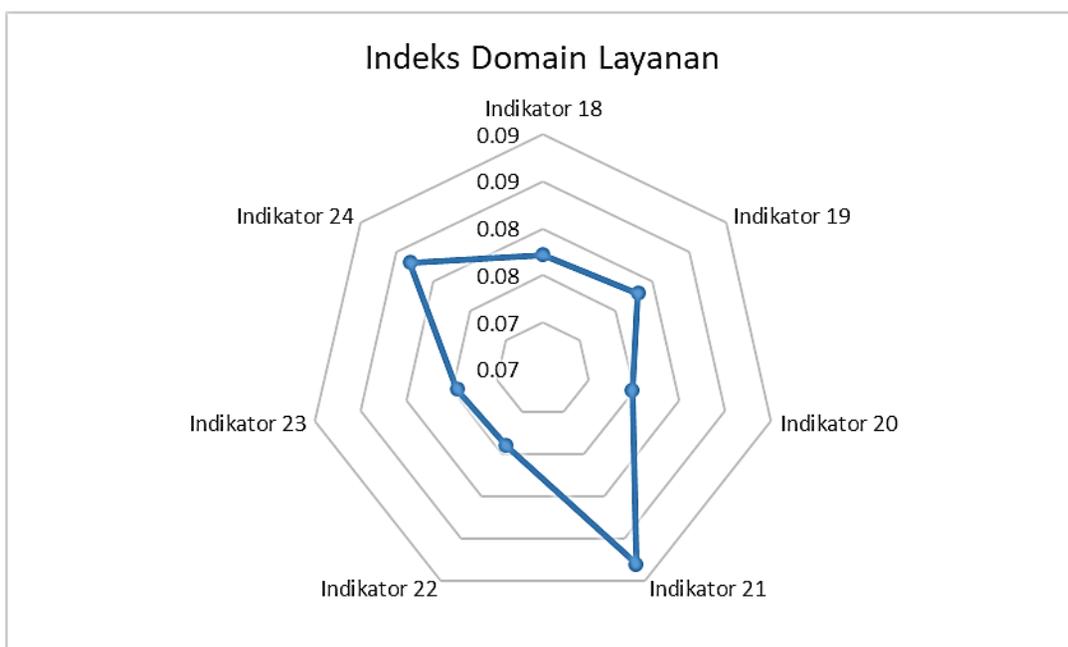
Tabel 5. Nilai Indeks Domain Layanan SPBE

Domain/Aspek/ Indikator	Deskripsi	Bobot	Ratarata Indikator	Indeks
Domain 3 : Layanan SPBE				
Aspek 6 : Layanan Administrasi Pemerintahan Berbasis Elektronik				
Indikator 25	Layanan Naskah Dinas	5%	1.65	0.15
Indikator 26	Layanan Manajemen Kepegawaian	5%	2.13	0.15
Indikator 27	Layanan Manajemen Perencanaan	5%	2.05	0.16
Indikator 28	Layanan Manajemen Penganggaran	5%	2.08	0.16
Indikator 29	Layanan Manajemen Keuangan	5%	2.46	0.16
Indikator 30	Layanan Manajemen Kinerja	5%	1.98	0.16
Indikator 31	Layanan Pengadaan	5%	2.08	0.15
Aspek 7 : Layanan Publik Berbasis Elektronik				
Indikator 32	Layanan Pengaduan Publik	5%	2.03	0.10
Indikator 33	Layanan JDIH	5%	1.85	0.10
Indikator 34	Layanan Whistle Blowing System	5%	1.81	0.10
Indikator 35	Layanan Publik Instansi Pemerintah	5%	2.02	0.15

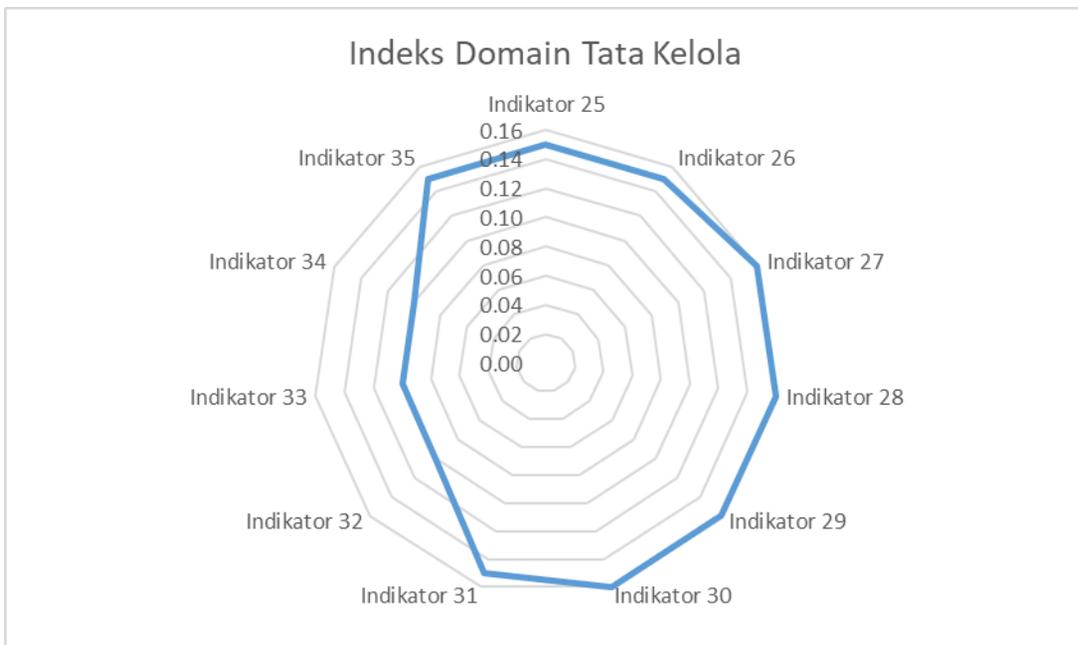
Secara grafis perolehan nilai indeks tersebut untuk setiap domain dapat dilihat pada gambar 3, 4 dan 5.



Gambar 3. Grafik Indeks Domain Kebijakan SPBE Provinsi Bali



Gambar 4. Grafik Indeks Domain Layanan SPBE Provinsi Bali

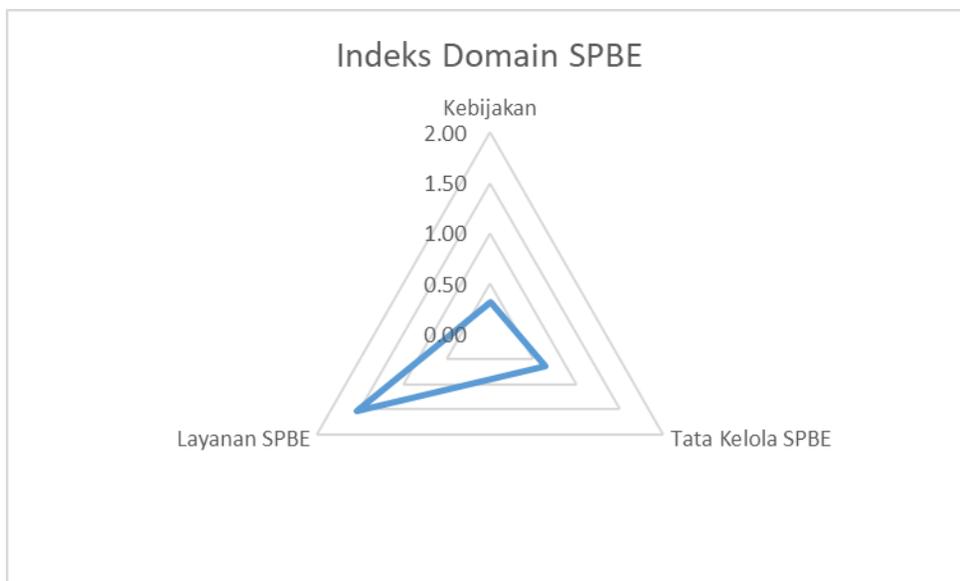


Gambar 5. Grafik Indeks Domain Tata Kelola

Secara umum, perolehan nilai indeks SPBE pemerintah Provinsi Bali untuk 3 domain yakni Kebijakan, Tata Kelola, dan Layanan disajikan dalam tabel 6. dan gambar 6

Tabel 6. Total Nilai Indeks SPBE Provinsi Bali

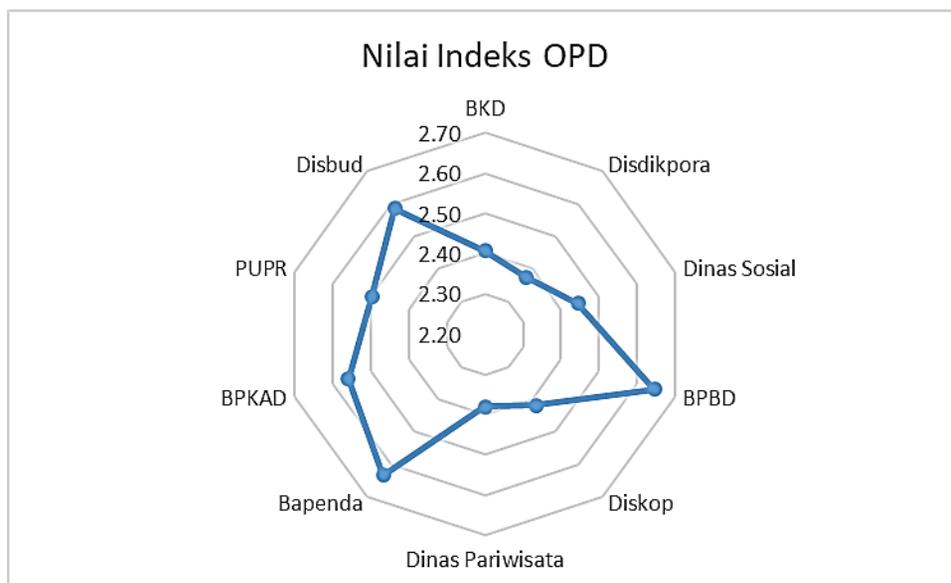
No	Domain	Indeks
1	Kebijakan	0.32
2	Tata Kelola SPBE	0.63
3	Layanan SPBE	1.54
	Total Nilai Indeks	2.49



Gambar 6. Grafik Total Indeks SPBE Provinsi Bali

Tabel. 8 Nilai Indeks masing-masing OPD

OPD	Indeks
BKD	2.41
Disdikpora	2.38
Dinas Sosial	2.45
BPBD	2.65
Diskop	2.42
Dinas Pariwisata	2.38
Bapenda	2.63
BPKAD	2.56
PUPR	2.50
Disbud	2.59
Rata-rata	2.49



Gambar 1. Grafik Nilai Indeks Masing-masing OPD

Terkait dengan perolehan nilai indeks SPBE pada segi indikator, aspek, maupun domain, dapat dilihat pada tabel dan grafik yang disajikan mengindikasikan hasil yang baik. Tabel 5 menunjukkan dengan total nilai indeks keseluruhan sebesar 2.49 ini berarti bahwa tingkat kematangan sistem pemerintahan berbasis elektronik yang dijalankan oleh pemerintah Provinsi Bali memperoleh predikat “CUKUP” mengacu pada nilai indeks SPBE yang digunakan (tabel 2).

Melalui pengukuran 3 domain terlihat bahwa domain Layanan SPBE memiliki nilai kematangan paling tinggi sebesar 1,54, selanjutnya domain Tata Kelola SPBE dengan nilai kematangan 0.63, serta domain Kebijakan SPBE yang memiliki nilai kematangan 0.32. Dari perolehan nilai kematangan tersebut sangat jelas terlihat bahwa beberapa indikator yang sangat

perlu perbaikan terdapat pada indikator tim pengarah, pengoperasian pusat data, inovasi proses bisnis terintegrasi, integrasi sistem aplikasi, dan penggunaan aplikasi umum.

Berdasarkan temuan tersebut, maka penelitian ini memberikan rekomendasi kepadapemerintah Provinsi Bali, guna perbaikan proses penyelenggaraan pemerintahan berbasis elektronik sebagaimana dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Rekomendasi atas Hasil Evaluasi

No	Rekomendasi atas Hasil Evaluasi	Pelaksana	Target
1.	Kebijakan internal terkait Rencana Induk Pengembangan SPBE Provinsi Bali dan Tim Pengarah SPBE/TIK ditindak lanjuti dan direalisasikan dalam bentuk Surat Keputusan Tim Pengarah	Gubernur Bali	Tahun 2020
2.	Penguatan tata kelola terkait dengan Tim Pengarah SPBE/TIK	Gubernur Bali	Tahun 2020
3.	Kebijakan internal terkait dengan inovasi proses bisnis (alur kerja terintegrasi) dirumuskan dan direalisasikan melalui koordinasi antara dinas-dinas terkait	Dinas Komunikasi dan Informasi Provinsi Bali	Tahun 2020
4.	Kebijakan internal terkait dengan integrasi sistem aplikasi dan aplikasi umum berbagai pakai dibuat dengan mempertimbangkan konsep-konsep yang tertuang dalam RPJMD dan Rencana Kerja Pemerintah Provinsi Bali	Dinas Komunikasi dan Informasi Provinsi Bali	Tahun 2020
5.	Penguatan proses bisnis terkait dengan implementasi SPBE	Dinas Komunikasi dan Informasi Provinsi Bali	Tahun 2020
6.	Penguatan tata kelola terkait dengan integrasi sistem aplikasi dan penggunaan aplikasi umum berbagai pakai	Dinas Komunikasi dan Informasi Provinsi Bali	Tahun 2020

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

1. Kajian ini mengungkap bahwa kelemahan utama dalam implementasi SPBE Provinsi Bali, terutama di beberapa OPD yang memberikan layanan publik, adalah belum terintegrasinya aplikasi atau sistem dan masih lemahnya SDM dan infrastruktur IT di masing-masing OPD. Berdasarkan observasi di masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) juga menunjukkan masih rendahnya jumlah aplikasi/sistem informasi yang dimiliki, kepemilikan sistem atau aplikasi, integrasi sistem/aplikasi, platform, tipe aplikasi, ketersediaan server di masing-masing OPD
2. Berdasarkan analisis SWOT, strategi untuk meningkatkan kinerja SPBE Provinsi Bali adalah dengan memanfaatkan peluang yang ada dan menghilangkan atau meminimalkan kelemahan yang dimiliki berdasarkan tingkat kepentingannya (Turnover Strategy atau WO Strategy)
3. Berdasarkan Pengukuran Tingkat Kematangan Menggunakan e-Government Maturity Model (eMM) menunjukkan bahwa penyelenggaraan sistem pemerintahan berbasis elektronik oleh pemerintah Provinsi Bali saat ini telah berjalan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan hasil pengukuran tingkat kematangan SPBE yang memperoleh total nilai indeks 2.49 dengan predikat “CUKUP”.

5.2 Saran

- a. Membuat kebijakan internal yang standar terkait dengan layanan naskah dinas, layanan manajemen kepegawaian, layanan manajemen perencanaan dan penganggaran, layanan manajemen keuangan, layanan manajemen kinerja, layanan pengaduan public, layanan JDIH (Jaringan Dokumentasi dan Informasi Hukum, layanan whistle blowing system serta layanan publik instansi pemerintahan (W2). Kebijakan yang dibuat mengacu pada perpu pusat tentang SPBE (O1)
- b. Menyusun Rencana Induk Pengembangan SPBE yang memiliki kelengkapan pada sisi muatan visi dan misi SPBE, arsitektur SPBE dan peta jalan SPBE (W4) dengan memanfaatkan tenaga ahli dari lembaga/perguruan tinggi bidang TIK (O2)
- c. Membentuk Tim Pengarah SPBE dengan legalitas tugas dan fungsi untuk bekerja optimal serta menyiapkan SDM yang kompeten untuk tenaga teknis maintenance sistem (W3) melalui kerjasama dengan lembaga/perguruan tinggi di bidang TIK (O2)

- d. Melakukan integrasi sistem aplikasi dan penggunaan aplikasi umum secara menyeluruh serta sesuai dengan perencanaan yang ada (W1) dengan memanfaatkan kerjasama lembaga penyedia jaringan dengan bandwidth yang lebar (O3)
- e. Menetapkan anggaran dan belanja TIK untuk seluruh fungsi pemerintahan (W5) sesuai komitmen Pemerintah Provinsi Bali (O4)
- f. Membuat pusat data yang dapat dimanfaatkan oleh semua unit kerja serta dapat dikendalikan oleh perangkat daerah dengan SOP yang lengkap dan Administrasi Perkantoran Digital untuk manajemen kepegawaian (W6)

DAFTAR PUSTAKA

- Farid, Miftakhul. (2015). Implementasi Electronic Government Melalui Surabaya Single Window Di Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap Kota Surabaya. *Publika* Vol 3, No 5.
- Friedman Dan Goerge. (2010). *The Next 100 Years: A Forecast For The 21st Century*, Blank Inc.
- Habibullah, Achmad. (2010). Kajian Pemanfaatan Dan Pengembangan E-Government. *Jurnal Fisip* Vol 23, No 3.
- Hartono, D.U. Dan Mulyanto, E. (2010). Electronic Government Pemberdayaan Pemerintahan Dan Potensi Desa Berbasis Web. *Jurnal Teknologi Informasi* (6) 1.
- Holle, Erick S. (2011). Pelayanan Publik Melalui Electronic Government: Upaya Meminimalisir Praktek Maladministrasi Dalam Meningkatkan Public Service. *Jurnal Sasi* Vol.17 No.3.
- Kase, J. (2010). Perencanaan Strategis Sistem Informasi (Si) Pada Pemerintah Kabupaten Timor Tengah Selatan. Tesis, Universitas Gadjah Mada.
- Nugraha, Joko Tri. (2018). E-Government Dan Pelayanan Publik (Studi Tentang Elemen Sukses Pengembangan E-Government Di Pemerintah Kabupaten Sleman). *Jurnal Komunikasi Dan Kajian Media* Vol 2, No 1.
- Republik Indonesia. (2015). Peraturan Presiden No. 95 Tahun 2018 Tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik.
- Smart City Dan E-Government Apa Bedanya? (2015). [Http://Tekno.Liputan6.Com/Read/2213171/Smart-City-Dan-Egovernment-Apa-Bedanya](http://Tekno.Liputan6.Com/Read/2213171/Smart-City-Dan-Egovernment-Apa-Bedanya) (Diakses Pada 12 Januari 2019).
- Sutriadi, Ridwan. (2017). *Perspektif Perencanaan: Smart City: Inovasi, Kota Komunikatif Dan Kota Berkeadilan*. Bandung: Cv Nur Ridwan.