

## OPTIMALISASI FAKTOR *E-GOVERNMENT* BERKELANJUTAN DI KEMENTERIAN SEKRETARIAT NEGARA: KAJIAN LITERATUR

**Aulia B. Setyabudi, Teguh Kurniawan**  
Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Indonesia

Corresponding Author Email: [aulia.biben@ui.ac.id](mailto:aulia.biben@ui.ac.id)

### Abstract

*Aims of e-Government implementation can provide benefits in the work process and serve the public. At least, it will have an efficient, effective and accountable impact as well as improve the quality of government services to stakeholders. Thus, e-Government initiatives must be sustainable. The study aims to discuss the implementation surrounding sustainability of e-Government at the State Secretariat Ministry through its driving factors. This study uses qualitative research methods through literature study also data analysis by reduction, display and conclusion drawing. The study results show the formulation of a holistic and forward-looking e-Government strategy in terms of norms, values, culture, regulations and policies as well as institutions. This strategy needs to be supported by sustainable management of resource factors in the form of funding, information-communication technology, people both staff and leaders. The service quality orientation factor, both internal and public, is also the third driving factor. This relates to performance, usability, reliability, satisfaction and flexibility in meeting needs. Finally, continuous adaptation according to the needs and capabilities of the organization, one of which is through continuous monitoring and evaluation. These factors can be optimized in order to achieve a sustainable e-Government so that the final target can be obtained.*

**Keywords:** e-Government; Factor; Sustainability

### Abstrak

*Penerapan e-Government dicita-citakan dapat memberikan manfaat dalam proses kerja dan melayani publik. Setidaknya, berdampak efisien, efektif dan akuntabel serta meningkatkan kualitas layanan pemerintah pada pemangku kepentingan. Untuk mencapai hal tersebut, inisiatif e-Government harus berkelanjutan. Kajian bertujuan mendiskusikan penerapan e-Government berkelanjutan di Kementerian Sekretariat Negara melalui faktor-faktornya pendorongnya. Pendekatan dalam kajian ini menggunakan kualitatif baik dalam metode pengumpulan data melalui studi pustaka kemudian data dianalisis dengan reduksi, penyajian dan penarikan simpulan. Hasil studi memperlihatkan formulasi strategi e-Government yang holistik dan berorientasi ke depan baik dalam norma, nilai, budaya, regulasi dan kebijakan serta kelembagaan. Strategi tersebut perlu didukung pengelolaan faktor sumber daya yang berkesinambungan berupa pendanaan, teknologi informasi-komunikasi, manusia baik staf dan pemimpin. Faktor orientasi kualitas layanan baik yang diterima oleh internal dan publik juga menjadi faktor pendorong ketiga. Hal tersebut berkaitan dengan performance, kegunaan, keandalan, kepuasan dan fleksibilitas dalam memenuhi kebutuhan. Terakhir, penyesuaian secara terus-menerus sesuai kebutuhan dan kemampuan yang dimiliki oleh organisasi, salah satunya melalui pemantauan dan evaluasi yang dilakukan secara kontinyu. Faktor-faktor tersebut dapat dioptimalkan guna mencapai e-Government yang berkelanjutan sehingga target akhir dapat didapatkan.*

**Kata Kunci:** Berkelanjutan, e-Government, Faktor

**PENDAHULUAN**

Penerapan teknologi informasi memberikan dampak dalam perumusan proses yang lebih produktif, mengarahkan pemerintah untuk lebih efektif, efisien, akuntabel (Andersen, et al., 2010). Hal senada dinyatakan oleh Mahmoodi, R. K., & Nojedeh (2016) dimana perkembangan teknologi informasi dapat menciptakan berbagai metode baru dalam melakukan sesuatu dan memberikan layanan, meningkatkan transparansi dan menghemat waktu.

Untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, banyak negara berlomba dalam menerapkan *e-Government* dalam keseharian bekerja. Namun, hanya 15% implementasi yang berlanjut pada negara-negara berkembang sementara sebagian besar lainnya gagal (Heeks, 2003). Kegagalan tersebut diklasifikasikan: kegagalan total yakni *e-Government* tidak dilaksanakan dan/atau telah dilaksanakan tetapi dihentikan sebanyak 35%; dan 50% berupa kegagalan parsial dimana tujuan utama tidak tercapai dan/atau terdapat hasil/keluaran tetapi tidak sesuai ekspektasi semula. Proyek-proyek tersebut dijalankan pada jangka waktu tertentu kemudian ditinggalkan. Ketidakberlanjutan merupakan kegagalan (Heeks, 2002). Almarabeh dan AbuAli (2010) meneliti penerapan *e-Government* di negara berkembang mengalami kegagalan karena upaya

manajemen perubahan pun minim, karena tidak ada transfer teknologi ke internal pemerintah, sebagai akibat dari proyek *e-Government* dialihdayakan ke pihak swasta. Selain itu, terdapat faktor kesenjangan besar antara pemimpin yang terampil, dengan yang tidak terampil atau terbatas, termasuk komitmen pemimpin dan dukungan anggaran untuk IT. Penelitian tentang kegagalan juga menyoroti kepuasan pengguna, perbedaan budaya, kesenjangan digital, dan masalah kebijakan pemerintah. Joshi dan Islam (2018) menemukan bahwa sebagian besar penelitian kurangnya teknologi, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia serta kurangnya adopsi sebagai kendala utama dalam efektivitas implementasi layanan *e-Government*.

Penelitian terkait kegagalan dan kesuksesan tersebut telah banyak dilakukan oleh peneliti. Namun, topik berkelanjutan menjadi topik baru. Heeks (2005) menegaskan berkelanjutan diperlukan untuk kesuksesan. Krishna dan Walsham (2005) mengidentifikasi berkelanjutan merupakan topik penting tetapi sering diabaikan, terutama di negara berkembang. Karena itu, berkelanjutan akan terus menjadi tantangan utama dalam penerapan *e-Government*.

Di Indonesia, *sustainability e-Government* masih belum menjadi atensi utama. Pemerintah Indonesia mengeluarkan regulasi Perpres Sistem

Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE), untuk menaungi penerapan *e-Government* yang terintegrasi dan terpadu baik di Kementerian/Lembaga pusat dan pemerintah daerah. Regulasi tersebut menggunakan kata “kesinambungan” sebagai salah satu prinsip pelaksanaan SPBE. Kata tersebut didefinisikan sebagai keberlanjutan SPBE secara terencana, bertahap, dan terus menerus sesuai dengan perkembangannya. Untuk itu, tim Koordinasi SPBE Nasional juga melakukan pengukuran melalui Indeks SPBE. Indeks ini berdasar Peraturan

Menteri PANRB bernomor 5 tahun 2018 yang mencantumkan berkelanjutan dalam pelaksanaan evaluasi.

Indeks sistem pemerintah berbasis elektronik Kemsetneg pada tahun 2019 meningkat jika dibandingkan tahun 2018. Sementara, Kementerian Komunikasi dan Informasi melakukan pemeringkatan indeks *e-Government* di Indonesia (PeGI), nilai Kemsetneg pada tahun 2013 hingga tahun 2016 menurun. Meskipun, dari rerata pemerintah pusat, indeks Kemsetneg unggul dibandingkan Kementerian/Lembaga di tingkat pusat yang lain.

**Tabel 1. Indeks PeGI dan SPBE (2013-2020)**

|                         | 2013           | 2014 | 2015 | 2016                 | 2017                 | 2018 | 2019 | 2020               |
|-------------------------|----------------|------|------|----------------------|----------------------|------|------|--------------------|
|                         | PeGI (skala 4) |      |      |                      | SPBE (skala 5)       |      |      |                    |
| Kemsetneg               | 3,10           | 2,81 | 2,61 |                      |                      | 3,42 | 3,68 | <i>unpublished</i> |
| Rerata nasional         | -              | -    | -    | Tidak dilakukan PeGI | Tidak dilakukan PeGI | 1,98 | 2,18 | 2,26               |
| Rerata pemerintah pusat | 2,66           | 2,62 | 2,7  |                      |                      | 2,6  | 2,97 | <i>unpublished</i> |

**Sumber:** Olahan peneliti, 2021.

Secara umum, penerapan *e-Government* di Kemsetneg telah berjalan sejak tahun 2013 hingga sekarang tetapi masih dipertanyakan unsur kesinambungan/berkelanjutan (*sustainability*) Kompilasi temuan atas *sustainability e-Government* dipengaruhi oleh faktor-faktor antara lain: kepemimpinan, kelembagaan, sumber daya manusia, sumber daya anggaran, infrastruktur teknologi informasi,

*internal* dan *external service quality* dan budaya serta manajemen proses.

Faktor-faktor tersebut senada dengan temuan penelitian-penelitian terkait *e-Government* berkelanjutan di negara berkembang. Nurdin (2018) memfokuskan temuan pada sumber daya yang dimiliki dan kerja sama kolektif sebagai dukungan pada sumber daya dengan lokus penelitian di dua kabupaten di Indonesia. Sementara,

Hooda dan Singla (2019) meneliti di dua departemen pemerintah di India, hasilnya menyarankan untuk memastikan implementasi *e-Governance* yang berorientasi masa depan dan berkelanjutan, diperlukan kompetensi inti. Aljarallah dan Lock (2020) mengidentifikasi serangkaian karakteristik utama yang kemungkinan besar mempengaruhi pemanfaatan layanan *e-Government* yang berkelanjutan oleh warga Arab.

Lessa (2019) memperkaya temuan dengan mengusulkan kerangka kerja berkelanjutan *e-Government* untuk memahami keberhasilan dan berkelanjutan inisiatif *e-Government* dengan meninjau hubungan antara faktor pendukung keberhasilan dan berkelanjutan *e-Government* serta mempertimbangkan peran proses administrasi yang mendukung teknologi informasi. Penelitian tersebut dilakukan di Etiopia.

Hasil penelitian-penelitian di atas memiliki kesamaan yakni topik *sustainability e-Government* di negara berkembang tetapi faktor-faktor yang ditinjau masih terpilah, dimana masing-masing peneliti berfokus pada satu aspek. Oleh sebab itu, studi ini mengkombinasikan berbagai penelitian terdahulu, dimana tinjauan dilakukan dari perencanaan hingga evaluasi agar dapat memahami faktor *e-Government* yang berkelanjutan dari hulu ke hilir.

Mkude dan Wimmer (2015) menyatakan strategi mencapai berkelanjutan harus terhubung dari program hingga level proyek; dari nasional hingga tingkat implementator. Selain itu, Mkude dan Wimmer menjelaskan perlunya faktor-faktor untuk dikelola dengan baik agar mencapai *goals* yang dituju sejak semula. Untuk itu, tujuan studi ini mengidentifikasi faktor-faktor *sustainability e-Government* di Kementerian Sekretariat Negara dan dilakukan pengelolaan faktor tersebut secara optimal sehingga penerapan teknologi informasi dapat berkelanjutan dan manfaatnya juga tercapai. Artikel ini diharapkan dapat memberikan referensi pemikiran dalam implementasi *e-Government* terutama negara berkembang yang memiliki keterbatasan dan pengembangan kebijakan khususnya Kementerian tingkat pusat.

## **METODE PENELITIAN**

Artikel ini menerapkan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dan teori dilakukan melalui tinjauan pustaka berupa literatur yang berasal dari dokumen regulasi, perencanaan dan laporan; jurnal dan publikasi media daring terkait dengan topik diskusi. Cresswell dan Cresswell (2018) mendefinisikan studi literatur sebagai ringkasan tertulis terkait artikel pada jurnal, buku dan dokumen lain yang mendeskripsikan teori serta informasi.

Peneliti mengumpulkan informasi dan data melalui jurnal, artikel prosiding konferensi, buku, laporan kinerja dan sumber tulisan ilmiah lain seperti tesis, yang berkaitan dengan faktor *e-Government* yang berkelanjutan.

Analisis data dilakukan melalui tiga aktivitas besar menurut Miles, Huberman dan Sadana (2014), yaitu: 1) mereduksi data dengan menyeleksi agar didapatkan data dan informasi terpilih dan relevan; 2) menyajikan data dan informasi; dan 3) menarik kesimpulan. Berdasarkan ketiga hal tersebut, diharapkan memperoleh kerangka pemikiran berkenaan dengan faktor *e-Government* berkelanjutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *E-Government* berkelanjutan

Pemerintah Indonesia menerjemahkan *E-Government* sebagai Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE). Muñoz dan Bolivar (2018) menyatakan *e-Governance* dan *e-Government* sering digunakan sebagai pertukaran di dunia akademis dan sulit dibedakan.

Fang (2002) menitikberatkan pelayanan dan informasi pemerintah melalui internet atau peralatan digital lainnya. Senada dengan referensi tersebut, penggunaan teknologi informasi dalam berbagai turunan, misal sistem informasi dan aplikasi, dan digunakan dalam jangka panjang, perlu diperhatikan keberlanjutannya.

“...sustainability is defined as the integration of new and existing practices to improve and deploy ICT technology usage for a long time period.” (Khamis dan van der Wiede, 2016:1). Sistem informasi berkelanjutan (IS) dipahami sebagai kegiatan membuat sistem informasi bekerja dari waktu ke waktu dalam organisasi yang menetapkan, memberikan nilai berkelanjutan bagi organisasi dan beroperasi serta berkembang secara kontinyu (Krishna & Walsham, 2005). Sementara, implementasi *e-Government* dianggap sebagai proses perbaikan yang berkelanjutan (Larsson & Grönlund, 2014), dan paling sering diterjemahkan sebagai pembangunan bertahap (Almarabeh & AbuAli, 2010).

Dzhusupova et al. (2011) mendalami pemerintahan elektronik berkelanjutan menemui tantangan dan mengungkapkan bahwa berkelanjutan sangat penting untuk pembangunan negara. Untuk itu, perlu dilakukan mitigasi dari tantangan pada implementasi *e-Government* agar tujuan tercapai. Curry dan Donnellan, (2012) menyatakan berkelanjutan terkait dengan menjaga atau meningkatkan manfaat yang diperoleh dari investasi di *e-Government*. Senada dengan Larsson dan Grönlund (2014) yang menyebutkan kontribusi *e-Government* pada praktik publik yang berkesinambungan. Anderson et al. (2015) mendalami *e-Government* memberikan dampak pada



hubungan antara publik dengan NGO, pemerintah lokal, pihak swasta dengan pemerintahan pusat (nasional). Anderson juga menegaskan pada kebutuhan dan keinginan warga negara yang terus-menerus untuk dipenuhi.

Untuk itu, dalam artikel ini menggunakan definisi, *e-Government* yang berkelanjutan sebagai kemampuan organisasi pemerintah untuk terus beroperasi dan menggunakan sistem *e-Government* dalam siklus hidup yang panjang untuk memberikan nilai manfaat yang berkelanjutan bagi organisasi pemerintah dan pemangku kepentingan. (Nuridin, Stockdale & Scheepers, 2014; Nuridin, 2018).

### **Identifikasi *e-Government* di Kementerian Sekretariat Negara**

Kementerian Sekretaris Negara (Kemsetneg) bervisi sebagai *smart government office*. Rencana strategis Kemsetneg periode 2015-2019 menyebutkan pemanfaatan teknologi dalam tugas perkantoran, dimana menuntut perubahan gaya bekerja dengan pengurangan penggunaan kertas kerja (*paperless*). Menteri Sekretaris Negara periode 2014-2019 di tahun 2015 memantik program penghargaan atas inovasi bagi pegawai. *Awarding* tersebut telah berjalan sebanyak lima (5) kali hingga tahun 2020. Selain itu, sosialisasi ide dan implementasi inovasi tersebut dalam bentuk artikel media cetak dan daring

sebagai diseminasi di lingkungan Kemsetneg. Tercatat lebih dari 250 aplikasi dalam kegiatan penghargaan tersebut, dimana 80% aplikasi menggunakan teknologi informasi dalam ajang tersebut. Seperti pembuatan sistem monitoring dan evaluasi dalam kerja sama dengan luar negeri; digitalisasi pengaduan masyarakat; ataupun *e-meeting* yakni aplikasi untuk pengadministrasian rapat secara daring. Rerata perubahan yang terjadi yakni perubahan dari manual menjadikan format digital (dan daring). Kemunculan aplikasi tersebut sebagian besar merupakan proyek perubahan sebagai bagian penilaian dalam rangka peningkatan kapasitas oleh Lembaga Administrasi Negara. Hal tersebut sebagai bentuk mendorong inisiatif dari lini bawah untuk diekskalasi. Namun, aplikasi/sistem informasi yang muncul masih terbatas di unit kerja masing-masing, sehingga masih ada silo di masing unit tersebut. Sebagai contoh, digitalisasi museum yang dikembangkan secara terbatas di Istana Kepresidenan Yogyakarta, sementara di Istana lain juga memiliki karya seni/budaya yang dipamerkan. Hal ini karena belum memperhatikan interoperabilitas aplikasi atau sistem yang sedang dan telah berjalan, atau direncanakan di lingkungan Kemsetneg.

Kemsetneg menetapkan standar pelayanan unit kerja dalam Permensesneg nomor 17 tahun 2016 dan

terdapat standar pelayanan pengaduan masyarakat. Namun, kebijakan internal tersebut belum dipantau, dinilai dan dievaluasi secara berkala terhadap perubahan lingkungan, teknologi dan kebutuhan instansi, seperti dalam dokumen grand design sistem informasi. Secara khusus, sistem aduan masyarakat yang ditangani oleh Asisten Deputi Pengaduan Masyarakat masih bersifat administratif penerimaan. Maka, perlu penyesuaian standar pelayanan hingga berbentuk analisis.

Dalam permensesneg bernomor 18 tahun 2016, teknologi informasi sebagai alat bantu utama dikembangkan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada Presiden-Wakil Presiden serta dukungan layanan pada publik dengan memperhatikan efektivitas dan efisiensi dalam tata laksana birokrasi. Sistem informasi dikembangkan dengan prinsip 1) terencana sesuai kebutuhan dan kemampuan; 2) keterpaduan dan persamaan persepsi; 3) pengembangan *hardware, software*, dan pendukungnya; 4) perhatian pada keamanan data dan reliabilitas; 5) interoperabilitas data dan komunikasi; 6) peningkatan kapabilitas sumber daya IT; dan 7) sosialisasi dan internalisasi. Prinsip tersebut didetailkan dalam bentuk *milestone* pengembangan setiap tahun sejak tahun 2016 hingga tahun 2020, mencakup evaluasi program dan kegiatan serta perencanaan lima (5) tahun ke depan.

Namun, *grand design* tersebut hanya menekankan pada sistem informasi.

Hendarto (2016) meneliti pemanfaatan teknologi informasi untuk pengadaan barang dan jasa (*e-procurement*) di lingkungan Sekretariat Militer Presiden, Kemsetneg. Implementasi *e-procurement* terkendala karena kuantitas sumber daya manusia yang kurang, dukungan infrastruktur TIK, dan komitmen pemimpin. Penggunaan *e-procurement* memiliki dampak positif pada efisiensi terhadap waktu dan anggaran serta transparansi penyedia. Pemahaman dan literasi digital untuk SDM dalam berbagai jenjang umur yang menjadi tantangan. Salah satu aplikasi yang digunakan secara jamak yakni sistem persuratan dan disposisi elektronik (SPDE) Pada periode sebelum tahun 2015 rerata pengguna aktif dalam aplikasi SPDE sebanyak 31%, sementara 69% lain sebagai pengguna pasif (Nindiaswari, 2016). Pengguna aktif tersebut setidaknya pernah login satu kali dan menggunggah/mengunduh baik surat, disposisi, ememo atau agenda. Hal tersebut, karena pemahaman tentang SPDE lemah dan nyaman dengan budaya kerja non elektronik.

Keputusan Mensesneg bernomor 53 Tahun 2017 tentang pembentukan tim pengarah dan tim pelaksana reformasi birokrasi di lingkungan Kemsetneg. Tim tersebut bersifat adhoc dengan cakupan tugas mengarah reformasi birokrasi, dan

belum terdapat informasi tugas dan fungsi dari tim tersebut terutama dalam hal monitoring dan evaluasi berkala, khususnya dalam implementasi *e-Government*.

Penelitian Afrilas (2018) menemukan aplikasi Siapp sudah memenuhi kriteria interoperabilitas dengan sistem aplikasi lain. Tetapi terkendala dengan proses bisnis dimana instansi pengusul dan Badan Kepegawaian Negara (BKN) sehingga proses kenaikan pangkat/jabatan fungsional utama atau pemberhentiannya masih lambat. Aplikasi dengan luaran masyarakat antara lain sistem jaringan dokumentasi dan informasi hukum (JDIH), pengaduan masyarakat (dumas), e-ppid, sistem informasi pejabat pemerintahan (Siapp), dan sistem informasi perjalanan dinas luar negeri (simpler). JDIH Kemsetneg telah terintegrasi dengan layanan SPBE Kemenkumham, sementara sistem dumas dan e-ppid mencapai tahap interaksi, dimana publik dapat meminta data yang belum tersedia di laman setneg melalui e-ppid dan dapat melakukan pelacakan pada dokumen pengaduan masyarakat. Selain itu, aplikasi simpler sudah mencapai tahapan kolaborasi, dimana setiap Kementerian/Lembaga dapat mengajukan perizinan secara daring termasuk verifikasi data. Aplikasi simpler mampu memangkas birokrasi dalam

pelayanan perizinan perjalanan dinas ke luar negeri.

Laporan kinerja Kemsetneg tahun 2020 menyebutkan permasalahan utama dalam tata kelola TIK yakni sistem informasi yang sudah dibangun belum terintegrasi sepenuhnya. Hal ini yang ditemukan dalam dukungan kebijakan kepada Wakil Presiden dimana sistem informasi data dukung analisis kebijakan belum terintegrasi. Laporan kinerja tersebut juga menyebutkan dalam kinerja administrasi pejabat pemerintahan dan pejabat lainnya masih lemah interoperabilitas sistem informasi terutama di lingkungan Markas Besar TNI, termasuk usulan yang masih manual dalam pengumpulan data sehingga potensi kesalahan tinggi. Salah satu temuan masalah dalam laporan kinerja yakni sistem informasi manajemen Gelar Tanda Kehormatan masih bersifat internal Kementerian dan belum terintegrasi serta tidak dapat diakses oleh pemangku kepentingan lain.

### **Optimalisasi Faktor *e-Government* Berkelanjutan**

Dari identifikasi tersebut di atas, tata kelola faktor-faktor *e-Government* di Kemsetneg, mulai perencanaan hingga evaluasi dapat dioptimalkan agar *e-Government* berhasil dijalankan dan *sustain*. Pada studi tentang desain dan implementasi *e-Government*, Mkude dan Wimmer (2015) menemukan semua



responden menganggap faktor-faktor yang mempengaruhi aspek berkelanjutan harus ditangani dengan tepat. Selain itu, pendefinisian keberhasilan *e-Government* harus disesuaikan dengan institusi masing-masing.

Larsson dan Grönlund (2016); dan Hooda dan Singla (2019) pada strategi pemanfaatan dan pengembangan *e-Government* secara holistik dan terencana ke depan. Strategi penerapan *e-Government* dapat diwujudkan dalam norma, kultur dan nilai (Heeks, 2005). Kultur tersebut mencakup budaya kerja dan/atau organisasi dalam mencapai tujuan melalui misinya (Heeks & Bhatnagar, 2001; Hooda & Singla, 2019), sehingga staf memiliki motivasi dan berdedikasi dalam mencapai target *e-Government* melalui kerja sama antar individu/kelompok/unit/organisasi (Mkude & Wimmer, 2015; Nurdin, 2018; Aljarallah & Lock, 2020). Penelitian Myeong, Kwon dan Seo (2014) menyatakan kolaborasi antar struktur dalam pemerintahan penting dalam meningkatkan kinerja pemerintah. Kerja sama dapat menjadi bagian dari *value* dalam penerapan *e-Government* (Larsson & Grönlund, 2016). Selain itu, nilai lain yang dapat dibangun yakni rasa kepemilikan dari target grup pada proyek *e-Government* (Lessa, 2019) dan manfaat dari *e-Government* sehingga

meningkatkan *awareness* pengguna (Aljarallah & Lock, 2020).

Sementara, bentuk *institutionalized* (Heeks, 2005) dapat berbentuk kelembagaan dan kebijakan. Pelembagaan tersebut dengan membentuk unit kerja kecil dan bersifat teknis dan taktis dalam penerapan *e-Government* serta aktif dilibatkan (Kisan, Dadabhau & Singh, 2013; Lessa, 2019). Selain itu, kerangka kerja hukum harus disediakan, yakni berupa kebijakan didukung dengan regulasi dalam penerapan *e-Government* juga proses berkelanjutan dari penerapan kebijakan yang ada (Mkude & Wimmer, 2015; Larsson & Grönlund, 2016). Tanpa adanya kebijakan dan peraturan yang memadai maka penerapan *e-Government* dapat mengalami kegagalan. Kebijakan diartikan sebagai perencanaan, penyusunan, pengambilan, pelaksanaan keputusan, dan evaluasi dampak keputusan terhadap para pemangku kepentingan sebagai sasaran kebijakan.

Strategi tersebut juga digunakan dalam mengelola faktor sumber daya secara berkesinambungan baik sumber daya anggaran, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, dan sumber daya manusia baik karyawan dan pemimpin.

Faktor sumber daya anggaran merupakan faktor yang juga sangat berperan dalam menentukan keberhasilan *e-Government* (Nurdin, 2018). Penerapan dan pengembangan *e-*

*Government* membutuhkan investasi keuangan yang mencukupi (Mkude & Wimmer, 2015). Selain itu, diperlukan perencanaan anggaran dan prakiraan pada dampak dari inisiatif *e-Gov* (Larsson & Grönlund, 2016), yang berhubungan dengan efisiensi (Heeks & Bhatnagar, 2001). Serta kesesuaian terhadap ketersediaan anggaran yang berkesinambungan (Heeks, 2010; Lessa, 2019). Kisan, Dadabhau dan Singh (2013) menambahkan tentang perolehan anggaran untuk memenuhi operasional dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan komitmen dari para pimpinan.

Komponen teknologi dalam pengembangan *e-Government* berkenaan dengan penerapan teknologi baru dalam lingkungan pemerintah khususnya pada masalah pemilihan teknologi yang tepat sehingga dapat mendukung proses kerja yang lebih memberikan kemudahan bagi pengguna (*user*) dalam memenuhi setiap *job desk* (Khamis & van der Wiede, 2016). Mkude dan Wimmer (2015) menyatakan infrastruktur TIK harus memadai dalam mengakomodasi kegiatan pemerintah. Infrastruktur tersebut mencakup *hardware* dan *software* serta sistem/proses bisnis teknologi informasi (Heeks & Bhatnagar, 2001). Infrastruktur tersebut perlu terstandarisasi, ramah pengguna (*user friendly*), dan kemudahan antarmuka (*interface*) (Larsson & Grönlund, 2016; Hooda & Singla, 2019). Selain itu, TIK perlu andal dan

keleluasaan akses bagi pengguna (Joshi & Islam, 2018). Pemanfaatan infrastruktur teknologi dan data secara terintegritas antar lembaga pemerintah (*shared infrastructure*). Sementara, proyek/inisiatif *e-Government* di negara berkembang acapkali menggunakan pihak ketiga dalam penyediaan ataupun pendanaan. Oleh sebab itu, menurut Mkude dan Wimmer (2015) perlunya akuntabilitas pada proyek bersama dan ke depan memperhitungkan independensi dari asistensi eksternal (Lessa, 2019).

Hubungan antara infrastruktur teknologi dan anggaran memiliki keterkaitan yang erat karena semakin besar anggaran tersedia, maka semakin canggih dan bervariasi teknologi yang dapat diterapkan. Hal itu akan berkaitan juga dengan tingkat tercapainya manfaat yang diharapkan dari dilaksanakannya *e-Government* secara keseluruhan (Kisan, Dadabhau & Singh, 2013; Larsson & Grönlund, 2016).

Faktor sumber daya manusia merupakan unsur yang tentu saja memiliki peran yang sangat besar terhadap keberhasilan penerapan *e-Government* pada organisasi di sektor publik (Nurdin, 2018) baik pemimpin maupun pegawai. Dimana, menuntut kompetensi yang harus ditingkatkan baik kapasitas dan kapabilitas dalam melakukan tugasnya (Heeks & Bhatnagar, 2001). Untuk itu, perlu pendidikan dan pelatihan yang

diterapkan secara terus-menerus (Heeks & Bhatnagar, 2001; Heeks, 2010). Selain itu, karyawan juga memiliki motivasi (Heeks & Bhatnagar, 2001) untuk bekerja dan berkomitmen dengan perusahaan. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi SDM sebagai bagian dari *employee engagement* (Hooda & Singla, 2019)

Selain itu, peran pemimpin yang menavigasi menjadi penting dalam mengkoordinasikan dan memperluas kerjasama dalam implementasi *e-Government* (Khamis & van der Wiede, 2016). Koordinasi tersebut dalam bentuk strategi penerapan *e-Government* (Larsson & Grönlund, 2016) guna mengarahkan perubahan dan menghadapi resistensi karena proses implementasi kompleks dan akan mengubah budaya kerja. Karena itu, diperlukan pemimpin yang terasah kapabilitasnya (Hooda & Singla, 2019). Namun, pemimpin merupakan jabatan yang bersifat politis – perubahan karena pemilihan dan pergantian akan terjadi. Oleh sebab itu, dukungan politik yang berkelanjutan berperan pada strategi dan keputusan pemimpin. (Heeks & Bhatnagar, 2001; Mkude & Wimmer, 2015; Larsson & Grönlund, 2016; Lessa, 2019). Pemimpin juga memberikan komitmen baik dalam bentuk lisan berupa jargon/ajakan pada staf dan tulisan yakni dukungan kebijakan.

Pendayagunaan sumber daya ditujukan pada pencapaian kualitas

layanan yang semakin baik yang dirasakan oleh sisi karyawan (internal) dan eksternal baik masyarakat dan pihak-pihak yang berkepentingan atau *stakeholder* terkait. Kedua belah pihak sebagai pengguna dari *e-Government* sehingga penerapan tersebut harus memenuhi kebutuhan pengguna (Heeks, 2005; Kisan, Dadabhau & Singh, 2013; Hooda & Singla, 2019) secara fleksibel (Aljarallah & Lock, 2020) dan terus-menerus (Lessa, 2019).

Selain kebutuhan, Mkude dan Wimmer (2015) menjelaskan keinginan warga agar pemerintah menyediakan layanan. Demikian pula Hooda dan Singla (2019) menjelaskan keinginan warga pun harus dipenuhi. Joshi dan Islam (2018) menambahkan tentang tuntutan kualitas dari layanan itu sendiri. Kualitas dapat mencakup manfaat (*usefulness*), keandalan (reliabilitas), dan *performance* dari *e-Government* (Kisan, Dadabhau & Singh, 2013; Larsson & Grönlund, 2016; Aljarallah & Lock, 2020). Masyarakat dapat merasakan manfaat dari penerapan *e-Government* tersebut melalui fasilitas dan infrastruktur teknologi informasi yang tersedia secara daring (Mkude & Wimmer, 2015).

Hal-hal tersebut erat berkaitan dengan responsivitas *e-Government* (Hooda & Singla, 2019) pada pengguna dan mekanisme umpan balik pada layanan *e-Government* pun perlu terbuka (Mkude & Wimmer, 2015) dan cepat

(Abu-Shanab & Al Quraan, 2015). Oleh sebab itu, perlu partisipasi baik penyedia dan pengguna (Abu-Shanab & Al Quraan, 2015) dan komunikasi dua arah (Hooda & Singla, 2019). Bentuk komunikasi dapat berupa sosialisasi program *e-Government* secara berkesinambungan ke pemangku kepentingan dimana dalam proses tersebut dapat mengabsorpsi kebutuhan dan/atau keinginan pengguna.

Layanan *e-Government* dianggap tercapai jika telah ada kepuasan dari pengguna (Hooda & Singla, 2019), sehingga layanan yang *streamline* perlu direncanakan (Joshi & Islam, 2018). Kemampuan organisasi pemerintah dalam menetapkan preferensi jenis sistem/aplikasi yang harus diutamakan agar dapat menyumbangkan manfaat yang relevan. Kepuasan juga ditunjukkan dengan kepercayaan pengguna pada *e-Government* (Khamis & van der Wiede, 2016; Joshi & Islam, 2018; Hooda & Singla, 2019; Aljarallah & Lock, 2020) dan *awareness* semakin tinggi untuk menggunakan layanan (Abu-Shanab & Al Quraan, 2015; Joshi & Islam, 2018; Aljarallah & Lock, 2020). Selain itu, kepercayaan dapat dipenuhi jika setiap pengguna terjamin keamanan dan privasi data (*security and privacy*) dalam memanfaatkan pelayanan yang diberikan pemerintah melalui *e-Government* (Aljarallah & Lock, 2020).

Kebutuhan pengguna bersifat fluid sementara daya dukung sumber

daya berubah-ubah. Karena itu, perlu melakukan penyesuaian secara terus-menerus sesuai kebutuhan dan kemampuan. Berkelanjutan adalah tentang kesesuaian, dimana perlu penyesuaian antara rencana kerja dengan kapasitas, kebutuhan, lembaga, nilai lokal sehingga diperlukan adaptasi. Selain itu, diperlukan penyesuaian (*appropriation*) dengan masing-masing kepentingan (Heeks, 2005).

Untuk itu, diperlukan manajemen proses dalam melihat kebutuhan, menyesuaikan dengan kapasitas administrasi (Lessa, 2019) dan sumber daya. Heeks menggarisbawahi proses berkaitan dengan proses bisnis yang luas, proses informasi dan sistem informasi. Sementara, manajemen sebagai cara mengorganisasikan praktik yang tepat untuk memperoleh perubahan yang diinginkan melalui TIK (Heeks & Bhatnagar, 2001). Hooda dan Singla (2019) menambahkan cakupan manajemen proses tersebut lintas pemangku kepentingan berupa proses interoperabilitas, integrasi dan otomatisasi.

Manajemen proses juga mencakup pemantauan dan evaluasi dalam implementasi *e-Government*. Wangwe, Eloff dan Venter (2012) menegaskan pentingnya mekanisme pengukuran dalam mengevaluasi sistem informasi dan umpan balik untuk perbaikan. Pemantauan dan evaluasi pada *e-Government* dilakukan secara

terus menerus (Mkude & Wimmer, 2015; Lessa, 2019). Evaluasi dapat dilakukan dengan melihat kondisi saat ini untuk merencanakan ke depan (Khamis & van der Wiede, 2016) dan/atau memperbandingkan dengan tujuan, kemudian menggunakan kriteria dalam kerangka waktu yang ditetapkan (Larsson & Grönlund, 2016). Hasil evaluasi harus memperhatikan akses yang terbuka/transparan, akuntabilitas dan perlu disosialisasikan (Mkude & Wimmer, 2015). Hasil evaluasi tersebut dapat dipelajari agar terjadi perubahan terus-menerus (Larsson & Grönlund, 2016).

Dari evaluasi tersebut juga dapat memastikan relasi antara strategi, program, dan proyek (Mkude & Wimmer, 2015) sejauh mana berjalan. Juga mengukur bagaimana proses asimilasi sudah dilakukan secara rinci atau belum (Joshi & Islam 2018), sehingga perbaikan ke depan dapat mengadopsi strategi dan pendekatan yang tepat (Heeks & Bhatnagar, 2001) serta berkelanjutan (Aljarallah & Lock, 2020). Adaptasi dan penyesuaian kesempatan proyek *e-Government* akan lebih lama untuk bertahan.

## **PENUTUP**

Artikel ini mendiskusikan penerapan *e-Government* melalui faktor-faktor yang berpengaruh di Kementerian Sekretariat Negara. Faktor-faktor tersebut perlu dikelola dengan tepat

sehingga penerapan *e-Government* dapat berkelanjutan. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan upaya penanganan faktor-faktor pendorong *e-Government* yang berkelanjutan dilakukan sejak perencanaan hingga evaluasi. Formulasi dari berbagai faktor tersebut yakni Pertama: faktor manajemen strategi perencanaan, penerapan dan pengembangan *e-Government* mengarah ke depan; Kedua, pengelolaan faktor sumber daya; Ketiga, berfokus pada target dan; Terakhir, penyesuaian secara berkesinambungan.

Strategi dapat dijewantahkan melalui norma, kebijakan, kultur dan kerangka hukum serta kelembagaan. Strategi tersebut untuk membangun *ownership*, bekerjasama mencapai target dan meningkatkan *awareness*. Sementara, manajemen faktor sumber daya secara berkelanjutan baik anggaran, teknologi informasi dan komunikasi serta sumber daya manusia baik pekerja maupun pemimpin yang memiliki kapasitas. Selain itu, aspek politis juga berkaitan dengan kepemimpinan dan dukungannya. Dari sumber daya tersebut difokuskan untuk peningkatan kualitas layanan baik yang diterima oleh internal dan publik seperti *performance*, reliabilitas, kemanfaatan, keandalan dan fleksibilitas dalam mengakomodir kebutuhan. Target utamanya yakni kepuasan dan kepercayaan pengguna. Namun, tetap memperhatikan kemampuan yang



dimiliki oleh organisasi sehingga dilakukan penyesuaian. Penyesuaian dapat dilakukan berdasar monitoring dan evaluasi berbasis target. Penyesuaian dapat berupa integrasi, interoperabilitas dan otomatisasi. Sementara, bentuk evaluasi sebaiknya dilakukan terpusat dimana hasil evaluasi disampaikan secara terbuka agar akuntabilitas terjaga. Optimalisasi faktor-faktor yang berpengaruh diharapkan setiap inisiatif *e-Government* dapat berjalan dan bertahan. Penerapan teknologi informasi dalam proses kerja Kementerian Sekretariat Negara tersebut mencapai efektivitas, efisiensi dan memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan sesuai kebutuhannya.

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada ilmu administrasi khususnya *e-Government*. Namun, keterbatasan pada penelitian ini ialah lokus penelitian pada satu instansi. Oleh sebab itu, penelitian ke depan dapat mengkaji *e-Government* berkelanjutan yang lebih komprehensif dengan meninjau *sustainability e-Government* antara tingkat pemerintah daerah dengan pusat.

**REFERENSI**

- Aljarallah, S., & Lock, R. (2020). An Investigation into sustainable e-government in Saudi Arabia. *The Electronic Journal of e-Government*, 18(1), 1-16.
- Abu-Shanab, E., & Al Quraan, H., K. (2015). Factors influencing electronic government social sustainability. *International Journal of Information Communication Technologies and Human Development*, 7(2), 42-56.
- Afrilas. (2018). *Analisis interoperabilitas dalam penerapan sistem informasi administrasi pejabat pemerintahan pada biro administrasi pejabat pemerintahan sekretariat negara*. (Tesis). Jakarta: Universitas Indoensia. <http://lib.ui.ac.id/>.
- Almarabeh, T., & AbuAli, A. (2010). A General framework for e-government: definition maturity challenges, opportunities, and success. *European Journal of Scientific Research*, 39(1), 29-42.
- Andersen, Kim N., Henriksen, Helle Z., Medaglia, R., Danziger, James N., Sannarnes, Møyfrid. K., & Enemærke, M. (2010). Fads and facts of e-Government: a review of impacts of e-Government (2003–2009). *International Journal of Public Administration*, 33(11), 564-579.
- Anderson, D., Wu, R., Cho, J.-S., & Schroeder, K. (2015). *E-government strategy, ict and innovation for citizen*

- engagement*. New York: Springer Verlag.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fifth Edition ed.). Los Angeles: SAGE Publications.
- Curry, E., & Donnellan, B. (2012). Understanding the maturity of sustainable ict, in J. vom Brocke, S. Seidel, & J. Recker, (eds.). *Green business process management - towards the sustainable enterprise*. Berlin: Springer. pp. 203-216.
- Dzhusupova, Z., Janowski, T., Ojo, A., & Estevez, E. (2011). Sustaining electronic governance programs in developing countries. Makalah disajikan pada *European Conference on e-Government*, Ljubljana, Slovenia. Hal. 203–212.
- Fang, Zhiyuan. (2002). E-government in digital era: concept, practice and development. *International Journal of The Computer, The Internet and Management*, 10 (2), 1-22.
- Heeks, R., & Bhatnagar, S. (2001). Understanding success and failure in information age reform, in Heeks, (eds). *Reinventing government in the information age*. London: Routledge. pp: 50-74.
- Heeks, R. (2002). Information systems and developing countries: failure, success and local improvisations. *The Information Society*, 18(2), 101-112.
- Heeks, R. (2003). *Most e-government for development projects fail: how can risks be reduced?* IDPM i-Government Working Paper no.14. Manchester: University of Manchester.
- Heeks, R. (2005). *Sustainability and the future of e-development*. Report number eDevelopment Briefing No.10, Manchester: University of Manchester.
- Heeks, R (2010). Do information and communication technologies (icts) contribute to development. *Journal of International Development*, 22(5), 625-640.
- Hendarto. (2016). *Analisis implementasi e-procurement dalam mewujudkan percepatan penyerapan anggaran belanja barang dan modal pada satuan kerja sekretariat militer presiden kementerian sekretariat negara ri*. (Tesis). Jakarta: Universitas Indonesia. <http://lib.ui.ac.id/>
- Hooda, A., & Singla, M.L. (2019). Core competencies a key to future oriented and sustainable e-governance implementation: a mixed method research. *Transforming Government: People, Process and Policy*.
- Joshi, P. R., & Islam, S. (2018). E-government maturity models for sustainable e-government services from the perspective of developing countries. *Sustainability*, 10(1882).
- Khamis, Maryam & van der Weide, Theo. (2016). Conceptual

- framework for sustainable e-government implementation in low infrastructure situation. Makalah disajikan pada *European Conference on e-Government*, Kidmore End, UK. Hal. 283-290.
- Kisan, W. S., Dadabhau A., S., & Singh, K. (2013). Factors affecting the sustainability of ict intervention for agricultural development – a review. *Agri Reviews*, 34(3), 198-206.
- Krishna, S., & Walsham, G. (2005). Implementing public information systems in developing countries: learning from a success story. *Information Technology for Development*, 123-140.
- Larsson, H., & Grönlund, A. (2014). Future-oriented e-governance: the sustainability concept in egov research and ways forward. *Government Information Quarterly*, 31, 137-149.
- Larsson, H., & Grönlund, A. (2016). Sustainable e-governance? Practices, problems and beliefs about the future in Swedish egov practice. *Government Information Quarterly*, 33, 105-114.
- Lessa, Lemma (2019). *Sustainability framework for e-government success: feasibility assessment*. Makalah disajikan pada 12th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV), Melbourne, Australia. Hal. 231–239.
- Mahmoodi, R. K., & Nojedeh, S. H. (2016). Investigating the effectiveness of e-Government establishment in government organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 136-141.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook Edition 3*. United States: SAGE Publication.
- Mkude, C.G., & Wimmer, M.A. (2015). E-government systems design and implementation in developed and developing countries: results from a qualitative analysis. *Lecture Notes in Computer Science (vol.9248)*. Cham: Springer.
- Muñoz, A. L., & Bolivar, R.M.P. (2018). *International e-government development: policy, implementation and best practice*. Cham: Springer.
- Myeong, Seunghwan & Kwon, Yongmin & Seo, Hyungjun. (2014). Sustainable e-governance: the relationship among trust, digital divide, and e-government. *Sustainability*, 6(9), 6049-6069.
- Nindiaswari, E. (2016). *Integrasi updated d&m success model, kano model dan quality function deployment untuk menganalisis sistem persuratan dan disposisi elektronik spde: studi kasus kementerian sekretariat negara*. (Tesis). Jakarta: Universitas Indoensia. <http://lib.ui.ac.id/>.

- Nurdin, N., Stockdale, R. & Scheepers, H. (2014). *The role of social actors in the sustainability of e-Government implementation and use*. Makalah disajikan pada 47th Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, HI, USA. Hal. 2263–2272.
- Nurdin, N. (2018). *Resource endowments strategy for sustainable e-Government*. Makalah disajikan pada 4th International Conference on Science and Technology, Yogyakarta, Indonesia. Hal. 1–6.
- Pemerintah Indonesia. 2018. *Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*. Lembaran Negara RI Tahun 2018 Nomor 182. Jakarta: Kementerian Sekretariat Negara.
- Wangwe, C. K., Eloff, M. M., & Venter, L. (2012). A sustainable information security framework for e-government—Case of Tanzania. *Technological and Economic Development of Economy*, 18, 117–131