TESIS – KS142501

Pengembangan Model Penilaian Kematangan *Citizen Relationship Management* (CiRM) *Oriented E-government*

ANITA WULANSARI
5113202003

DOSEN PEMBIMBING
Dr. Apol Pribadi Subriadi, ST. MT.

PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN SISTEM INFORMASI
JURUSAN TEKNIK INFORMATIKA
FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016

THESIS – KS142501

The Development of Citizen Relationship Management (CiRM) Oriented E-government Maturity Measurement Model

ANITA WULANSARI
5113202003

SUPERVISOR
Dr. Apol Pribadi Subriadi, ST. MT.
NIP. 197002252009121001

MASTER PROGRAMME
CONCENTRATION OF INFORMATION SYSTEM
DEPARTMENT OF INFORMATICS ENGINEERING
FACULTY OF INFORMATION TECHNOLOGY
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2016

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Komputer (M.Kom)
Di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh :
Anita Wulansari
NRP. 5113202003

Tanggal Ujian : 15 Juli 2016
Periode Wisuda : September 2016

Disetujui oleh:

1. Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.
   NIP. 19700225 200912 1 001 (Pembimbing)

2. Tony Dwi Susanto, S.T., M.T., Ph.D.
   NIP. 19751211 200812 1 0001 (Penguji)

3. Erma Suryani, S.T., M.T., Ph.D.
   NIP. 19700427 200501 2 001 (Penguji)

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Ir. Djauhar Manfaat, M.Sc., Ph.D
NIP. 19601202 198701 1 001

Barang siapa yang menempuh jalan untuk menuntut ilmu,
niscaya Allah akan mudahkan baginya jalan menuju surga. (H.R. Tirmidzi).

Iman tanpa ilmu bagaikan lentera di tangan bayi,
Ilmu tanpa iman bagaikan lentera di tangan pencuri (Buya Hamka)

PENGEMBANGAN MODEL PENILAIAN KEMATANGAN CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CiRM) *ORIENTED E-GOVERNMENT*

Nama : Anita Wulansari
NRP : 5113202003
Pembimbing : Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.

ABSTRAK

Di dalam pemerintah digital, masyarakat merupakan pemegang kepentingan utama. Sebuah strategi yang disokong oleh teknologi untuk membuat dan mengoptimalkan hubungan pemerintah dengan masyarakat dengan mengikutsertakan pendapat mereka ke seluruh pengelolaan publik dikenal dengan nama CiRM (*Citizen Relationship Management*). Namun demikian, dalam konteks penelitian *e-government*, orientasi terhadap masyarakat masih belum banyak dieksploitasi karena sebagian besar proyek *e-government* hanya mentransformasi layanan dan informasi yang semula masih tradisional menjadi menggunakan teknologi. Model-model penilaian kematangan *e-government* yang sudah ada pun sebagian besar hanya mengukur kemampuan teknologi *e-government*.

Berdasarkan permasalahan di atas, peneliti mencoba menjawab permasalahan yang ada dengan menggunakan pendekatan kualitatif dalam perspektif kajian sistem informasi. Jenis pendekatan kualitatif yang digunakan adalah *grounded theory*. Sebuah model konseptual dikembangkan oleh peneliti berdasarkan literatur yang dikaji. Model konseptual tersebut berisi faktor-faktor penentu kematangan dan skala penilaian yang digunakan. Selanjutnya dilakukan penggalian data dengan teknik *purposive sampling* untuk mengetahui pendapat masyarakat terkait model penilaian kematangan *e-government*. Lokasi penelitian adalah di Surabaya dengan jumlah informan sebanyak enam orang. Hasil penggalian data dibandingkan dengan model konseptual untuk kemudian dilakukan perbaikan pada model konseptual tersebut.

Penelitian ini menghasilkan sebuah model penilaian kematangan untuk menilai apakah *e-government* yang diimplementasikan telah berorientasi kepada masyarakat atau tidak. Faktor-faktor yang diukur untuk menentukan kematangan CiRM *oriented e-government* adalah budaya (*citizen oriented culture*), dukungan manajemen, kebijakan, saluran komunikasi, partisipasi pegawai pemerintah, partisipasi masyarakat, kemudahan penggunaan, fungsionalitas sistem, *reliability*, integrasi sistem, analisis kebutuhan pengguna, *knowledge sharing*, segmentasi dan personalisasi, serta pengukuran kinerja. Model ini diharapkan dapat digunakan sebagai alternatif alat penilaian implementasi *e-government* yang lebih komprehensif karena mengukur dari tiga sisi, yaitu organisasi, interaksi pemerintah dengan masyarakat dan layanan e-government itu sendiri.

Kata Kunci : *e-government, citizen relationship management,* penilaian kematangan, *grounded theory*.

THE DEVELOPMENT OF CITIZEN RELATIONSHIP MANAGEMENT (CiRM) ORIENTED E-GOVERNMENT MATURITY MEASUREMENT MODEL

Name	: Anita Wulansari
Student ID Number	: 5113202003
Supervisor	: Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T.

ABSTRACT

In the digital government, citizen is the key stakeholders. A strategy that is supported by technology to create and optimize the government's relationship with the citizen by engaging their opinions to the whole public management known as CIRM (Citizen Relationship Management). However, in the context of e-government research, orientation to the public is still not widely exploited because most e-government projects only transform services and information which was originally traditional into using technology. Most of existing e-government maturity models only measure the ability of e-government technology.

Based on the above problems, the researcher tried to answer the existing problems using a qualitative approach in the perspective of information systems study. The type of qualitative approach used is grounded theory. A conceptual model developed by the researcher based on the literature studied. The conceptual model contained the factor affecting maturity and assessment scale. Then, data were gathered by using purposive sampling to determine public opinion related to the e-government maturity model. This research is located in Surabaya by the number of informants are six people. The results of data gathering then used to revise the conceptual model.

This research developed a maturity assessment model to assess whether the implemented e-government have been oriented to the public or not. The factors measured to determine the maturity of CIRM oriented e-government is citizen oriented culture, top management support, policy, communication channels, public officials participation, community participation, ease of use, system functionality, reliability, system integration, user requirement analysis , knowledge sharing, segmentation and personalization, as well as performance measurement. This model is expected to be used as an alternative tool to assess the implementation of e-government. This model is more comprehensive as it measures CiRM oriented e-government from three aspects, organization, government interaction with their citizen and e-government service.

Keywords : e-government, citizen relationship management, maturity mesurement, grounded theory.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'aalamiin, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan segala karunia dan rahmat-NYA yang begitu besar sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis berjudul "**Pengembangan Model Penilaian Kematangan Citizen Relationship Management (CiRM)** ***Oriented E-Government*** ". Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan pada Program Magister Jurusan Teknik Informatika Bidang Keahlian Sistem Informasi, Fakutas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya penulis sampaikan kepada:

1. Ibu, Bapak dan Adik yang selalu memberikan dorongan dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan studi.
2. Bapak Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T., M.T. selaku dosen pembimbing dan dosen wali yang telah melungkan waktu, tenaga, dan pikiran serta memberikan ilmu, pengalaman, arahan, perhatian dukungan dan kesabaran selama membimbing penulis dari awal menempuh pendidikan magister hingga tesis ini selesai.
3. Bapak Tony Dwi Susanto, S.T., M.T., PhD. dan Ibu Erma Suryani, S.T., M.T., PhD selaku dosen penguji yang telah bersedia menguji dan memberikan masukan bagi penelitian tesis ini.
4. Seluruh Bapak dan Ibu dosen beserta staf karyawan di Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
5. Bapak Aditya Tanjung, S.Kom, Bapak Giant Kusuma Sigit, A.Md., Bapak Joni Farizal, S.Kom, Bapak Yusuf Ali Sukmono, S.Ak, Bapak Izul Fiqri S.Kom, dan Bapak Noerma Pudji Istiyanto, S.Kom yang telah bersedia menjadi rujukan data dan informasi terkait objek pada tesis ini.
6. Teman-teman Program Magister Jurusan Teknik Informatika Bidang Keahlian Sistem Informasi angkatan 2013 dan angkatan 2014 yang telah

memberikan dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan magister.

7. Ibu Yuliyani, Mbak Yuyun, Maritsa, Hanum, Mariatul, Mifta, Meutia yang terus memberi semangat dan inspirasi untuk menyelesaikan tesis ini.
8. Semua pihak yang belum sempat penulis tuliskan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tesis ini belum sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak untuk perbaikan tesis ini. Penulis juga berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan siapa pun yang membacanya. Semoga Allah SWT membalas semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam menyelesaikan tesis ini.

Surabaya, Juli 2016

Anita Wulansari

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR GAMBAR xi
DAFTAR TABEL xiii
BAB 1 PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Kesenjangan yang Menjadi Latar Belakang 3
1.3. Perumusan Masalah 4
1.4. Tujuan Penelitian 4
1.5. Batasan Penelitian 4
1.6. Kontribusi Penelitian 4
1.7. Sistematika Penulisan 5
BAB 2 LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA 7
2.1 *E-government* 7
2.1.1. Definisi *E-government* 7
2.1.2. Definisi Kematangan 7
2.1.3. Pengukuran Kematangan 8
2.1.4. Model Kematangan *E-government* 12
2.1.5. Layanan E-Government Pemerintah Kota Surabaya 14
2.2 CiRM (*Citizen Relationship Management*) 16
2.3 Implementasi CiRM dan *E-government* di Berbagai Negara 17
2.3.1 *E-government* di Korea Selatan (NIA, 2013) 17
2.3.2 *E-government* di Singapura (Tan, et al., 2008) 18
2.3.3 *E-government* di Australia (Government, 2012) 20

2.4 Kajian Penelitian Terdahulu 20
2.4.1 *A Local Government CRM Maturity Model: A Component in the Transformational Change of UK Councils* (Cottam, et al., 2004) 20
2.4.2 *Citizens as Customers: Exploring the Future of CRM In UK Local Government* (King, 2007) 22
2.4.3 *An Empirical Study on Citizen Relationship Management in Japan* (Sasaki, et al., 2007) 24
2.4.4 *Citizen Relationship Management Implementation in Local Government – Towards a Theoretical Research Framework* (Bahari, 2010) 25
2.4.5 *The Critical Success Factors for Public Sector CRM Implementation* (Lawson-Body, et al., 2011) 26
2.4.6 Citizen Relationship Management : What are the determinants that influence the implementation of Citizen Relationship Management in governments? (Andrade & Camacho, 2014) 27
2.4.7 *Customer Relationship Management* (CRM3)*: A Model for Stepwise Implementation* (Sohrabi, et al., 2010) 28
2.4.8 Kajian Berbagai Model Kematangan 30
2.5 Penelitian Kualitatif 36
2.5.1 Pendekatan *Grounded Theory* 36
2.5.2 Prosedur Pelaksanaan Riset *Grounded theory* 37
2.5.3 Analisis Data Penelitian Kualitatif 39
2.5.4 Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif 40
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 43
3.1 Tahapan Penelitian 44
3.1.1 Identifikasi Masalah 44
3.1.2 Studi Literatur 44

3.1.3 Perancangan Model Konseptual 44
3.1.4 Rancangan Penelitian Kualitatif 45
3.1.5 Pengumpulan Data 49
3.1.6 Analisis Data 51
3.1.7 Pengecekan Keabsahan Hasil Penelitian 52
3.1.8 Validasi Model Konseptual 54
3.1.9 Penyusunan Hasil Penelitian 54
3.1.10 Penyusunan Simpulan dan Saran 54
3.2 Rencana Aktivitas Penelitian 55
BAB 4 PENYUSUNAN MODEL KONSEPTUAL 57
4.1 Pengembangan Model Konseptual 57
4.2 Analisis Domain 58
4.3 Proposisi 62
4.3.1 Proposisi Minor 62
4.3.2 Proposisi Mayor 64
BAB 5 HASIL DAN PEMBAHASAN 65
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian 65
5.1.1 Profil Informan 65
5.1.2 Kelayakan Informan 68
5.2 Pengumpulan Data 68
5.3 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian 69
5.3.1 Uji Kredibilitas 69
5.3.2 Uji Dependability dan Uji Confirmability 71
5.4 Analisis Data 71
5.4.1 Mengorganisasikan Data 72
5.4.2 Membaca dan Membuat Memo 72

5.4.3 Mendeskripsikan Data Menjadi Kode dan Tema – Mendeskripsikan Koding Terbuka 72
5.4.4 Mengklasifikasikan Data Menjadi Kode dan Tema – Melakukan Koding Aksial 105
5.4.5 Menafsirkan Data – Melakukan Koding Selektif 111
5.5 Temuan dan Hasil Penelitian 112
5.6 Perbaikan Model Penilaian Kematangan 120
5.6.1 Organisasi 120
5.6.2 Interaksi 121
5.6.3 Layanan *Online* 123
5.6.4 *Citizen Insight* 125
5.6.5 Metode Penentuan Tingkat Kematangan 126
5.7 Evaluasi terhadap Model Penilaian Kematangan 131
5.8 Kontribusi Penelitian 133
5.7.1 Kontribusi Teoritis 134
5.7.2 Kontribusi Praktis 134
5.9 Keterbatasan Penelitian 134
BAB 6 SIMPULAN DAN SARAN 137
6.1. Simpulan 137
6.2. Saran 137
DAFTAR PUSTAKA 139
LAMPIRAN A LEMBAR VALIDASI HASIL PENELITIAN 145
LAMPIRAN B LEMBAR PENILAIAN IMPLEMENTASI PELAYANAN ONLINE 147
BIODATA PENULIS 153

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 COBIT 5 principles (Barnier, 2012) 9
Gambar 2.2 COBIT 5 enablers (Barnier, 2012)..... 9
Gambar 2.3 Level Kematangan CMMI (Godfrey, 2008) 11
Gambar 2.4 Model Layne dan Lee (Almarabeh & Abuali, 2010) 13
Gambar 2.5 Model Andersen dan Henriksen (Almarabeh & Abuali, 2010) 14
Gambar 2.6 Framework CiRM (Schellong, 2007)..... 17
Gambar 2.7 Jumlah *e-government* di Korea pada tiap level kematangan (NIA, 2013) 18
Gambar 2.8 Matriks tingkat kematangan CRM (Cottam, et al., 2004)..... 22
Gambar 2.9 Model kematangan CiRM (King, 2007) 23
Gambar 2.10 Pemetaan Faktor Penentu Kematangan dengan Level Kematangan (Sohrabi, et al., 2010)..... 29
Gambar 2.11 Prosedur pelaksanaan riset *grounded theory* (Creswell, 2015)..... 38
Gambar 2.12 Analisis data penelitian kualitatif (Creswell, 2015)..... 40
Gambar 3.1 Metodologi Penelitian 43
Gambar 3.2 Hasil PeGI Propinsi Jawa Timur Tahun 2015..... 47
Gambar 4.2 Analisis Domain..... 59
Gambar 5.1 Member Checking..... 7112
Gambar 5.2 Model Akhir Penelitian..... 1122

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Nama Tahapan Model Kematangan *E-government* 33
Tabel 3.1 Analisis data dan penyajiannya 52
Tabel 3.2 Rencana aktivitas penelitian 55
Tabel 4.1 Domain dan unsur-unsur penelitiannya 60
Tabel 5.1 Triangulasi Waktu 70
Tabel 5.2 Uji Coba Penilaian Kematangan 127

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 1
PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan beberapa hal dasar yang meliputi latar belakang, permasalahan, batasan masalah, tujuan, manfaat, kontribusi dan sistematika penulisan buku tesis ini. Dari uraian ini diharapkan gambaran umum permasalahan dan pemecahan tesis ini dapat dipahami.

1.1. Latar Belakang

Sejak pertengahan tahun 1990-an pemerintah di seluruh dunia telah mengeksekusi inisiatif utama untuk menampung besarnya potensi internet untuk meningkatkan dan menyempurnakan berbagai tujuan proses yang dilakukan oleh pemerintah. Seperti komputer personal, internet telah menjadi alat yang sangat diperlukan di aktivitas administrasi pemerintahan sehari-hari. Revolusi dan perkembangan internet di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK) telah mengubah drastis cara berinteraksi antara bisnis dan masyarakat dengan pemerintah. *Electronic government* (*e-government*) meliputi penggunaan TIK yang memungkinkan masyarakat, politisi, lembaga pemerintah dan berbagai organisasi lainnya untuk bekerja sama, baik dengan pihak-pihak di dalam organisasi itu sendiri maupun antarorganisasi, untuk melaksanakan aktivitas yang mendukung kehidupan bermasyarakat (Robertson & Vatrapu, 2010).

Perubahan layanan publik dari sistem tradisional ke *e-government* memiliki banyak manfaat, antara lain penyampaian layanan yang berbiaya efektif, integrasi layanan, pengurangan biaya administratif, kesamaan cara pandang terhadap masyarakat di seluruh layanan pemerintah serta mampu beradaptasi lebih cepat terkait kebutuhan masyarakat (Tavana, et al., 2013). Kemampuan *e-government* dapat bervariasi mulai dari sekedar menyediakan informasi melalui situs jejaring, melakukan transaksi finansial hingga berpartisipasi dalam *e-democracy*, misalnya melakukan pemungutan suara secara elektronik tentang kebijakan pemerintah melalui internet (Shahkooh, et al., 2008). Manfaat substansial *e-government* adalah *timeliness, responsiveness,* dan penghematan biaya. Sebagai contoh, *e-government* memungkinkan terjadinya interaksi dengan

pemerintah tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu sehingga mengurangi inefisiensi operasional, pengeluaran yang redundan dan biaya kertas kerja. Implementasi *e-government* tidak sekedar untuk meningkatkan layanan publik dan menghemat biaya administrasi pemerintah namun juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja pemerintah.

Sebagai upaya untuk memperoleh pemahaman tentang lanskap *e-government* secara global, pada tahun 2001, *American Society for Public Administration* (ASPA) dan *United Nations Division for Public Economics and Public Administration* (UNDPEPA) melakukan penelitian yang menanalisis pendekatan, kemajuan dan komitmen pada 190 negara anggota PBB. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk secara obyektif menyajikan fakta dan kesimpulan yang mendefinisikan lingkungan *e-government* suatu negara dan menampilkan kemampuan atau kekurangannya untuk mempertahankan pengembangan *online*. PBB melakukan analisis pada *website* suatu negara untuk melihat ada tidaknya konten dan layanan yang biasanya dibutuhkan oleh masyarakat. Hal ini lah yang selanjutnya menjadi dasar penentuan tingkat kematangan *e-government* suatu negara (PBB, 2003). Model kematangan *e-government* yang paling terkenal adalah model Layne dan Lee (2001). Model ini memandang *e-government* sebagai fenomena evolusioner dan berpendapat bahwa kemajuan integrasi data *e-government* adalah permasalahan seputar kompleksitas organisasi dan teknologi. Di dalam model ini terdapat empat tahapan pertumbuhan *e-government*, yaitu *cataloguing, transaction, vertical integration,* dan *horizontal integration*.

Selain lembaga pemerintahan, pemegang kepentingan di dalam pemerintahan digital adalah masyarakat dan bisnis (Robertson & Vatrapu, 2010). Pelibatan masyarakat di dalam *e-government* merupakan norma tata kelola yang penting (PBB, 2008). Salah satu konsep yang melibatkan masyarakat di dalam pelaksanaan pemerintahan adalah CiRM (Citizen Relationship Management). CiRM pada dasarnya adalah penerapan CRM (Customer Relationship Management) pada sektor publik. Penerapan CRM di pemerintahan dapat menciptakan peluang agar masyarakat dapat berpartisipasi di dalam pemerintahan (Schellong, 2007). Selain itu, melibatkan masyarakat di pemerintahan adalah visi

kunci dari pelaksanaan *e-government* (Reddick, 2011) dan standar utama tata kelola *e-government* (PBB, 2008). Oleh karena itulah CiRM yang efektif akan membantu institusi/lembaga pemerintah untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang kuat dengan masyarakatnya (Tavana, et al., 2013).

1.2. Kesenjangan yang Menjadi Latar Belakang

Meski pada bagian latar berlakang telah dipaparkan bahwa masyarakat merupakan bagian penting di dalam pelaksanaan *e-government*, namun dalam konteks penelitian *e-government*, baik praktisi maupun ilmuwan akademik berpendapat bahwa orientasi terhadap masyarakat masih belum banyak dieksploitasi (Greitens & Strachan, 2011). Sebagian besar proyek *e-government* hanya mentransformasi layanan dan informasi yang semula masih tradisional menjadi menggunakan teknologi tanpa melibatkan perubahan institusional dan organisasional (Nations, 2003).

Sebanyak 25 model kematangan *e-government* telah dikaji dan dibandingkan oleh (Fath-Allah, et al., 2014) untuk menemukan persamaan dan perbedaan serta kelebihan dan kekurangan di antara model-model tersebut. Seluruh model yang dikaji termasuk ke dalam kelompok *the evolutionary e-government maturity models*. Dari kajian tersebut didapatkan simpulan bahwa (1) meskipun nama tahapan untuk tiap model kematangan berbeda namun secara isi dimungkinkan adanya kemiripan, (2) fitur utama pada setiap model kematangan adalah tersedianya layanan satu pintu, transaski dan pasrtisipasi elektronik, serta integrasi antarlembaga.

Hasil penelitian (DeBrí & Bannister, 2015) juga menunjukkan bahwa model-model penilaian kematangan *e-government* yang sudah ada pun sebagian besar adalah model asimilasi teknologi yang melaporkan kemampuan lembaga pemerintah untuk mengadopsi dan menggunakan teknologi. Selain itu, seluruh model *e-government* diawali dengan perkembangan layanan jejaring dan internet serta secara luas mendefinisikan *e-government* sebagai penyampaian informasi berbasis jejaring. Sebagian besar model penilaian kematangan *e-government*

hanya melihat kematangan implementasi *e-government* dari faktor teknologi atau infrastruktur misalnya situs, portal, aplikasi dan jaringan. Meskipun ada yang menilai dari faktor nonteknologi namun model tersebut hanya menilai kesiapan *e-government* dan bukan kematangannya (Napitupulu & Sensuse, 2014). Oleh karena itulah diperlukan sebuah model untuk menilai kematangan implementasi *e-government* yang mengikutsertakan konsep *citizen-oriented* di dalamnya.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan paparan di atas, rumusan masalah yang diangkat pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor apa saja yang menentukan kematangan implementasi CiRM *oriented e-government*?
2. Bagaimana tingkat kematangan implementasi CiRM *oriented e-government*?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah menghasilkan model yang memuat faktor-faktor yang menjadi ukuran tingkat kematangan pelaksanaan CiRM *oriented e-government*, teknik pengukuran faktor-faktor tersebut dan tingkat kematangan dari hasil pengukuran yang dilakukan.

1.5. Batasan Penelitian

Objek penelitian ini adalah layanan *Surabaya Single Window* (SSW), e-lampid dan e-delivery. sedangkan informan penelitian ini adalah pengguna ketuga layanan tersebut dan memiliki interaksi yang sering dengan layanan online.

1.6. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi secara teoritis maupun praktis, diantaranya yaitu :

a. Kontribusi Teoritis

Kontribusi secara teori diperoleh dari adanya pengembangan model pengukuran kematangan *e-government* yang berorientasi pada masyarakat

berdasarkan pendekatan teoritis (studi kematangan *e-government* dan CiRM) serta pendapat pakar.

b. Kontribusi Praktis

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh kepala sebuah lembaga pemerintahan untuk menilai apakah implementasi *e-government* sudah ikut mempertimbangkan masyarakat sebagai salah satu pemegang kepentingan utama. Selain itu, model pengukuran kematangan ini juga dapat digunakan untuk memperbaiki dokumen Pemeringkatan *e-government* Indonesia yang selama ini telah digunakan sebagai standar penilaian implementasi *e-government* oleh pemerintah daerah di Indonesia.

1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan laporan penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bab 1 Pendahuluan

Bab ini berisi pendahuluan yang menjelaskan latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, kontribusi penelitian, serta sistematika penulisan.

b. Bab 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi kajian yang meliputi teori-teori dan penelitian yang sudah ada sebelumnya terkait dengan topik penelitian.

c. Bab 3 Penyusunan Model Konseptual

Bab ini mengulas tentang kerangka konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini, termasuk hipotesis atau proporsi penelitian dan deskripsi operasional atau deskripsi domain.

d. Bab 4 Metodologi Penelitian

Bab ini berisi tentang rancangan penelitian, lokasi dan tempat penelitian, dan juga tahapan – tahapan sistematis yang digunakan selama penelitian.

e. Daftar Pustaka

Berisi daftar referensi yang digunakan dalam penelitian ini seperti jurnal, buku, maupun artikel.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 2
LANDASAN TEORI DAN KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dibahas mengenai kajian pustaka yang diambil dari penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan. Kajian pustaka ini selanjutnya akan digunakan sebagai landasan dalam melakukan penelitian ini.

2.1 *E-government*

E-government adalah ide yang diajukan oleh mantan wakil presiden AS (Al Gore) dalam visinya untuk menghubungkan masyarakat ke berbagai instansi pemerintah untuk mendapatkan semua jenis layanan pemerintah melalui proses dan perangkat yang otomatis, sebagai nilai tambah bagi penyelenggaraan pemerintahan itu sendiri yang bergantung pada jaringan informasi dan komunikasi untuk mengurangi biaya, meningkatkan kinerja, mempercepat penyampaian dan meningkatkan efektivitas pelayanan (Almarabeh & Abuali, 2010).

2.1.1. Definisi *E-government*

E-government berasal dari kata *electronic* dan *government*. Menurut PBB, *e-government* adalah penggunaan dan penerapan teknologi informasi di dalam penyelenggaraan pemerintahan untuk merampingkan dan mengintegrasikan berbagai proses dan alur kerja untuk secara efektif mengelola informasi dan data, meningkatkan penyampaian layanan publik, serta memperluas saluran komunikasi untuk melibatkan dan memberdayakan masyarakat. oleh lembaga pemerintah (PBB, 2014).

2.1.2. Definisi Kematangan

Terdapat banyak definisi mengenai kematangan *e-government* yang diajukan oleh para akademisi. Kematangan menunjukkan posisi pertumbuhan sebagai sebuah proses yang berkelanjutan (Andersen & Henriksen, 2006). Kematangan *e-goverment* adalah tingkat kemajuan *e-government* sesungguhnya yang dicapai oleh suatu negara berdasarkan penilaian pada situs webnya (Kachwamba & Hussein, 2009). Sedangkan Torres dkk membagi kematangan *e-*

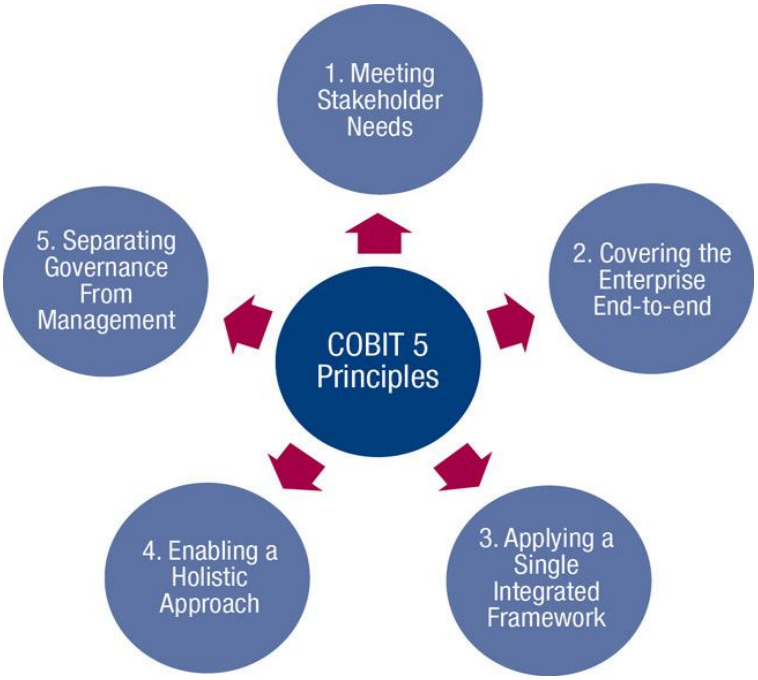
government menjadi dua, yaitu *Service Maturity* (SM) dan *Delivery Maturity* (DM). SM berkaitan dengan sejauh mana pemerintah daerah telah mengembangkan situs *online*. Yang diperhitungkan adalah seberapa lengkap situs pemerintah menyediakan layanan yang diperlukan. SM mengukur penggunaan internet untum memperluas, memperbanyak dan bila perlu meningkatkan perhatian pemerintah kepada masyarakat. Sedangkan DM merepresentasikan aspek-aspek situs yang bermanfaat bagi masyarakat sekaligus indikator kecanggihan situs (Torres, dkk., 2005).

2.1.3. Pengukuran Kematangan

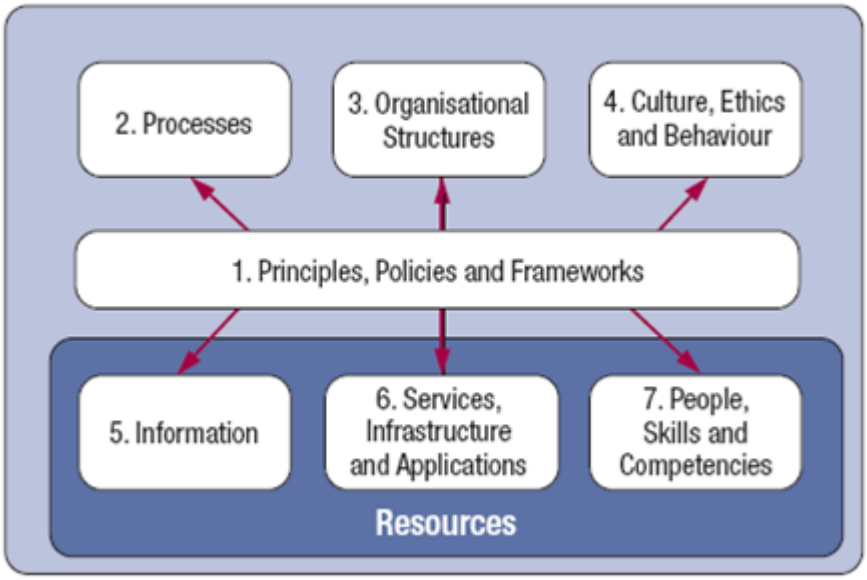
Pengukuran kematangan adalah cara untuk menganalisis posisi suatu organisasi ketika sedang mengimplementasikan CRM dan apa langkah berikutnya Cottam (2004).

2.1.3.1 COBIT

Control Objectives for Information and Related Technology (COBIT) adalah adalah sebuah kerangka kerja yang dikembangkan oleh. Seri terbaru dari COBIT adalah COBIT 5 yang menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dan memberikan nilai melalui tata kelola dan manajemen TI yang efektif. COBIT 5 memiliki lima *principles* yang dapat dilihat pada Gambar 2.1 dan tujuh *enabler* yang dapat dilihat pada Gambar 2.2. Sehingga COBIT 5 menyatukan lima prinsip yang memungkinkan perusahaan untuk membangun kerangka tata kelola dan manajemen yang efektif berdasarkan pada seperangkat tujuh enabler holistik yang mengoptimalkan investasi informasi dan teknologi dan digunakan oleh pemangku kepentingan untuk memperoleh keuntungan.



Gambar 2.1 COBIT 5 principles (Barnier, 2012)



Gambar 2.2 COBIT 5 enablers (Barnier, 2012)

COBIT 5 tidak melanjutkan pendekatan pemodelan kemampuan kematangan berbasis CMM yang sebelumnya digunakan oleh COBIT 4.1, Val IT dan IT Risk. COBIT 5 akan didukung oleh proses baru pendekatan penilaian kemampuan berdasarkan ISO / IEC 15504, dan Program Penilaian COBIT telah ditetapkan pada COBIT 4.1 sebagai alternatif pendekatan CMM. Pendekatan

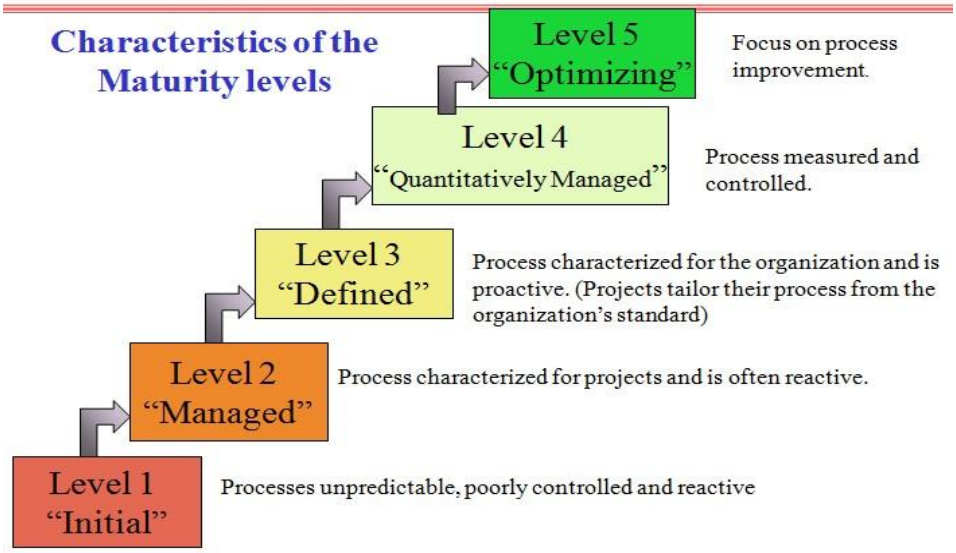
berbasis CMM yang digunakan pada COBIT 4.1, Val IT dan Risk IT dianggap tidak kompatibel dengan pendekatan ISO/IEC 15504 karena metode tersebut menggunakan atribut dan skala pengukuran yang berbeda. Skala penilaian yang digubakan pada COBIT 5 terdiri atas enam level (Jespersen, et al., 2016), yaitu :

- Level 0 (*incomplete*): Tidak dilaksanakan atau sedikit atau tidak ada bukti dari setiap pencapaian sistematis dari suatu tujuan proses.
- Level 1 (*performed*): sebuah proses mencapai tujuannya
- Level 2 (*managed*): diimplementasikan melalui cara-cara yang terkelola (terencana, terpantau dan disesuaikan) dan hasil dari aktivitas tersebut sudah tepat, mapan, dan terkendali.
- Level 3 *established*): diimplementasikan menggunakan proses yang telah diidentifikasi yang mampu meraih hasil yang diinginkan.
- Level 4 (*predictable*): berjalan di dalam batasan-batasan yang telah ditentukan untuk mencapai hasil proses yang diinginkan.
- Level 5 (*optimized*): peningkatan secara berkelanjutan untuk memenuhi tujuan organisasi saat ini dan di masa mendatang.

2.1.3.2 CMMI

CMMI dikembangkan oleh sekelompok ahli dari bidang industri, pemerintahan, dan Software Engineering Institute (SEI) di CMU (Carnegie Melon University). Model CMMI memberikan panduan untuk mengembangkan atau meningkatkan proses yang memenuhi tujuan bisnis dari suatu organisasi. Sebuah model CMMI juga dapat digunakan sebagai kerangka kerja untuk menilai kematangan proses organisasi (Godfrey, 2008). Pada Januari 2013, seluruh produk CMMI dialihkan dari SEI ke CMMI Institute, sebuah organisasi yang baru didirikan di Carnegie Mellon. CMMI berasal rekayasa perangkat lunak, tetapi selama bertahun-tahun telah mencakup bidang lain yang lebih umum, seperti pengembangan produk perangkat keras, penyampaian semua jenis layanan, dan akuisisi produk dan jasa. Kata "*software*" tidak muncul dalam definisi CMMI sehingga membuat CMMI menjadi konsep yang sangat abstrak tidak seperti pendahulunya yaitu Software CMM. Menurut SEI (SEI, 2008), CMMI membantu "mengintegrasikan fungsi-fungsi organisasi yang terpisah, menetapkan tujuan dan

prioritas perbaikan suatu proses, memberikan panduan untuk proses yang berkualitas, dan memberikan titik acuan untuk menilai proses saat ini.



Gambar 2.3 Level Kematangan CMMI (Godfrey, 2008)

CMMI *best practices* diterbitkan dalam dokumen yang disebut model, yang tiap-tiap model tersebut membahas area dengan kepentingan yang berbeda. Saat ini, produk terbarunya adalah CMMI Versi 1.3 yang memberikan model untuk tiga bidang minat yaitu pengembangan, akuisisi, dan layanan.

1. CMMI *for Development* (CMMI-DEV) v1.3 dirilis pada November 2010 untuk menangani proses pengembangan produk dan layanan.
2. CMMI *for Acquisition* (CMMI-ACQ) v1.3 dirilis pada November 2010 untuk menangani manajemen rantai pasokan, akuisisi, dan proses outsourcing dalam pemerintah dan industri.
3. CMMI *for Services* (CMMI-SVC) v1.3 dirilis pada November 2010 sebagai panduan untuk memberikan layanan dalam suatu organisasi dan untuk pelanggan eksternal.

Modul CMMI for Development dan CMMI for Acquisition versi 1.3 masing-masing mengandung 22 Area Proses. Sedangkan modul CMMI for sevices versi 1.3 mengandung 24 proses area. Seluruh proses area tersebar pada level kematangan yang berbeda mulai dari level 2 hingga level 5.

2.1.4. Model Kematangan *E-government*

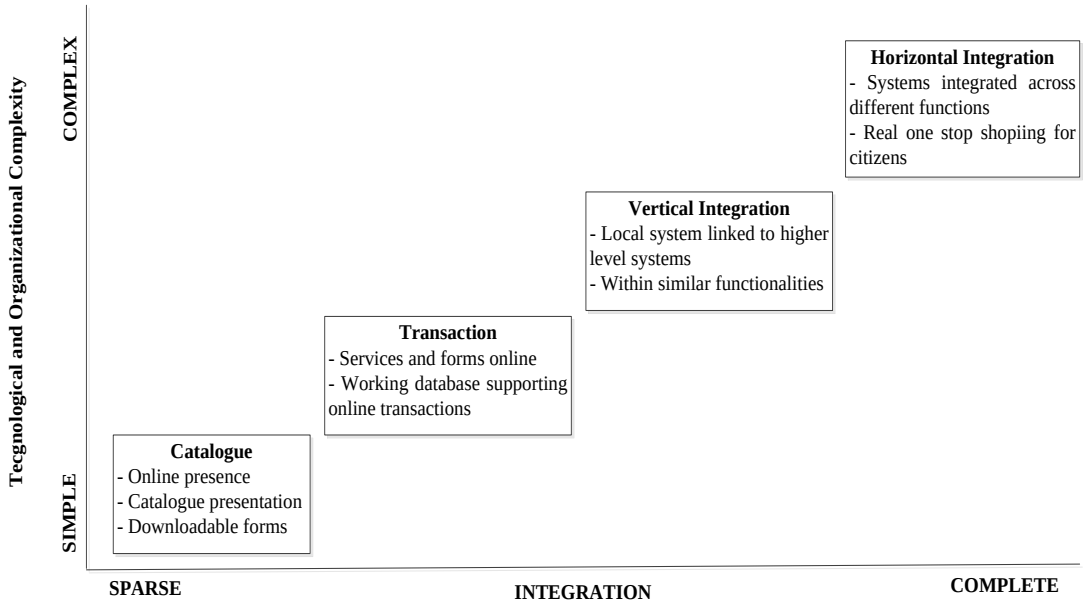
Sebuah model kematangan *e-government* adalah seperangkat tahapan (mulai dari dasar hingga lanjut) yang menentukan kematangan suatu *e-government*. Model kematangan *e-government* telah populer sebagai alat untuk menilai, membandingkan, dan menentukan tolak ukur kemajuan dan keberhasilan implementasi *e-government* di organisasi sektor publik (Andersen, et al., 2011) sekaligus sebagai panduan untuk membantu lembaga meningkatkan kualitas *e-government*-nya (Fath-Allah, et al., 2014). (Concha, et al., 2012) membagi model kematangan *e-government* ke dalam tiga kelompok berikut :

1. *the governmental models*: merupakan model-model yang dikembangkan oleh pemerintah, konsultan dan akademisi untuk membantu lembaga pemerintah mengidentifikasi dan meningkatkan tingkat kematangan *e-government*.
2. *the holistic approach models*: merupakan model-model yang dirancang untuk diterapkan dalam proyek-proyek pembangunan pelayanan publik untuk membantu lembaga pemerintah mengidentifikasi apakah sebuah proyek *e-government* akan berhasil atau tidak.
3. *the evolutionary e-government maturity models*: merupakan model-model yang fokus pada evolusi *e-government* dengan penggunaan langkah-langkah yang berurutan, misalnya dari *e-government* yang belum matang menuju matang dengan diiringi oleh peningkatan kualitas. Dari perspektif akademik, model kematangan yang paling terkenal adalah model Layne dan Lee dan Andersen dan Henriksen.

2.1.4.1 Model Layne dan Lee

Model kematangan *e-government* yang pertama kali dikembangkan sekaligus menjadi rujukan adalah model yang dibuat oleh Karen Layne dan Jungwoo Lee (dirujuk 1027 kali per Februari 2016). Model ini memandang *e-government* sebagai fenomena evolusioner dan berpendapat bahwa kemajuan integrasi data *e-government* adalah permasalahan seputar kompleksitas organisasi dan teknologi (Layne & Lee, 2001). Di dalam model ini terdapat empat tahapan pertumbuhan *e-government*, yaitu *cataloguing, transaction, vertical integration*, dan *horizontal integration* (Layne & Lee, 2001). Pada tahap 1, yaitu *cataloguing*,

informasi statis disajikan melalui situs jejaring dan disediakan formulir yang dapat diunduh. Pada tahap 2, yaitu *transaction*, masyarakat dapat bertransaksi dengan pemerintah dengan cara mengisi berbagai formulir sederhana karena terhubungnya aplikasi *online* dengan basis data. Pada tahap 3 atau *vertical integration*, telah terjadi integrasi *online* antar level pemerintahan yang berbeda. Sedangkan pada tahap 4 (*horizontal integration*), terjadi integrasi *online* antar level dan fungsi pemerintahan yang berbeda (Fasanghari & Samimi, 2009).

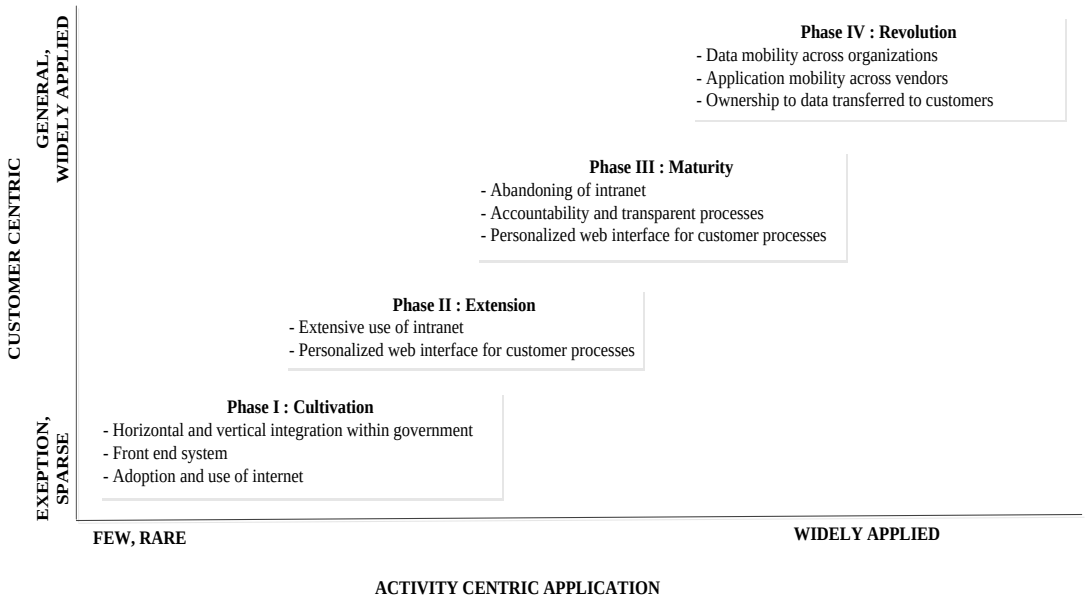


Gambar 2.4 Model Layne dan Lee (Almarabeh & Abuali, 2010)

2.1.4.2 Model Andersen dan Henriksen

Model PPR (*public sector process rebuilding*) dikembangkan oleh (Andersen & Henriksen, 2006) untuk menyempurnakan model Layne & Lee dengan menambahkan perspektif pengguna. Mereka berpendapat bahwa model Layne and Lee hanyalah transformasi dari model *e-commerce* dan menitikberatkan pada kemampuan teknologi daripada penanganan permasalahan dan efektifitas penyelenggaraan pemerintahan. Andersen dan Henriksen mengusulkan untuk menerapkan fokus pengguna pada satu sumbu dan kemungkinan aktivitas akibat dorongan digitalisasi pada sumbu lainnya. Fokus kematangan bergeser dari kemampuan teknologi yang digunakan di dalam pemerintaha ke aktivitas yang dilakukan oleh pengguna akhir. Model ini terdiri

dari empat level, yaitu (1) *Cultivation*, (2) *Extension*, (3) *Maturity* dan (4) *Revolution*.



Gambar 2.5 Model Andersen dan Henriksen (Almarabeh & Abuali, 2010)

2.1.5. Layanan E-Government Pemerintah Kota Surabaya

Objek penelitian ini adalah tiga layanan e-government yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Surabaya, yaitu SSW, e-delivery dan e-lampid.

2.1.5.1 Surabaya Single Window (SSW)

SSW (UPTSA, 2013) merupakan sistem yang memungkinkan dilakukannya suatu penyampaian data dan informasi secara tunggal, pemrosesan data dan informasi secara tunggal dan sinkron serta pembuatan keputusan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing SKPD dalam memberikan perizinan. Dengan SSW, pelayanan perizinan ini lebih hemat waktu dan biaya, dan yang lebih penting lagi adalah transparansi biaya karena dengan SSW ini, biaya resmi sudah ditentukan secara pasti dan diketahui langsung oleh pemohon melalui sistem.

SSW merupakan layanan perizinan online terpadu satu jendela, karena pengurusan izin secara online di Dinas Cipta Karya dan Tata Ruang (DKCTR) sudah terintegrasi dengan Sistem Informasi Manajemen (SIM) online di beberapa SKPD atau unit kerja yang dikoordinasi oleh Dinas Komunikasi dan Infromatika

(Diskominfo). Dengan SSW, pemohon dapat mengisi aplikasi isian perjanjian dari rumah atau lokasi lain yang memiliki akses internet. Kemudian pemohon tinggal datang ke Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) untuk verifikasi ke petugas di loket DKTCR. Beberapa izin yang dapat diurus melalui SSW, yaitu:

- Surat Keterangan Rencana Kota (SKRK)
- Amdal Lalin, UKL-UPL
- Izin Gangguan (HO)
- Izin Mendirikan Bangunan (IMB)
- Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP)
- Tanda Daftar Perusahaan (TDP)

2.1.5.2 e-Delivery

e-Delivery (Program, 2011) merupakan sistem pendukung administrasi kegiatan yang di dalamnya termasuk program komputer berbasis web untuk memfasilitasi kebutuhan pembuatan kontrak pengadaan barang/jasa dan penyediaan dokumen-dokumen kelengkapan. E-Delivery pertama kali diluncurkan pada tahun 2010 dan wajib digunakan oleh semua perusahaan rekanan Pemerintah Kota Surabaya untuk melakukan pengelolaan terhadap perkembangan pekerjaan yang dilakukan. Alur e-Delivery meliputi pekerjaan lelang, pengadaan langsung, penunjukan langsung, swakelola daftar honor, swakelola SPK non swadana, swakelola SPL lebih 1 juta, swakelola SPL kurang 1 juta, addendum tambah kurang dan addendum perpanjangan waktu.

2.1.5.3 e-Lampid

Aplikasi e-Lampid yang merupakan kependekan dari kelahiran, kematian, pindah, datang merupakan sistem informasi kependudukan terintegrasi yang dibangun dan dikembangkan oleh Pemerintah Kota Surabaya. Aplikasi ini merupakan inisiatif Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil (Dispendukcapil) Kota Surabaya untuk mendukung penyelenggaraan *good governance* di lingkungan Pemkot Surabaya. Aplikasi ini menjadi salah satu dari tiga layanan inovasi di kios layanan publik milik Pemkot Surabaya (Dispendukcapil, 2014).

Dengan menggunakan e-Lampid, pemohon tidak perlu datang ke loket pelayanan di dinas, sehingga akan mengurangi volume antrian. Warga cukup

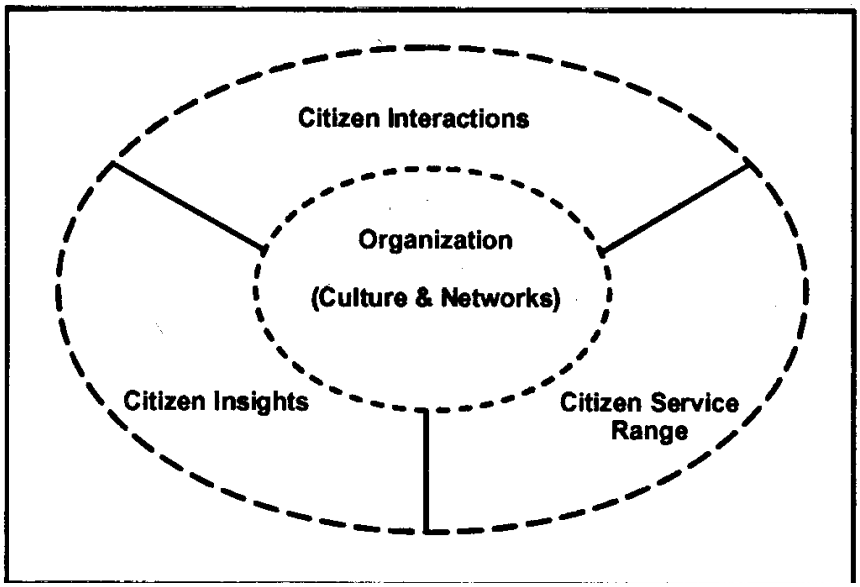
mengurus keperluan yang diinginkan melalui kios layanan publik di kantor kelurahan. Bentuknya mirip mesin ATM yang dilengkapi dengan layar *touchscreen*, *keyboard*, *sacnner*, dan *printer* untuk mempercepat proses pelayanan. Warga juga bisa mengurus dair rumah melalui *smartphone*.

2.2 CiRM (*Citizen Relationship Management*)

CiRM dapat didefinisikan sebagai sebuah strategi yang disokong oleh teknologi dengan bertumpu pada masyarakat secara umum untuk mempertahankan dan mengoptimalkan hubungan serta menggalakkan partisipasi publik. CiRM bukanlah sebuah teori namun lebih pada konsep manajemen. CiRM merujuk pada bagian dari praktik, sarana dan solusi TI yang dilakukan manajemen untuk memanfaatkan *Customer Relationship Management* (CRM) yang biasa ada pada sektor swasta dan mengimplementasikannya ke dalam sektor publik. Tujuan utama CiRM adalah untuk membuat dan mengoptimalkan hubungan dengan masyarakat dengan mengikutsertakan pendapat mereka ke seluruh pengelolaan publik dan bukan hanya pada bagian/proses, tingkatan hirarki atau pejabat publik tertentu saja. Masyarakat adalah aset yang bernilai di dalam perencanaan dan penyediaan layanan. Pengelolaan publik yang responsif, dapat diakses dan fokus pada masyarakat dapat memunculkan peluang bagi masyarakat untuk turut berpartisipasi di dalamnya. Hal tersebut selanjutnya akan menciptakan kedekatan hubungan dengan masyarakat, meningkatkan akuntabilitas, memperkuat demokrasi dan mengokohkan peran pejabat publik. Istilah lain yang serupa dengan CiRM adalah *constituent relationship management* atau *public relationship management* (P/CRM) (Schellong, 2007).

Framework CiRM memiliki empat bagian utama yaitu *Organization*, *Citizen Interactions*, *Citizen Service Ranges* dan *Citizen Insights*. *Organizations* meliputi perubahan yang dialami organisasi ketika CiRM diterapkan, antara lain budaya, proses, struktur, tanggung jawab, tata kelola yang terhubung satu dengan lainnya dan kolaborasi antar departemen. *Citizen interactions* merujuk pada partisipasi masyarakat dan sarana yang dapat digunakan oleh mereka. *Citizen service ranges* merupakan apa yang ditawarkan dan disediakan oleh pemerintah agar masyarakat dapat terlibat di dalam pengelolaan publik. Sedangkan *citizen*

insights adalah melakukan analisis untuk dapat memberikan layanan sesuai dengan karakteristik masyarakat (personalisasi dan segmentasi) dan menilai kinerja CiRM yang diterapkan. Framework CiRM dapat dilihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 Framework CiRM (Schellong, 2007)

2.3 Implementasi CiRM dan *E-government* di Berbagai Negara

Meskipun konsep CiRM masih tergolong baru, namun beberapa negara sudah mulai menyadari pentingnya integrasi konsep tersebut di dalam mengimplementasikan *e-government*.

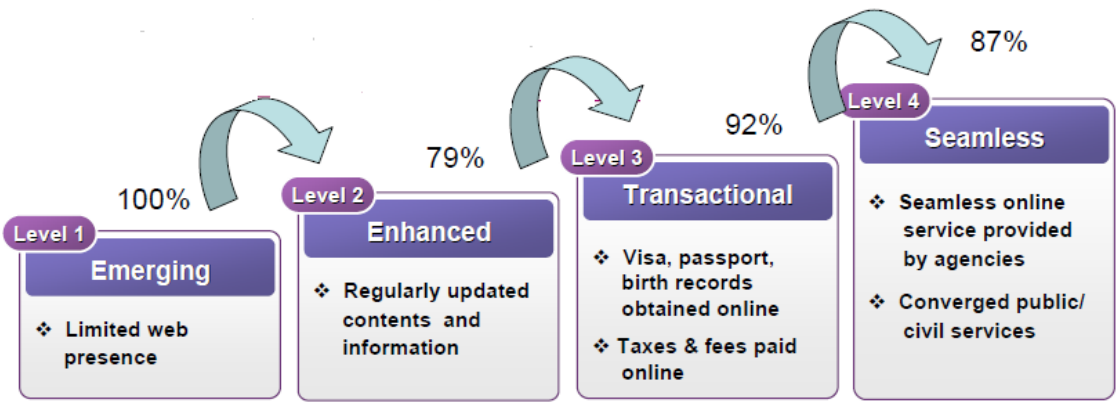
2.3.1 *E-government* di Korea Selatan (NIA, 2013)

Pada tahun 2016, implementasi *e-government* di Korea Selatan telah memasuki tahun ke-35. Implementasi *e-government* di Korea terbagi menjadi lima periode, yaitu:

- Inception (1978-1996) : yaitu pembangunan jaringan administratif yang berlangsung antara tahun 1978-1996 dan implementasi komputerisasi administratif antara tahun 1978-1987.
- Foundation (1996-2000) : yaitu pembangunan jaringan *broadband* secara nasional dan promosi informatisasi.
- Launch (2001-2002) : yaitu mulai diimplementasikannya sebelas layanan utama pemerintah secara *online*.

- Diffusion (2003-2007) : yaitu bertambahnya jumlah layanan utama yang disediakan secara *online* menjadi 31 layanan.
- Maturity (2008-sekarang) : yaitu ekspansi integrasi *e-government*.

Korea menggunakan model kematangan PBB untuk mengukur keberhasilan implementasi *e-government* yang dilakukan. Hasil penilaian PBB terhadap jumlah layanan berdasarkan fungsionalitas teknologinya dapat dilihat pada Gambar. Meski menurut pemerintah Korea, *e-government* mereka sudah mencapai tingkat matang, namun ternyata mereka mencatat bahwa masih ada pekerjaan rumah yang harus diselesaikan. Tantangan berikutnya adalah penyediaan layanan *e-government* yang berorientasi pada masyarakat, perumusan payung hukum yang sesuai, pendanaan *e-government* yang berkelanjutan, struktur organisasi yang beerdedikasi untuk mengimplementasikan *e-government*, manajemen perubahan terkait kesiapan pegawai pemerintah ketika *e-government* diimplementasikan dan hubungan antara pemerintah dengan masyarakat.



Gambar 2.7 Jumlah *e-government* di Korea pada tiap level kematangan (NIA, 2013)

2.3.2 *E-government* di Singapura (Tan, et al., 2008)

Di Singapura, penggunaan TIK oleh organisasi pemerintah diatur oleh pemerintah Singapura melalui "*Government Infocomm Plans*". Rencana-rencana strategis TIK ini didasarkan pada "*National Infocomm Plans*" Singapura serta mengatur strategi dan daya dorong utama yang menyediakan panduan penggunaan TIK untuk mentransformasi sektor publik. *Government Infocomm Plans* terbagi menjadi empat tahap, yaitu:

- *Civil Service Computerization Program* (1980-1999) : yang bertujuan agar pemerintah Singapura dapat mengeksploitasi TIK, yang saat itu baru mulai berkembang, secara efisien. Tahap ini dibagai menjadi tiga, yaitu pembuatan *National Computerization Plan* (1980-1985), *National IT Plan* (1986-1991) dan IT2000 (1992-1999).
- *e-government Action Plan I* (2000-2003) : yaitu dibuatnya cetak biru TIK nasional yang bertujuan untuk menjadikan Singapura sebagai ibukota *infocomm* global dengan *e-economy* yang maju dan sejahtera serta *e-society* yang paham *infocomm*.
- *e-government Action Plan II* (2004-2006) : yaitu dibuatnya cetak biru TIK yang berisi strategi-strategi untuk mentransformasi layanan publik di Singapura menjadi *networked government* yang menyediakan e-layanan yang terintegrasi, dapat diakses dan punya nilai tambah. Rencana ini memiliki tiga tujuan, yaitu *delighted customers, connected citizens* dan *networked government*.
- iGov2010 (2006 -2010) : yang bertujuan untuk mentransformasi pemerintah Singapura menjadi *integrated government (iGov)* yang membuat masyarakat senang dan terhubung satu sama lain melalui *infocomm*. Strategi utama yang dijalankan adalah meningkatkan keragaman dan jangkaun e-layanan, partisipasi masyarakat melalui *e-engagement*, sinergi dan kapasitas pemerintah serta daya saing nasional.

Seiring berjalannya empat tahapan rencana tersebut, peran masyarakat, cara berkomunikasi dan cara penciptaan nilai pun ikut berevolusi. Bila pada awalnya, masyarakat dianggap sebagai orang luar namun sekarang ini masyarakat merupakan rekanan strategis *e-government*. Komunikasi yang dulunya dilakukan secara satu arah dan bersifak diktator, sekarang menjadi komunikasi dengan banyak arah. Bila dulu nilai yang ingin dicapai hanya fokus pada internal dan operasional pemerintah maka sekarang lebih ke arah nilai yang bersifat strategis dan multitujuan. Kematangan layanan *e-government* di Singapura mengacu pada kematangan penyampaian layanan publik yang terdiri atas lima tahap, yaitu *web presence, interaction, transaction, transformation*, dan *e-participation*.

.

2.3.3 *E-government* di Australia (Government, 2012)

Rencana pemanfaatan TIK oleh pemerintah Australia pada tahun 2012-2015 ditujukan untuk meningkatkan produktivitas dengan melakukan langkah-langkah strategis pada tiga area utama yaitu :

1. Penyampaian layanan yang lebih baik dengan cara meningkatkan pengetahuan, kapasitas dan keahlian TI pada *Australian Public Service* (APS) serta menyederhanakan dan mengintegrasikan layanan pemerintah baik untuk bisnis maupun individu.
2. Peningkatan efisiensi roda pemerintahan dengan cara melakukan investasi secara optimal dan mendorong munculnya inovasi.
3. Interaksi terbuka yang bertujuan untuk meningkatkan partisipasi seluruh pemegang kepentingan mengembangkan manajemen pengetahuan dan berkolaborasi secara efektif.

2.4 Kajian Penelitian Terdahulu

Pada bagian ini akan diulas beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian-penelitian yang akan dibahas adalah kajian mengenai faktor-faktor yang perlu diperhatikan sekaligus menentukan keberhasilan implementasi CiRM di lembaga pemerintah. Hal ini dilakukan agar dapat menemukan celah yang dapat diteliti lebih lanjut dan menggali lebih dalam hasil dari penelitian yang disesuaikan dengan kebutuhan penelitian ini.

2.4.1 *A Local Government CRM Maturity Model: A Component in the Transformational Change of UK Councils* (Cottam, et al., 2004)

Cottam dkk. (2004) bekerja sama dengan rekan-rekan di Dewan Kota Salford telah mengembangkan sebuah model untuk digunakan oleh pemerintah daerah UK untuk menilai kematangan CRM di lembaga mereka. Model ini dikembangkan dari hasil wawancara yang dilakukan terhadap tiga puluh anggota dewan dari lima belas daerah. Tiap daerah yang dipilih memiliki kriteria sebagai daerah dengan program-program CRM yang unggul serta menjadi contoh bagi daerah lainnya. Namun demikian, mayoritas pemerintah daerah belum memiliki

inisiatif CRM yang formal dan seluruh pemerintah daerah yang dijadikan studi kasus memiliki tahapan implementasi CRM yang berbeda.

Model ini membagi tingkat kematangan pelaksanaan CRM berdasarkan tahapan implementasi CRM yang dilakukan dengan membandingkan cakupan layanan dengan seberapa baik integrasi layanan *front-back*, sekaligus seberapa banyak pilihan sarana yang dapat digunakan oleh masyarakat dan kekuatan koneksi pegawai pemerintah yang berada di balik layanan tersebut. Peneliti juga mengembangkan sebuah aplikasi berbasis web untuk menilai kematangan implementasi CRM yang dilakukan oleh pemerintah daerah. Pengukuran dilakukan terhadap lima hal yaitu strategi, layanan, struktur, sistem dan dukungan yang diberikan. Strategi merepresentasikan strategi CRM yang dimiliki organisasi dan apakah strategi tersebut berkaitan dengan sasaran dan tujuan organisasi secara umum. Layanan menunjukkan saluran (*channel*) CRM yang disediakan oleh organisasi. Struktur menunjukkan ada tidaknya fungsi pelayanan pelanggan yang berdedikasi di dalam organisasi. Sistem merupakan infrastruktur/teknologi CRM yang diimplementasikan oleh organisasi. Sedangkan pendukung adalah kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan perubahan yang diinginkan dalam bentuk sejumlah teknik dan perangkat misalnya *business process re-engineering*, manajemen proyek, sistem TIK dan manajemen perubahan.

Hasil penilaian akan dapat menunjukkan posisi lembaga terkait implementasi CRM yang dilakukan. Model ini memiliki enam tahapan kematangan yang terbagi ke dalam dua kategori yaitu tahapan utama (segmen 1-4) dan tambahan (segmen 0 : tahap pra-CRM dan segmen 5 : tahap *continual re-invention*). Keterangan terkait segmen 1 hingga 4 dapat dilihat pada Gambar 2.8. Selain itu, aplikasi juga akan menampilkan dukungan yang diperlukan oleh pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas CRM-nya di tiap dimensi yang dinilai.

	Deep Integration	Shallow Integration	
Wide Service Offer	SEGMENT 4 CRM goal: all services in joined up *e-government*	SEGMENT 2	**Strong**
Narrow Service Offer	SEGMENT 3	SEGMENT 1 Just started CRM implementation	**Weak**
	Many	**Few**	

Connection to back-office partners

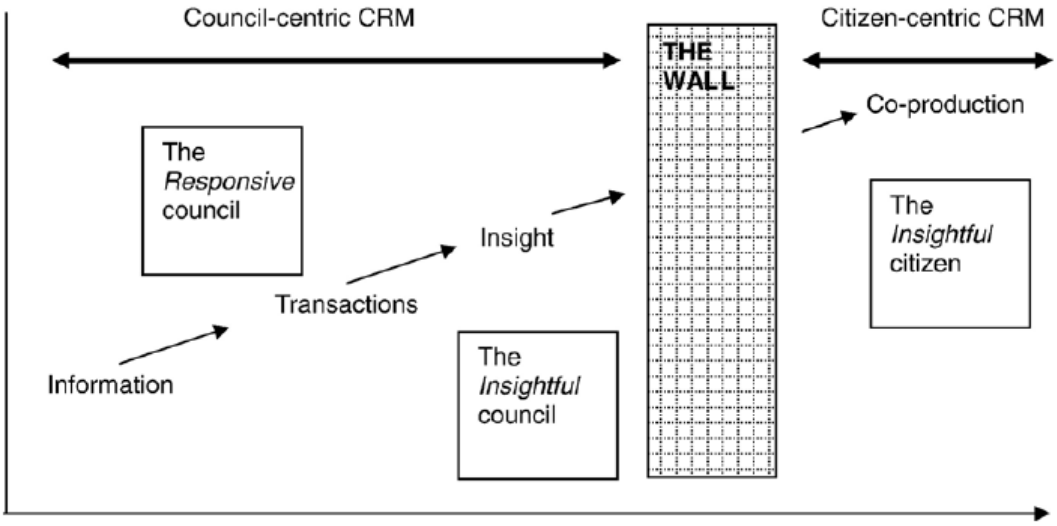
Gambar 2.8 Matriks tingkat kematangan CRM (Cottam, et al., 2004)

2.4.2 *Citizens as Customers: Exploring the Future of CRM In UK Local Government* (King, 2007)

King mengkaji dua program pemerintah pusat UK yang dijalankan untuk mengeksplorasi kemungkinan diimplementasikannya CRM sekaligus menyebarluaskan *good practices*. Untuk menjalankan kedua program tersbut, Kantor Kesiapsiagaan dan Penanggulangan Bencana (ODPM) mengembangkan dua model yaitu kerangka kerja strategi CRM dan arstektur CRM secara umum. Kedua program tersebut diujicobakan ke delapan pemerintah daerah. Setelah kedua program tersebut dijalankan, ditemukanlah kesenjangan berupa tidak disebutkan adanya transformasi organisasi. Secara eksklusif, CRM hanya menitikberatkan pada penyediaan secara lebih luas saluran akses yang efisien. Meskipun terdapat bukti adanya integrasi pada level teknologi, namun hampir tidak ditemukan bukti adanya integrasi pada level organisasi dan tidak ada bukti terkait adanya *insight*. Kendala organisasi untuk mencapai level 4 dan 5 pada model kematangan (Cottam, et al., 2004) yang paling banyak dilaporkan adalah biaya CRM, berbagi pakai informasi, integrasi layanan dan manajemen perubahan. Apalagi, ODPM melaporkan lambatnya kemajuan untuk beralih ke

budaya yang *citizen-centric*. Oleh karena itulah King mengajukan model baru sebagai perbaikan atas model yang sebelumnya telah diajukan oleh ODPM.

Untuk mengatasi tidak adanya *citizen insight* serta perlunya keterlibatan pelanggan di dalam mendesain dan merencanakan layanan yang tepat untuk mereka perlu ditambahkan 1 tahapan lagi pada framework CiRM yaitu *co-production* dan *empowerment* dibuatlah framework CiRM yang baru (upgrade dr model CRM ODPM). Pada frame work yang baru ini, terdapat tiga level yang menggambarkan pola hubungan lembaga pemerintah dengan warganya, yaitu informasional/transaksional, *insightful* dan *co-production*. Sebuah penerapan CiRM dikatakan baru pada tahap 1 ketika tujuannya adalah menyediakan umpan balik yang efisien terkait kebutuhan warga melalui penggunaan sistem transaksional, misal pembayaran pajak *online*, penerimaan tunjangan *online*, dll. Pada level kedua yaitu *insight*, pemerintah dapat memberikan pelayanan yang terkustomisasi atau tersegmentasi, tidak hanya berdasarkan kebutuhan warga namun juga tingkat kepatuhan mereka terhadap hukum yang berlaku. Sedangkan pada level ketiga yaitu *co-production*, sistem CiRM yang diterapkan dapat memungkinkan masyarakat memiliki akses yang luas terhadap informasi dan sistem yang disediakan oleh pemerintah (King, 2007).



Gambar 2.9 Model kematangan CiRM (King, 2007)

2.4.3 *An Empirical Study on Citizen Relationship Management in Japan* (Sasaki, et al., 2007)

Semenjak dicetuskannya *e-Japan Strategy* oleh pemerintah Jepang pada tahun 2001, banyak pemerintah daerah telah secara aktif mempromosikan implementasi sistem informasi dan layanan mereka dengan berbagai cara. Tujuan dari penelitian ini adalah menemukan suatu cara bagaimana pemerintah daerah dapat mengelola *e-government* secara efektif dan lebih berorientasi kepada masyarakatnya. Konsep *CiRM oriented* berarti bahwa adanya hubungan yang setara antara pegawai pemerintah dengan masyarakat. Pejabat publik harus mendengarkan suara masyarakat untuk dapat memberikan pelayanan publik yang memuaskan. TIK hanya berfungsi sebagai alat bantu agar pengumpulin dan analisis data dapat dilakukan dengan mudah. Peneliti berpendapat bahwa terdapat dua hal yang akan mengganggu kenyamanan masyarakat saat mengkases layanan, yaitu keterbatasan ruang bagi masyarakat yang tidak memiliki transportasi atau jauhnya jarak dari rumah ke lokasi layanan publik dan keterbatasan waktu karena keterbatasan jam layanan kantor dan perlunya menunggu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi tidak serta merta berhasil meningkatkan kepuasan publik. Hal tersebut dapat terjadi ketika penggunaan teknologi tidak disertai dengan restrukturisasi proses bisnis yang tepat, analisis biaya dan risiko yang baik serta perbaruan informasi secara berkala. Selain itu, perlu ada perubahan pola pikir pada pejabat publik yaitu bahwa mereka harus sepenuhnya memahami konsep *CiRM oriented* sehingga pada akhirnya mampu menjaring informasi yang akurat terkait apa saja yang dibutuhkan oleh masyarakat dan bersemangat untuk memenuhi hal tersebut.

Oleh karena itulah peneliti berpendapat bahwa jika sebelumnya implementasi *e-government* hanya bertujuan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan dan menyediakan kenyamanan bagi masyarakat, maka selanjutnya ada hal lain yang perlu diperhatikan ketika memperkenalkan konsep CiRM kepada pemerintah daerah, yaitu (1) *channel construction*, (2) *citizen's voices* dan (3) *construction of inner environment*. *Channel construction* berkaitan dengan penyediaan dan peningkatan kualitas saluran komunikasi yang dapat digunakan oleh masyarakat dalam mengakses layanan *e-government*, misalnya *one-stop*

services, non-stop services, website, contact center, blog dan SNS. *Citizen's voices* berkaitan dengan pentingnya pemerintah menampung saran, keluhan dan aspirasi masyarakat agar dapat memberikan layanan yang sesuai serta melakukan peningkatan terhadap layanan tersebut. Sedangkan *construction of inner environment* berkaitan dengan pola pikir pegawai pemerintah yang juga harus berorientasi kepada masyarakat.

2.4.4 *Citizen Relationship Management Implementation in Local Government – Towards a Theoretical Research Framework* (Bahari, 2010)

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian lengkap mengenai penelitian implementasi CiRM yang pernah dilakukan sehingga didapatkan sebuah panduan impelementasi CiRM yang komprehensif. Dalam melakukan penelitian, Bahari mengkaji 145 jurnal tentang implementasi CiRM yang diterbitkan oleh ABI/INFORM, EBSCOHost, Elsavier dan Emearld pada kurun tahun 2000-2010. Dari hasil kajian tersebut dia mengajukan sebuah kerangka implementasi sistem CiRM dengan mengadopsi kerangka implementasi aplikasi sistem informasi pada umumnya. Model implementasi CiRM terdiri atas tiga tahapan, yaitu *unfreezing*, *moving*, dan *refreezing stage.*

Selain itu, diidentifikasi pula tujuh faktor internal organisasi yang menentukan keberhasilan implementasi CiRM di tiap tahapan dipengaruh oleh tujuh faktor internal organisasi, yaitu

1. Dukungan manajemen : manajemen senior perlu menunjukkan secara jelas dan terbuka pentingnya penempatan CiRM sebagai prioritas tertinggi, terlibat secara aktif dan konsisten termasuk menyediakan dana yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan CiRM.
2. *System champion* : yaitu seseorang yang secara khusus ditunjuk sebagai penanggung jawab proyek CiRM. Seorang *system champion* harus lihai bernegosiasi agar dapat memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk merealisasikan CiRM sekaligus memahami benar konteks bisnis, organisasi dan teknologi yang berkaitan dengan CiRM.
3. Perencanaan implementasi : perencanaan impelementasi yang baik harus menjelaskan secara spesifik strategi *CiRM oriented*, tahapan-tahapan

implementasi serta memastikan keterlibatan setiap pihak yang berkepentingan dengan sistem ini.

4. Kebutuhan pengguna : perlunya dilakukan penggalian kebutuhan yang komprehensif sehingga hasil yang didapatkan adalah spesifikasi kebutuhan yang telah mencakup seluruh hal yang diperlukan oleh masyarakat dari berbagai kelompok.
5. Resistansi terhadap perubahan : perlunya sebuah strategi untuk mengatasi keengganan pengguna akhir (masyarakat dan pegawai pemerintah) sekaligus memotivasi mereka untuk menggunakan sistem yang telah dibangun.
6. Pelatihan sistem : kegiatan dapat dilakukan sebagai salah satu solusi untuk mencegah munculnya resistansi untuk menggunakan sistem yang baru. Pelatihan penggunaan sistem tidak hanya diberikan kepada pegawai pemerintah namun juga masyarakat.
7. Dukungan vendor : sangat penting apabila sistem aplikasi CiRM yang diimplementasikan disediakan oleh pihak eksternal organisasi. Faktor utama yang perlu dipertimbangkan ketika memilih vendor adalah pengalaman dan kesediaannya untuk memberikan pelatihan dan pendampingan.

2.4.5 *The Critical Success Factors for Public Sector CRM Implementation* (Lawson-Body, et al., 2011)

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor implementasi CRM pada sektor swasta yang manakah yang cocok digunakan sebagai acuan implementasi CRM di lembaga pemerintah. Di awal penelitian, Lawson Body dkk merangkum faktor-faktor yang menentukan kesuksesan implementasi TI dan CRM secara umum. Selanjutnya penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *qualitative grounded theory*. Data yang dikumpulkan diperoleh dengan melakukan wawancara terhadap 19 konsultan pada pusat pengembangan usaha kecil yang tersebar di berbagai daerah di Amerika. Pertanyaan yang diajukan bersifat terbuka. Para konsultan diminta menjelaskan proses implementasi CRM, motivasi mengimplementasikan CRM, proses pembuatan keputusan implementasi CRM, pengaruh rekan sejawat yang telah mengimplementasikan CRM, pelatihan yang diterima, partisipasi dan keterlibatan

mereka, dukungan manajemen puncak, dukungan antara vendor CRM dengan organisasi, permasalahan kompatibilitas data antara sistem yang ada sekarang dengan aplikasi yang digunakan, serta biaya dan anggaran implementasi CRM. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa tekanan lingkungan (peraturan hukum dan sejenisnya), kesesuaian teknologi yang dipilih, pemilihan vendor, efektivitas biaya, dukungan manajemen puncak, pelatihan sistem dan kesediaan untuk menggunakan sistem merupakan faktor penentu keberhasilan implementasi CRM di sektor publik.

2.4.6 Citizen Relationship Management : What are the determinants that influence the implementation of Citizen Relationship Management in governments? (Andrade & Camacho, 2014)

Andrade dan Camacho melakukan penelitian kualitatif berdasarkan studi kasus untuk mendapatkan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan implementasi CiRM. Pemilihan studi kasus didasarkan pada kajian yang lengkap terkait implementasi CiRM dan tulisan-tulisan yang meneliti adanya keterlibatan langsung di dalam proses implementasi. Terdapat empat studi kasus yang dikaji yaitu implementasi CiRM di Miami, Iran, Boston dan Dubai. Di dalam model yang mereka ajukan, (Andrade & Camacho, 2014) mendefinisikan sepuluh aspek yang menentukan implementasi inisiatif CiRM, yaitu :

1. *CiRM oriented management*, yaitu adanya perubahan pola pikir pemerintah, pegawai dan pejabatnya yang menjadikan kepuasan masyarakat sebagai tujuan utamanya dan tidak hanya sekedar menjalankan tugas.
2. *Leadership*, vision and commitment, yaitu adanya seseorang atau sekelompok orang yang memiliki visi kuat untuk mengimplementasikan perubahan tersebut (system champion dan management support).
3. *Support function*, yaitu adanya dukungan TIK yang baik.
4. *Centralization of IS*, yaitu adanya sistem informasi terpusat yang menyediakan berbagai layanan yang dibutuhkan oleh masyarakat dan dapat diakses juga oleh seluruh pegawai instansi pemerintahan terutama untuk hal-hal tertentu, misalnya bencana nasional dan pergolakan politik.

5. *Coordination and cooperation*, yaitu adanya integrasi berbagai sistem yang dimiliki pemerintah.
6. *Management*, merupakan kemampuan untuk dapat mengelola impelementasi CiRM yang meliputi tiga hal yaitu perencanaan strategis, pembentukan tim manajemen proyek dan peningkatan kemampuan TI.
7. *Citizen*, menggambarkan hubungan antara masyarakat dengan pemerintah. Keberhasilan implementasi CiRM ditentukan oleh partisipasi masyarakat, keterlibatan pemerintah terhadap masyarakatnya dan penerimaan masyarakat terhadap teknologi baru.
8. *Channels*, menggambarkan kemampuan CiRM untuk mendapatkan informasi terbaru dalam jangka panjang. Aspek ini meliputi Communication Channel, CiRM Tool Extensions, Information Access dan Innovation.
9. *Integration*, merupakan integrasi antara sistem CiRM dengan data kota.
10. *Legal*, yaitu adanya kebijakan dan peraturan terkait implementasi CiRM.

2.4.7 *Customer Relationship Management* (CRM3)*: A Model for Stepwise Implementation* (Sohrabi, et al., 2010)

Sohrabi dkk mengadopsi model kematangan CMMI dan SPI untuk mengembangkan model kematangan implementasi CRM dalam rangka memandu organisasi untuk menilai dan meningkatkan proses implementasi CRM mereka. Struktur model kematangan yang dibuat didasarkan pada model kematangan SPI dan dibangun di atas tiga dimensi yaitu dimensi CSF, dimensi tahap kematangan dan dimensi pengukuran.

1. Dimensi CSF

   Peneliti mengambil CSF dari berbagai literatur dan survei menggunakan kuesioner. Kemudian digunakanlah skala *likert* untuk menentukan CSF mana saja yang akan diambil. Untuk memvalidasi pengukuran konstruk multi-item, *Exploratory Factor Analysis* (EFA) pada variabel-variabel independen menggunakan *Principal Components Analysis* sebagai metode ekstraksi dan rotasi varimax dengan Normalisasi Kaiser. Semua faktor yang memili nilai lebih besar dari 0,5 diekstraksi. Proses yang berulang ini telah direkomendasikan sebagai cara yang efektif untuk menemukan struktur faktor

yang stabil. Setelah lima proses iterasi, 41 variabel yang dimuat cocok dengan sembilan variabel laten. Analisis faktor juga diperiksa untuk memastikan tingkat yang dapat diterima dari *variable communality* dan *multi-collinearity*. Faktor-faktor yang berhubungan dengan budaya, infrastruktur informasi organisasi, visi terkait perubahan, dukungan manajemen dan struktur yang menjelaskan hampir 76% dari varians kematangan CRM.

2. Dimensi Tahap Kematangan

   Peneliti mengadopsi model kematangan CMMI, sehingga model kematangan CRM yang dibuat terdiri dari enam tahapan kematangan, yaitu :

   a. Level 0 (*initial level*) : proses implementasi CRM masih kacau dan baru beberapa proses yang sudah didefinisikan.
   b. Level 1 (*aware level*) : yang termasuk ke dalam level ini adalah faktor strategi dan budaya
   c. Level 2 (*managed l.evel*) : yang termasuk ke dalam level ini adalah faktor manajemen perubahan.
   d. Level 3 (*defined level*) : proses implementasi CRM telah terdokumentasi, terstandardisasi, dan terintegrasi dengan standar proses implementasi organisasi.
   e. Level 4 (*quantitatively managed*) : terdapat pengukuran kuantitatif pada proses piranti lunak. Pada level ini, proses dan aktivitas CRM dikendalikan dan dikelola berdasarkan model dan perangkat kuantitatif.
   f. Level 5 (*optimizing*) : organisasi membuat struktur untuk perbaikan berkelanjutan.

      Dengan menggunakan analisis Chi-Square, setiap faktor dipasangkan pada level kematangan, yaitu :

Factors	Observed Frequency in Levels					Assigned Level
	1	2	3	4	5	
Strategy	29	16	6	0	0	Aware level
Culture	26	7	9	5	4	Aware level
Change Management	0	28	11	9	3	Managed level
Process	6	8	24	7	6	Defined level
People	4	15	23	6	3	Defined level
Measurement	0	4	7	27	13	Quantitatively -Managed Level
Technology	2	11	2	10	22	Optimal level
KM	3	6	7	12	23	Optimal level

Gambar 2.10 Pemetaan Faktor Penentu Kematangan dengan Level Kematangan (Sohrabi, et al., 2010)

3. Dimensi Pengukuran

   Dalam dimensi ini, masing-masing CSF diukur untuk menilai seberapa baik faktor telah dilaksanakan. Dalam rangka untuk mengukur kematangan proses implementasi CRM, kami telah mengadaptasi instrumen penilaian dari EFQM (*European Foundation of Quality Management*), yang didasarkan pada logika RADAR dan menilai masing-masing indikator dari faktor dengan empat ukuran berikut:

   a. *Results* : adanya konsistensi hasil yang positif untuk seluruh area proyek di sepanjang waktu.
   b. *Approach* : dukungan manajemen dan komitmen organisasi serta kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan CRM
   c. *Deployment* : jangkauan dan konsistensi implementasi praktis di seluruh area proyek
   d. *Assessment & Review* : pengendalian implementasi yang konsisten dan peningkatan yang berkelanjutan.

Dalam tahap ini, semua indikator pada tiap dimensi diukur berdasarkan pada empat dimensi yang disebutkan di atas dengan nilai antara 0 dan 100, dan kemudian rata-rata nilai ini dianggap sebagai nilai indikator. Kemudian nilai rata-rata seluruh indikator pada suatu dimensi dihitung dan ditentukan sebagai nilai dimensi tersebut. Jika dimensi memiliki nilai lebih tinggi dari 70 maka dimensi tersebut dianggap telah matang dan sebaliknya. Tingkat kematangan implementasi CRM sebuah organisasi dapat dilihat dari dimensi apa saja yang bernilai "Matang" dan yang "Tidak Matang". Kemudian dibuatlah *spider chart* berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan.

2.4.8 Kajian Berbagai Model Kematangan

Sebanyak 25 model kematangan *e-government* telah dikaji dan dibandingkan oleh (Fath-Allah, et al., 2014) untuk menemukan persamaan dan perbedaan serta kelebihan dan kekurangan di antara model-model tersebut. Seluruh model yang dikaji termasuk ke dalam kelompok 3 yaitu *the evolutionary e-government maturity models*. Dari kajian tersebut didapatkan empat topik utama

seputar model-model kematangan *e-government* yaitu (1) nama tiap tahapan kematangan, (2) jumlah tahapan, tahun dan negara yang menggunakan suatu model kematangan, (3) fokus tiap tahapan kematangan, dan (4) fitur tahapan kematangan.

1. Nama tahapan kematangan

Meskipun nama tahapan untuk tiap model kematangan berbeda namun secara isi dimungkinkan adanya kemiripan atau perbedaan. Sebagai contoh, tahap pertama pada model Layne dan Lee disebut "*catalogue*" yaitu kewenangan publik disajikan melalui situs jejaring sementara pada model yang dibuat oleh PBB tahapan ini dinamakan "*Emerging information services*" yaitu situs pemerintah menyediakan informasi yang sifatnya statis. Sedangkan pada model Lee dan Kwak tahapan ini disebut "*initial conditions*" yaitu penyebarluasan informasi kepada masyarakat. Apalagi, hampir seluruh model tersebut mengandung (a) tahapan yang terkait dengan ketersediaan informasi pada situs jejaring (*presence*), (b) tahapan dimana masyarakat dapat berinteraksi dengan pemerintah (*interact*), (c) tahapan dimana masyarakat dapat bertransaksi dengan pemerintah (*transact*) dan (d) tahap lanjut yang mencakup fitur-fitur canggih seperti berbagi pakai informasi antarlembaga (*integration*). Selengkapnya terkait hal ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

2. Jumlah tahapan, tahun dan negara yang menggunakan suatu model kematangan

Terdapat jumlah tahapan kematangan yang berbeda pada ke-25 model kematangan *e-government* yang diuji dengan jumlah tahapan paling sedikit adalah dua dan paling banyak adalah enam. Seluruh model yang dikaji dikembangkan antara tahun 2001 hingga 2012 dengan jumlah satu hingga dua model tiap tahunnya. Tidak semua model digunakan atau dijadikan acuan untuk menilai kematangan implementasi *e-government*. Hanya empat belas model yang pernah digunakan oleh suatu negara terutama model kematangan *e-government* yang dikembangkan oleh PBB yang digunakan oleh seluruh anggotanya.

3. Fokus tiap tahapan kematangan

Seluruh model, kecuali Andersen dan Wescott, sepakat bahwa pada tahap awal *e-government* yang terjadi adalah munculnya situs milik pemerintah. Tahap

selanjutnya adalah dapat dilakukannya proses interaksi, transaksi, personalisasi dan integrasi. Tahapan paling tinggi yang dicapai oleh sebuah implementasi *e-government* adalah ketika masyarakat dapat berpartisipasi di dalam proses penyelenggaraan pemerintahan.

4. Fitur tahapan kematangan

Terdapat enam fitur utama yang tercakup di dalam seluruh model kematangan yang dikaji, yaitu :

- *One stop shops* : situs e-portal merupakan pintu tunggal untuk mengakses seluruh layanan *e-government*.
- *Customer centricity* : layanan e-portal didesain dari perspektif masyarakat dan bukan organisasi.
- *Interoperability* : adanya kerja sama antarlembaga pemerintah dan pertukaran informasi.
- *Personalization* : dimungkinkannya masyarakat untuk melakukan personalisasi dan kustomisasi berbagai fungsionalitas e-portal sesuai kebutuhannya.
- *Payment* : masyarakat dapat melakukan pembayaran di dalam e-portal melalui kartu debit atau kredit atau *electronic banking*.
- *E-participation* : terlibatnya masyarakat di dalam berbagai proses *e-government* menggunakan berbagai perangkat seperti lembar pendapat, survei, *e-voting* dan *e-petitioning*.

Tabel 2.1 Nama Tahapan Model Kematangan *E-government*

No.	Model	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5	Tahap 6
1	Layne and Lee	Catalogue	Transaction	Vertical integration	Horizontal integration	NA	NA
2	Andersen and Henriksen	Cultivation	Extension	Maturity	Revolution	NA	NA
3	United Nations	Emerging information services	Enhanced information services	Transactional services	Connected services	NA	NA
4	Alhomod *dkk.*	Presence on the web	Interaction between the citizen and the government	Complete transaction over the web	Integration of services	NA	NA
5	Hiller and Belanger	Information	Two-way communication	Transaction	Integration	Participation	NA
6	Almazan and Gil-Garcia	Presence	Information	Interaction	Transaction	Integration	Political participation
7	Cisco	Information interaction	Transaction efficiency	Transformation citizen centric	NA	NA	NA
8	Gartner group	Web presence	Interaction	Transaction	Transformation	NA	NA
9	West	Bill-board	Partial service	Portal	Interactive	NA	NA

No.	Model	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5	Tahap 6
			delivery		democracy		
10	Moon	Simple information dissemination	Two-way communication	Service and financial transactions	Integration	Political participations	NA
11	World Bank	Publish	Interact	Transact	NA	NA	NA
12	Deloitte and Touche	Information publishing	Official two way transactions	Multipurpose portals	Portal personalization	Clustering of common services	Full integration and enterprise transaction
13	Howard	Publish *Online*	Interact	Transact	NA	NA	NA
14	Shahkooh *dkk.*	Presence	Interaction	Transaction	Fully integrated and transformed *e-government*	Digital democracy	NA
15	Lee and Kwak	Initial conditions	Data transparency	Open participation	Open colaboration	Ubiquitous engagement	NA
16	Siau and Long	Web presence	Interaction	Transaction	Transformation	E-democracy	NA
17	Wescott	Setting up an email system and internal	Enabling inter-organizational and public access to	Allowing 2-way communication	Exchange of value	Digital democracy	Joined-up e-governance

No.	Model	Tahap 1	Tahap 2	Tahap 3	Tahap 4	Tahap 5	Tahap 6
		network	information				
18	Chandler and Emanuel	Information	Interaction	Transaction	Integration	NA	NA
19	Kim and Grant	Web presence	Interaction	Transaction	Integration	Continuous inprovement	NA
20	Chen *dkk.*	Catalogue	Transaction	Vertical integration	NA	NA	NA
21	Windley	Simple Website	*Online* government	Integrated government	Transformed government	NA	NA
22	Reddick	Cataloguing	Transactions	NA	NA	NA	NA
23	Accenture	*Online* presence	Basic capability	Service availability	Mature delivery	Service transformation	NA
24	The UK National Audit	Basic site	Electronic publishing	E-publishing	Transactional	Joined-up e-governance	NA

Sumber : (Fath-Allah, et al., 2014)

2.5 Penelitian Kualitatif

Dalam melakukan suatu penelitian, seorang peneliti dapat menggunakan tiga macam metode pendekatan yaitu kualitatif, kuantitatif dan metode campuran (*mixed methods*). Ketiga pendekatan tersebut memiliki karakteristik, kelebihan, dan kekurangannya masing-masing. Penelitian kualitatif adalah suatu aktivitas berlokasi yang menempatkan penelitinya di dunia. Penelitian kualitatif dimulai dengan asumsi dan penggunaan kerangka penafsiran/teoritis yang membentuk atau memengaruhi studi tentang permasalahan riset yang terkait dengan makna yang dikenakan oleh individu atau kelompok pada suatu permasalahan sosial atau manusia.

2.5.1 Pendekatan *Grounded Theory*

Tujuan dari studi *grounded theory* adalah untuk bergerak ke luar dari deskripsi dan untuk memunculkan teori, penjelasan teoritis gabungan bagi proses atau aksi. Para partisipan dalam studi tersebut akan mengalami proses ini, dan pengembangan teori tersebut dapat membantu menjelaskan praktik atau menyediakan kerangka bagi riset lebih lanjut. Ide pentingnya adalah pengembangan teori ini tidak muncul dengan sendirinya, tetapi dimunculkan atau didasarkan pada data dari para partisipan yang telah mengalami proses tersebut. Oleh karena itu, *grounded theory* merupakan desain riset kualitatif yang penelitinya memunculkan penjelasan umum (teori) tentang proses, aksi, atau interaksi yang dibentuk oleh pandangan dari sejumlah besar partisipan. *Grounded theory* disediakan untuk memunculkan teori (lengkap dengan diagram dan hipotesis) tentang aksi, interaksi atau proses dengan saling menghubungkan kategori informasi berdasarkan pada data yang dikumpulkan dari individu. Terdapat beberapa ciri utama *grounded theory* yang mungkin terdapat di dalam penelitian, yaitu:

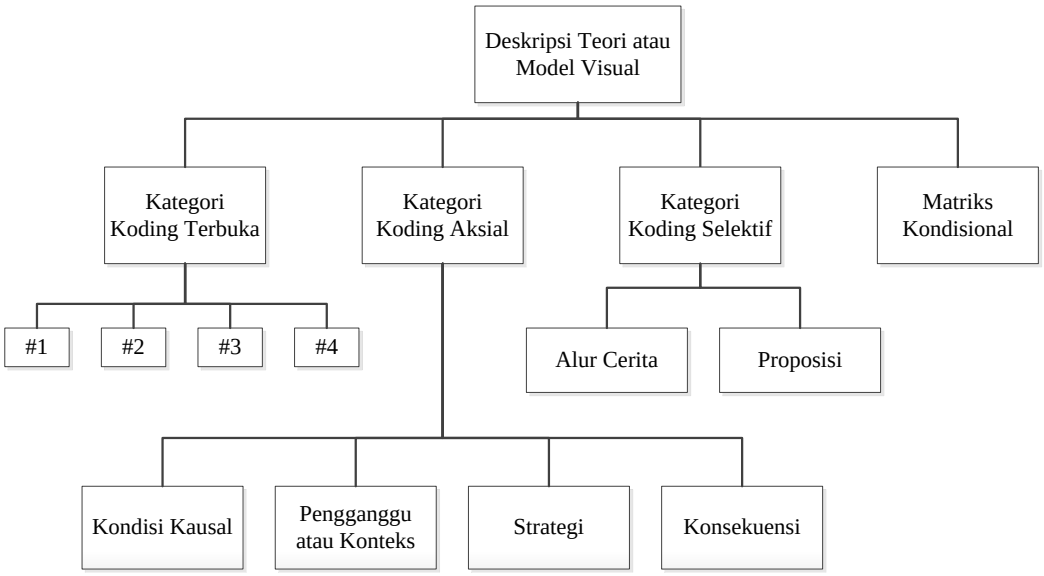
1. Peneliti memfokuskan pada proses atau aksi yang memiliki tahapan atau fase khas yang terjadi sepanjang waktu. Oleh karenanya, studi *grounded theory* meneliti gerakan atau aksi yang berusaha dijelaskan oleh peneliti.
2. Peneliti, kemudian, berusaha untuk mengembangkan teori tentang proses atau aksi inti. Secara umum, teori adalah suatu penjelasan tentang sesuatu atau

pemahaman yang dikembangkan oleh peneliti. Penjelasan atau pemahaman ini menyatukan, dalam *grounded theory*, kategori teoritis yang dirangkai untuk memperlihatkan bagaimana mereka bekerja.

3. Memoing menjadi bagian dari pengembangan teori ketika peneliti menuliskan ide berdasarkan data yang telah dikumpulkan dan dianalisis. Dalam memo ini, ide tersebut berusaha untuk merumuskan proses yang sedang dilihatoleh peneliti dan untuk menggambar aliran dari proses tersebut.
4. Bentuk utama pengumpulan datanya sering kali adalah wawancara yang penelitinya secara konstan membandingkan data yang dikumpulkan dari para partisipan dengan ide tentang teori baru.
5. Analisis data dapat distrukturkan dan mengikuti pola pengembangan kategori terbuka, memilih satu kategori untuk menjadi fokus teori tersebut, dan kemudian memperinci kategori tambahan (*coding* aksial) untuk membentuk model teoritis. Perpotongan dari kategori tersebut menjadi teori (*coding* selektif). Teori ini dapat disajikan sebagai diagram , proposisi (atau hipotesis) atau sebagai pembahasan.

2.5.2 Prosedur Pelaksanaan Riset *Grounded theory*

Sebelum menentukan pilihan untuk melakukan penelitian menggunakan *grounded theory*, peneliti perlu memastikan bahwa *grounded theory* adalah metode yang paling sesuai untuk mempelajari permasalahan penelitiannya. *Grounded theory* adalah desain yang paling baik untuk digunakan ketika tidak didapatkan teori untuk menjelaskan atau memahami proses. Prosedur pelaksanaan riset *grounded theory* dapat dilihat pada Gambar 2.11.



Gambar 2.11 Prosedur pelaksanaan riset *grounded theory* (Creswell, 2015)

Peneliti mengawali proses analisis data dengan koding terbuka, yaitu mengkodekan data untuk kategori informasi utamanya. Dari koding terbuka, muncul koding aksial yang penelitinya mengidentifikasi satu kategori koding terbuka untuk dijadikan fokus (disebut fenomene "inti") dan menciptakan kategori seputar fenomena inti tersebut. Terdapat berbagai tipe dari kategori-kategori yang diidentifikasi di seputar fenomena inti. Tipe-tipe tersebut adalah kondisi kasual (faktor apa saja yang menyebabkan fenomena inti tersebut), strategi (tindakan yang dilakukan dalam merespon fenomena inti), kondisi kontekstual dan pengganggu (faktor situasional, yang luas maupun spesifik, yang memengaruhi strategi) dan konsekuensi (hasil dari penggunaan strategi). Selanjutnya adalah koding selektif yaitu peneliti mengambil model dan mengembangkan proposisi (atau hipotesis) yang menghubungkan kategori dalam model tersebut atau menyusun cerita yang mendeskripsikan hubungan dari kategori dalam model tersebut. Teori yang dikembangkan oleh peneliti ini lalu diartikulasikan di bagian akhir studi dan dapat ditulis dalam berbagai bentuk, misalnya narasi, gambar visual atau serangkaian hipotesis atau proposisi. Langkah terakhir adalah mengembangkan matriks kondisional. Matriks kondisional merupakan istilah untuk suatu diagram, biasanya digambarkan di bagian belakang dalam studi *grounded theory*, yang menampilkan kondisi dan konsekuensi yang terkait dengan

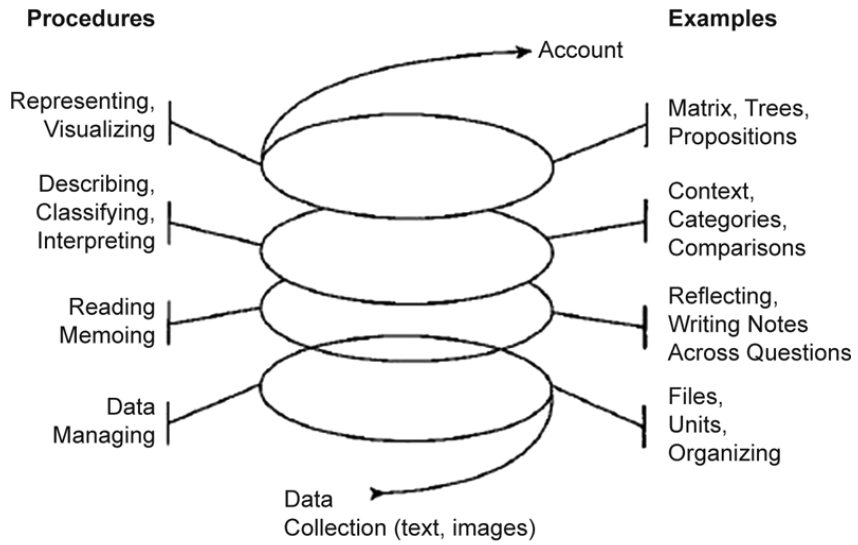
fenomena yang sedang diteliti. Matriks ini digunakan sebagai alat pengodean untuk membantu peneliti membuat hubungan antara kondisi makro dan mikro yang memengaruhi fenomena tersebut (Creswell, 2015).

2.5.3 Analisis Data Penelitian Kualitatif

Proses analisis data di dalam penelitian kualitatif dikenal dengan nama Spiral Analisis Data yang dapat dilihat pada Gambar 2.12. Prosedur analisis data pada penelitian kualitatif terdiri atas empat tahapan, yaitu :

1. Mengorganisasikan data : pada tahap ini, para peneliti mengorganisasikan data yang diperoleh ke dalam file-file komputer. Selain itu, para peneliti mengonversi file-file tersebut menjadi satuan-satuan teks yang sesuai (misalnya, sebuah kata, kalimat atau cerita lengkap) untuk keperluan analisis.
2. Membaca dan membuat memo (*memoing*) : setelah mengorganisasikan data, para peneliti melanjutkan proses analisis dengan memaknai basis data tersebut secara keseluruhan.
3. Mendeskripsikan, mengklasifikasikan dan menafsirkan data menjadi kode dan tema : pada tahap ini, pembentukan kode atau kategori merupakan jantung dari analisis data kualitatif. Di sini, peneliti membuat deskripsi secara detail, mengembangkan tema atau dimensi, dan memberikan penafsiran menurut sudut pandang mereka dan dari perspektif yang ada di dalam literature. Proses pengodean (*coding*) dimulai dengan mengelompokkan data teks atau visual menjadi kategori informasi yang lebih kecil, mencari bukti dari kode tersebut dari berbagai basis data yang digunakan dalam studi, kemudian memberikan label pada kode tersebut. Setelah tahap pengkodean, tahap selanjutnya adalah klasifikasi, yaitu memilah-milah teks atau informasi kualitatif, dan mencari kategori, tema atau dimensi informasi. Tema dalam penelitian kualitatif (juga disebut kategori) adalah satuan informasi yang luas yang tersusun dari beberapa kode yang dikelompokkan untuk membentuk ide umum.
4. Menafsirkan data : yaitu keluar dari kode dan tema menuju makna yang lebih luas dari data. Peneliti akan menghubungkan penafsirannya dengan literatur riset yang lebih luas yang dikembangkan oleh ilmuwan lain.

5. Menyajikan dan memvisualisasikan data : peneliti mengemas apa yang ditemukan dalam bentuk teks, tabel, bagan atau gambar.



Gambar 2.12 Analisis data penelitian kualitatif (Creswell, 2015)

2.5.4 Pengecekan Keabsahan Data Kualitatif

Validitas merupakan salah satu kekuatan dari penelitian kualitatif. Validitas suatu penelitian didasarkan pada hal-hal yang menentukan apakah suatu penelitian akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca laporan penelitian (Creswell & Miller, 2000). Menurut Creswell (2014) validitas penelitian kualitatif berarti peneliti melakukan pengecekan ketepatan hal-hal yang ditemukan dalam penelitian melalui suatu prosedur tertentu. Berikut ini strategi untuk memastikan validitas penelitian kualitatif:

1. ***Triangulation***: peneliti mencari titik temu diantara berbagai informasi yang berbeda untuk membentuk tema penelitian, hal ini dilakukan dengan hanya berdasarkan pada kacamata peneliti, dan melalui proses pemilahan data yang sistematik untuk menemukan tema atau kategori umum dengan menghilangkan area yang saling tumpang tindih (Creswell & Miller, 2000).
2. ***Member checking***: prosedur validitas bergeser dari peneliti ke partisipan, data dan interpretasi yang telah dibuat oleh peneliti dikembalikan ke partisipan untuk mengonfirmasi kredibilitas informasi dan laporan naratif yang telah dibuat (Creswell & Miller, 2000). Kredibilitas data yang dikonfirmasi

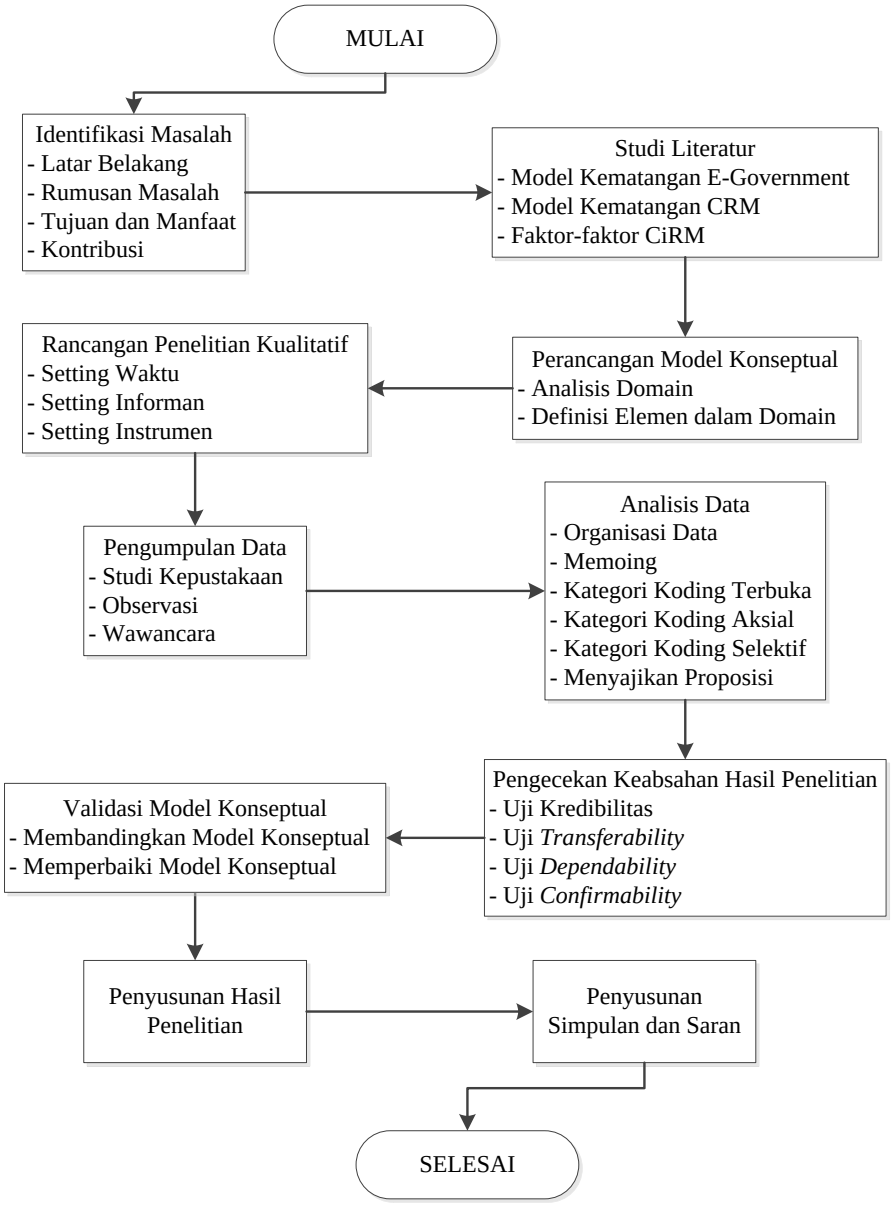
merupakan data yang telah dipoles atau dipoles sebagian seperti, temuan utama, tema, analisa kasus, dan lain lain, proses ini dapat melalui wawancara lanjutan (Creswell, 2014).

3. ***Rich and thick description***: penentuan kredibilitas suatu penelitian dilakukan dengan menggunakan laporan penelitian yang menjelaskan keadaan/situasi, partisipan, dan tema penelitian secara mendalam dan rinci. Dengan membaca laporan penelitian tersebut, pembaca dapat ikut merasakan situasi dan hal-hal yang dialami peneliti.
4. ***Peer debriefing***: prosedur ini dilakukan untuk meningkatkan akurasi laporan penelitian. Proses ini meliputi dengan menempatkan seseorang (*peer debriefer*) yang akan meninjau dan bertanya tentang penelitian sehingga laporan tersebut akan beresonasi dengan orang lain selain peneliti (Creswell, 2014).
5. ***External auditor***: berbeda dengan *deep briefer,* audit dilakukan oleh sesorang yang tidak familiar dengan peneliti atau penelitian dan dapat melakukan penilaian yang obyektif terhadap proyek disepanjang proses penelitian atau pada kesimpulan penelitian. Audit yang dilakukan dapat melalui berbagai aspek dari proyek seperti ketepatan rekaman penelitian, hubungan antara *research question* dengan data penelitian, dan tingkat analisis mulai dari data mentah hingga ke interpretasi data, hal-hal tersebut yang kemudian akan memberikan nilai validitas terhadap penelitian kualitatif (Creswell, 2014).

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini dipaparkan metode penelitian yang dilakukan untuk menyelesaikan penelitian ini. Metodologi penelitian yang terbagi ke dalam xx tahapan, yaitu tahap pendahuluan, studi literatur, penyusunan kuesioner, survei kuesioner, uji validitas dan reliabilitas, analisis hipotesis serta simpulan dan saran. Urutan metodologi penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian

3.1 Tahapan Penelitian

Tahapan ini merupakan tahapan awal yang dilakukan pada penelitian ini. Aktivitas-aktivitas yang dilakukan pada tahapan ini adalah identifikasi permasalahan, penetapan tujuan dilakukannya penelitian, serta manfaat yang bisa didapat baik oleh peneliti maupun pihak yang terkait dengan objek penelitian.

3.1.1 Identifikasi Masalah

Tujuan dari strategi pengidentifikasian permasalahan adalah menggambarkan apa yang dialamai oleh para pengambil keputusan TI berdasarkan pengalaman–pengalaman yang dimiliki (Creswell, 2014). Pada tahapan ini dilakukan identifikasi masalah untuk mendapatkan informasi mengenai topik penelitian yang sudah dipilih yang bertujuan untuk menemukan permasalahan dari penilaian kematangan implementasi *e-government* di Indonesia. Pada penelitian ini didapatkan temuan masalah dan celah penelitian mengenai faktor yang dinilai dalam penentuan kematangan implementasi *e-government*.

3.1.2 Studi Literatur

Studi literatur dalam penelitian ini bersumber dari buku, media, pakar ataupun dari hasil penelitian orang lain. Pemahaman terhadap literatur bertujuan untuk menyusun dasar teori terkait yang digunakan dalam melakukan penelitian mengenai pengukuran kualitas website dari persepsi pengguna terhadap perangkat akses *dekstop* dan *mobile*. Literatur yang didapatkan dapat membantu peneliti mulai dari merumuskan permasalahan hingga penyusunan tesis.

3.1.3 Perancangan Model Konseptual

Berdasarkan studi literatur yang telah dikaji, dibuatlah model konseptual yang menggambarkan kerangka kerja pengukuran kematangan implementasi CiRM *oriented e-government*. Model ini menggambarkan faktor kematangan yang diukur, cara mengukur kematangan dan level kematangan. Pada bagian ini dijelaskan pula definisi elemen dalam domain.

3.1.4 Rancangan Penelitian Kualitatif

Penelitian ini adalah penelitian pendekatan kualitatif dengan perspektif kajian sistem informasi. Pendekatan kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metodologi yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada pendekatan ini, peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden, dan melakukan studi pada situasi yang alami. Rancangan penelitian kualitatif ini merujuk pada acuan teoritis yang ditulis John W. Creswell (2015) dalam bukunya yang berjudul "Penelitian Kualitatif dan Desain Riset" dan buku Sugiyono (2014) yang berjudul "Memahami Penelitian Kualitatif".

Pendekatan kualitatif menekankan pada makna dan pemahaman dari dalam (*verstehen*), penalaran, definisi suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu), lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari. Pendekatan kualitatif, lebih lanjut, mementingkan pada proses dibandingkan dengan hasil akhir, oleh karena itu urut-urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyaknya gejala-gejala yang ditemukan. Tujuan penelitian biasanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat praktis. Melihat sifatnya, pendekatan kualitatif desainnya bersifat umum, dan berubah-ubah/berkembang sesuai dengan situasi di lapangan. Kesimpulannya, desain hanya digunakan sebagai asumsi untuk melakukan penelitan, oleh karena itu desain harus bersifat fleksibel dan terbuka. Peranan peneliti sangat dominan dalam menentukan keberhasilan penelitian sedang desain sifatnya hanya membantu mengarahkan proses penelitian agar berjalan dengan sistematis.

3.1.4.1 Setting Waktu dan Lokasi Penelitian

PeGI merupakan evaluasi yang dilakukan terhadap pemanfaatan TIK di lingkungan pemerintah kabupaten/kota dan propinsi di Indonesia. Tujuan kegatan ini adalah untuk memberikan acuan pengembangan dan pemanfaatan TIK, mendorong peningkatan pemanfaatan TIK di lingkungan pemerintahan (Kemkominfo, 2015). Dimensi PeGI terdiri atas lima hal, yaitu kebijakan, kelembagaan, infrastruktur, aplikasi dan perencanaan. Evaluasi dimensi kebijakan dilakukan terhadap kebijakan dalam bentuk nyata dari dokumen-dokumen resmi

yang memiliki kekuatan legal. Dimensi kelembagaan berkaitan erat dengan keberadaan organisasi yang berwewenang dan bertanggung jawab terhadap pengembangan dan pemanfaatan TIK. Dimensi infrastruktur berkaitan dengan sarana dan prasarana yang mendukung pengembangan dan pemanfaatan TIK. Dimensi aplikasi berkaitan dengan ketersediaan dan tingkat pemanfaatan piranti lunak aplikasi yang mendukung layanan *e-government* secara langsung (*front office*) atau tidak langsung (*back office*). Sedangkan dimensi perencanaan berkaitan dengan tata kelola atau manajemen perencanaan TIK yang dilakukan secara terpadu dan berkesinambungan (Kemkominfo, 2011). Tiap dimensi dalam PeGI memiliki bobot yang sama dan hasil penilaiannya terdiri atas empat kategori, yaitu sangat baik, baik, kurang, sangat kurang.

Evaluasi PeGI yang dilakukan pada tahun 2015 terhadap implementasi *e-government* di Jawa Timur menunjukkan hasil yang dapat dilihat pada Gambar 3.2. Gambar tersebut menunjukkan kabupaten/kota di Jawa Timur yang menduduki peringkat 10 teratas terkait dengan hasil penilaian PeGI. Pada 14 Maret 2013 (APEKSI, 2013), Pemerintah Kota Surabaya yang meluncurkan *Surabaya Single Window* (SSW) untuk mempermudah perizinan usaha dan mempercepat pelayanan di bidang perijinan. Namun demikian, masih dibukanya pelayanan secara *offline* membuat minat masyarakat untuk mengurus perizinan secara *online* rendah. untuk mengatasi persoalan tersebut, pada 1 Februari 2016 melalui Peraturan Walikota Surabaya No. 2 Tahun 2016, pengajuan Izin Prinsip Penanaman Modal Dalam Negeri, Izin Usaha Penanaman Modal Dalam Negeri, Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan Tanda Daftar Perusahaan (TDP) harus sepenuhnya dilakukan melalui SSW. Paparan di atas menjadi acuan untuk menetapkan *setting* lokasi, waktu dan informan penelitian.

PeGI Tingkat Kabupaten/Kota di Jawa Timur Tahun 2015

NO	KABUPATEN/KOTA	DIMENSI					NILAI RATA-RATA	KATEGORI
		KEBIJAKAN	KELEMBAGAAN	INFRASTRUKTUR	APLIKASI	PERENCANAAN		
1	Kota Surabaya	3.53	3.60	3.73	3.67	3.60	3.63	SANGAT BAIK
2	Kota Malang	3.20	3.33	3.53	3.33	3.20	3.32	BAIK
3	Kabupaten Bojonegoro	3.33	3.07	3.20	3.07	3.06	3.15	BAIK
4	Kabupaten Lamongan	3.22	3.06	3.18	3.13	3.04	3.13	BAIK
5	Kabupaten Gresik	2.93	2.83	2.87	2.70	3.00	2.87	BAIK
6	Kabupaten Banyuwangi	2.73	2.67	2.83	2.87	3.00	2.82	BAIK
7	Kota Pasuruan	2.47	2.83	2.67	2.73	2.73	2.69	BAIK
8	Kabupaten Sidoarjo	2.60	2.60	2.67	2.73	2.80	2.68	BAIK
9	Kota Probolinggo	2.70	2.93	2.40	2.73	2.40	2.63	BAIK
10	Kabupaten Malang	2.60	2.70	2.73	2.33	2.73	2.62	BAIK
	RATA-RATA	2.9	3.0	3.0	2.9	3.0	3.0	BAIK

Gambar 3.2 Hasil PeGI Propinsi Jawa Timur Tahun 2015

a. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan di kota Surabaya berdasarkan beberapa pertimbangan diantaranya:

- Surabaya merupakan kota terbesar di Jawa Timur dengan ketersedian akses internet yang cukup baik
- Berdasarkan PeGI, implementasi *e-government* di lingkungan pemerintah Surabaya dinilai sangat baik dan menempati peringkat pertama di Jawa Timur.

Dari pertimbangan – pertimbangan tersebut maka lokasi penelitian adalah di kota Surabaya.

b. Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan kurang lebih selama 3 bulan yaitu bulan April – Juni 2016. Untuk lebih jelasnya, mengenai waktu penelitian beserta aktivitasnya, dapat dilihat pada Tabel 4.2 Rencana Aktivitas Penelitian.

3.1.4.2 Setting Informan Penelitian

Informan yang dipilih dalam penelitian kualitatif harus memiliki informasi yang cukup mengenai fenomena yang akan diteliti sehingga penulis dapat memahami mengenai fenomena yang terjadi yang berkaitan dengan obyek penelitian. Dalam penelitian kualitatif tidak digunakan istilah populasi tetapi *social situation* (Spadley, 1980). Situasi sosial terdiri atas tiga elemen yakni

tempat, pelaku dan aktivitas yang berinteraksi secara sinergis. Situasi sosial tersebut dapat dinyatakan sebagai obyek penelitian yang ingin diketahui "apa yang terjadi" di dalamnya.

Peran informan menjadi salah satu kunci untuk memperoleh informasi yang memadai. Teknik sampling di dalam riset kualitatif sering juga dinyatakan sebagai "internal sampling" karena sama sekali bukan dimaksudkan untuk mengusahakan generalisasi tetapi untuk memperoleh kedalaman studi di dalam suatu konteks tertentu. Jumlah informan menjadi pengecualian ketika informasi yang diperoleh sudah dipandang memadai sehingga pencarian informasi "data" dapat dihentikan. (Yin, 1987)

Dalam penelitian ini pemilihan informannya menggunakan teknik *Purposive Sampling* (sampel bertujuan) yaitu teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2014) yang berarti pula sampel tidak dimaksudkan untuk mewakili populasi, melainkan untuk mewakili informasi. Jika dalam penelitian kuantitatif sampel harus mewakili populasi, misalnya ada prosentase atau rumus yang jelas tentang pengambilan sampel, tetapi dalam kualitatif tidak berdasarkan pada pertimbangan itu. Artinya ketika peneliti kualitatif hendak meneliti suatu masyarakat pada suatu wilayah, maka informan yang dapat diambil boleh terbatas yang penting informasinya dianggap sudah mewakili informasi secara keseluruhan (Creswell, 2015).

Dalam pendekatan *grounded theory*, partisipannya beragam, mulai dari 4 hingga 87 (Mason, 2010) atau 15, 20 hingga 30 individu (Creswell, 2015). Dalam penelitian ini jumlah informan adalah sebanyak 6 orang. Kualifikasi informan penelitian adalah sebagai berikut adalah masyarakat Surabaya yang menggunakan aplikasi *Surabaya Single Window* (SSW), e-delivery dan e-lampid.

3.1.4.3 Setting Instrumen Penelitian

Terdapat dua hal utama yang mempengaruhi kualitas data hasil penelitian, yaitu kualitas instrumen penelitian dan pengumpulan data (Sugiyono, 2014). Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrumen juga harus "divalidasi" seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang

selanjutnya terjun ke lapangan. Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terkait bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki obyek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. Jenis instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah pedoman wawancara, alat perekam, alat tulis dan sebagainya. Pedoman wawancara ini dituangkan dalam bentuk daftar pertanyaan terbuka yang telah disusun sebelumnya berdasarkan definisi domain pada Bab 4.

3.1.5 Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, sumber dan cara (Sugiyono, 2014). Pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah yaitu kondisi subjek sama sekali tidak dijamah oleh perlakuan yang dikendalikan oleh peneliti seperti halnya di dalam penelitian eksperimental. Pengumpulan data dapat menggunakan sumber data primer (sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data) dan atau sumber data sekunder (sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data). Teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan antara lain setudi kepustakaan, observasi, wawancara atau gabungannya.

3.1.5.1 Studi Kepustakaan

Teknik pengumpulan data pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan. Dalam penelitian ini, penulis akan mengumpulkan data-data dan informasi untuk mendukung latar belakang permasalahan, teori-teori yang berkaitan dengan pembahasan permasalahan yang ada, serta data-data penunjang lainnya. Data-data ini diperoleh dari buku-buku, artikel internet, jurnal penelitian, serta sumber pustaka lain yang mendukung penelitian ini.

3.1.5.2 Observasi

Pengamatan adalah salah satu alat penting untuk pengumpulan data dalam penelitian kualitatif. Mengamati berarti memperhatikan fenomena di lapangan melalui kelima indra peneliti, sering kali dengan instrumen atau perangkat, dan merekamnya untuk tujuan alamiah. Pengamatan tersebut didasarkan pada tujuan dan pertanyaan penelitian (Creswell, 2015).

3.1.5.3 Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti atau ingin mengetahui lebih mendalam tentang hal-hal dari responden (Sugiyono, 2014). Wawancara dilakukan terhadap informasn yang sesuai dengan *setting* informan yang telah dipaparkan sebelumnya. Sesorang dapat melihat wawancara sebagai rangkaian langkah dalam suatu prosedur. Langkah-langkah wawancara yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Creswell, 2015):

1. Menentukan pertanyaan riset yang akan dijawab dalam wawancara.
2. Mengidentifikasi mereka yang akan diwawancarai (informan) yang dapat menjawab dengan baik pertanyaan-pertanyaan riset/wawancara.
3. Menentukan tipe wawancara yang praktis dan dapat menghasilkan informasi yang paling berguna untuk menjawab pertanyaan riset.
4. Menggunakan prosedur perekaman yang memadai ketika melaksanakan wawancara.
5. Merancang dan menggunakan protokol wawancara atau panduan wawancara.
6. Menentukan lokasi wawancara yang tepat.
7. Setelah sampai di tempat wawancara, menjelaskan kembali tujuan penelitian dan rencana penggunaan hasil wawancara serta meminta informan menandatangani formulir persetujuan.
8. Menggunakan prosedur wawancara yang baik selama proses wawancara berlangsung.

3.1.6 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai dengan menyiapkan dan mengorganisasikan data (yaitu data teks seperti transkrip atau data gambar seperti foto) untuk analisis, kemudian mereduksi data tersebut menjadi tema melalui proses [engodean dan peringkasan kode dan terakhir menyajikan data dalam bentuk bagan, tabel atau pembahasan. Proses analisis data dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Pendekatan *grounded theory* menggunakan prosedur analisis yang detail. *Grounded theory* menyediakan prosedur untuk mengembangkan kategori informasi (koding terbuka), saling menghubungkan kategori (coding selektif) dan mengakhirinya dengan serangkaian proposisi teoritis yang saling tidak bersambungan. Dalam fase koding terbuka, peneliti mempelajari teks untuk kategori informasi yang menonjol yang didukung oleh teks tersebut. ketika serangkaian kategori telah dikembangkan, peneliti mengidentifikasi kategori tunggal dari daftar koding terbuka sebagai fenomena sentralnya dan kemudian kembali kepada data yang telah dikumpulkan untuk memahami kategori yang berkaitan dengan fenomena sentral tersebut. informasi dari fase koding ini kemudian diorganisasikan ke dalam bagan, paradigma pengodean, yang menampilkan model teoritis dari proses yang sedang diteliti tersebut.

Tabel 3.1 Analisis data dan penyajiannya

Analisis dan Penyajian Data	**Deskripsi**
Organisasi Data	Menciptakan dan mengorganisasikan file untuk data
Pembacaan, memoing	Membaca seluruh teks, membuat catatan pinggir, membentuk kode awal
Mendeskripsikan data menjadi kode dan tema	Mendeskripsikan kategori koding terbuka
Mengklasifikasikan data menjadi kode dan tema	▪ Memilih satu kategori koding terbuka untuk fenomena sentralnya ▪ Melakukan koding aksial, koding kausal, konteks, kondisi pengganggu, strategi, konsekuensi
Menafsirkan data	Melakukan koding selektif dan saling menghubungkan kategori untuk mengembangkan "cerita" atau proposisi
Menyajikan, memvisualisasikan data	▪ Menyajikan model visual atau teori ▪ Menyajikan proposisi

Sumber (Creswell, 2015)

3.1.7 Pengecekan Keabsahan Hasil Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, kriteria utama terhadap data hasil penelitian adalah valid, reliabel dan obyektif. Temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Di sisi lain, menurut penelitian kualitatif, suatu realitas itu bersifat majemuk dan dinamis sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Pengujian keabsahan data penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan empat cara, yaitu uji kredibilitas, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

Uji kredibilitas atau validitas internal dapat dilakukan antara lain dengan meningkatkan ketekunan, menggunakan bahan referensi dan mengadakan *member*

check (Sugiyono, 2014). Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Dengan meningkatkan ketekunan, maka peneliti dapat melakukan pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu salah atau tidak. Menggunakan bahan referensi berarti adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. *Member check* adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel / dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus mengubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Pelaksanaan *member check* dapat dilakukan setelah satu periode pengumpulan data selesai, atau setelah mendapat suatu temuan, atau kesimpulan. Setelah data disepakati bersama, maka para pemberi data diminta untuk menandatangani, supaya lebih otentik. Selain itu juga sebagai bukti bahwa peneliti telah melakukan *member check* .

Uji *transferability* merupakan uji validitas eksternal dalam penelitian kuantitatif. Supaya orang lain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian yang telah didapat, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis dan dapat dipercaya. Dengan demikian pembaca menjadi jelas atas hasil penelitian yang telah didapat sehinga dapat memutuskan dapat atau tidaknya hasil penelitian di aplikasikan di tempat lain.

Dalam penelitian kuantitatif, *dependability* disebut reliabilitas. Uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Pengujian dilakukan oleh auditor yang independen atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti dalam melakukan penelitian untuk

memastikan bahwa data yang diperoleh didapat dari proses yang benar-benar dilakukan peneliti.

Pengujian *confirmability* dalam penelitian kuantitatif disebut dengan uji obyektifitas penelitian. Penelitian dikatakan obyektif bila hasil penelitian telah disepakati banyak orang. Dalam penelitian kualitatif, uji *confirmability* mirip dengan uji *dependability* sehingga pengujiannya dapat dilakukan bersamaan. Menguji *confirmability* berarti menguji apakah hasil penelitian sesuai dengan proses yang dilakukan.

3.1.8 Validasi Model Konseptual

Validasi model konsptual merupakan elemen penting di dalam penelitian ini. Tujuan validasi model konseptual adalah untuk memastikan model konseptual yang dibangun oleh peneliti sesuai dengan model yang diinginkan masyarakat, yang diwakili oleh informan, ketika mereka ingin menilai implementasi *e-government*. Validasi model dilakukan dengan membandingkan model konseptual yang dibangun oleh peneliti dengan hasil analisis data yang didapat melalui pendekatan penelitian kualitatif berbasis *grounded theory*. Dari langkah tersebut dapat diketahui persamaan dan perbedaan di antara keduanya sekaligus merepresentasikan perbedaan antara proposisi yang disusun di awal penelitian dengan hasil analisis data. Selanjutnya, dilakukan perbaikan terhadap model agar model dapat mencakup penilaian *e-government* yang diinginkan masyarakat.

3.1.9 Penyusunan Hasil Penelitian

Pada tahapan penyusunan hasil atau pembahasan, hasil dari analisis data yang telah divalidasi kemudian diambil untuk menjawab pertanyaan penelitian.

3.1.10 Penyusunan Simpulan dan Saran

Tahapan terakhir dalam penelitian ini yakni menganalisis dan membahas temuan keseluruhan dalam penelitian, terkait dengan hasil analisis faktor-faktor yang diukur dalam menentukan kematangan *CiRM oriented e-government* dan teknik penilaiannya.

3.2 Rencana Aktivitas Penelitian

Aktivitas penelitian ini direncanakan berlangsung selama kurang lebih 5 bulan dengan jadwal pelaksanaan seperti pada Tabel 3.2.

Tabel 3.2 Rencana aktivitas penelitian

Rencana Kegiatan	**Februari**				**Maret**				**April**				**Mei**				**Juni**			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identifikasi masalah																				
Studi literatur																				
Rancangan penelitian kualitatif																				
Pengumpulan data																				
Analisis data																				
Pengecekan keabsahan data																				
Penyusunan hasil																				
Penyusunan simpulan dan saran																				
Pembuatan laporan																				

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 4
PENYUSUNAN MODEL KONSEPTUAL

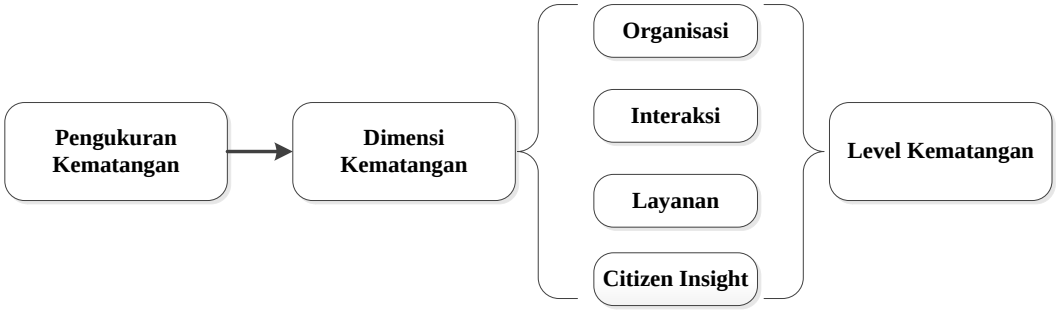
Pada bab ini akan dibahas mengenai model konseptual, analisis domain, dan definisi elemen dalam domain.

4.1 Pengembangan Model Konseptual

Dalam penelitian ini akan dikembangkan sebuah model yang akan dijelaskan sebagai kerangka konseptual. Kerangka konseptual merupakan penjelasan yang menyeluruh tentang teori yang menjadi acuan dasar yang dipadukan dengan hasil penelitian-penelitian yang telah ada sebelumnya sehingga memunculkan sebuah gagasan atas sebuah permasalahan untuk dapat dikaji lebih lanjut. Penelitian ini berfokus untuk mengembangkan sebuah model penilaian kematangan *CiRM oriented e-government*. Mengacu pada struktur SPI Maturity Model (Niazi, et al., 2005) maka model pengukuran kematangan yang diajukan terdiri dari faktor kematangan, tahapan kematangan dan cara pengukurannya.

Di antara faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi CRM (*customer relationship management*) dipengaruhi oleh faktor beberapa faktor, yaitu *knowledge acquisition and application, knowledge diffusion*, organisasi, teknologi CRM dan budaya *customer orientation* (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011; Garrido-Moreno, et al., 2014). Sedangkan menurut (Bahari, 2010; Lawson-Body, et al., 2011), dukungan manajemen atas dan kesediaan untuk menggunakan sistem atau resistansi terhadap perubahan merupakan hal yang mempengaruhi keberhasilan implementasi CRM di lingkungan pemerintahan. Penelitian yang dilakukan oleh (Andrade & Camacho, 2014) menghasilkan sebuah kerangka kerja implementasi CiRM yang terdiri atas *citizen oriented management*; *leadership, vision, commitment*, teknologi dan integrasi sistem, aspek yang berkaitan dengan masyarakat dan pegawai pemeirntah, aspek saluran komunikasi maupun akses terhadap layanan serta aspek kebijakan. Dalam penelitian ini, faktor-faktor kematangan yang diikutsertakan ke dalam model konseptual penelitian seperti yang terlihat pada Gambar 4.1 merupakan sisntesis dari seluruh faktor yang telah dipaparkan pada penelitian-

penelitian tersebut. Faktor-faktor tersebut kemudian dimasukkan ke dalam empat dimensi CiRM menurut (Schellong, 2007).



Gambar 4.1 Model Konseptual Penelitian

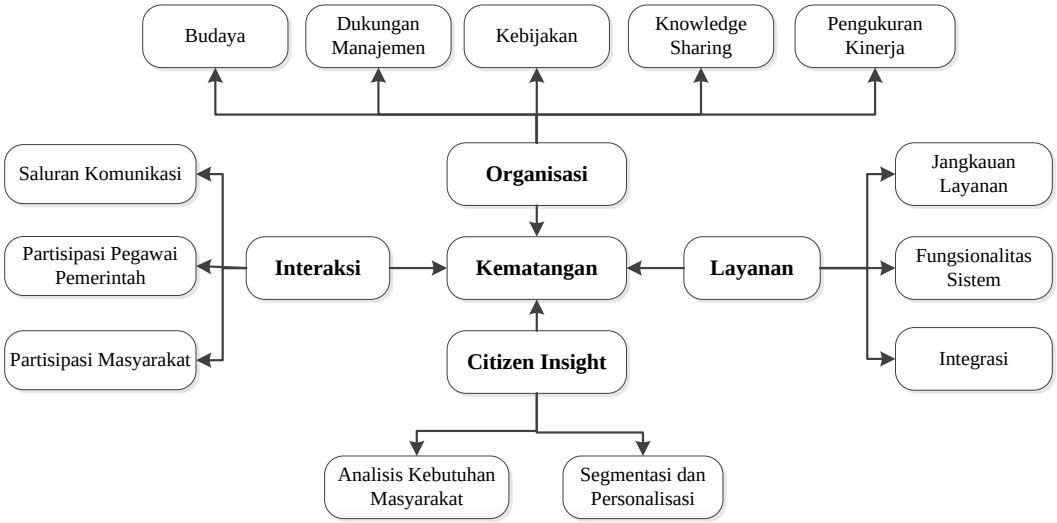
Organisasi meliputi budaya (*citizen oriented management*), dukungan manajemen, strategi dan kebijakan,. Interaksi terdiri dari saluran komunikasi, partisipasi masyarakat, dan partisipasi pegawai pemerintah. Layanan meliputi jenis layanan yang disediakan secara *online*, fungsionalitas layanan (*publishing*, *interaction*, *transaction*, dan *participation*), integrasi teknologi secara vertikal dan horisontal. Sedangkan *insight* meliputi analisis kebutuhan masyarakat, segmentasi, personalisasi, *knowledge sharing* dan pengukuran kinerja.

Teknik pengukuran kematangan diadopsi dari COBIT 5, yaitu tiap faktor kematangan diukur menggunakan skala pada COBIT. Hasil pengukuran kemudian dipetakan ke dalam *spider chart* dan dirata-rata. Nilai rata-rata tersebut menunjukkan level kematangan implementasi CiRM di suatu organisasi. Tahapan kematangan yang digunakan juga diadopsi dari COBIT 5, yaitu Level 0 (*incomplete*), Level 1 (*performed*), Level 2 (*managed*), Level 3 *established*), Level 4 (*predictable*), Level 5 (*optimized*).

4.2 Analisis Domain

Analisis domain pada umumnya dilakukan untuk memperoleh gambaran yang umum atau menyeluruh tentang situasi sosial yang diteliti atau obyek penelitian. Data diperoleh dari *grandtour* dan *minitour question*. Hasilnya berupa gambaran umum tentang obyek yang diteliti, yang belum pernah diketahui sebelumnya. Dalam analisis ini, informasi yang diperoleh belum mendalam, masih di permukaan, namun sudah menemukan domain-domain atau kategori dari

situasi sosial yang diteliti. Untuk menemukan domain dari konteks sosial/obyek yang diteliti, Spradley menyatakan untuk melakukan analisis hubungan semantik antarkategori. Tujuannya adalah untuk mencari hubungan antarelemen dengan domainnya. Elemen dalam masing-masing domain dapat dilihat pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Analisis Domain

Untuk memudahkan dalam melakukan analisis domain terhadap data yang telah terkumpul dari observasi, pengamatan dan dokumentasi, dibuatlah lembaran kerja analisis domain. Lembaran kerja analisis domain dapat dilihat pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1 Domain dan unsur-unsur penelitiannya

No.	Domain	Unsur	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
1.	Organisasi	Budaya (*citizen oriented culture*)	Pertanyaan tentang kemampuan organisasi untuk beralih kepada pola pikir yang mengutamakan pelayanan kepada masyarakat
		Dukungan manajemen	Pertanyaan tentang dukungan manajemen puncak terhadap CiRM
		Kolaborasi antar departemen	Pertanyaan tentang kolaborasi antar bagian/departemen/dinas di dalam lembaga pemerintah
		Kebijakan	Pertanyaan tentang kebijakan dan peraturan terkait CiRM
2.	Interaksi	Saluran komunikasi	Pertanyaan tentang saluran komunikasi (telepon, *email*, *online chat*, dll) yang disediakan
		Partisipasi masyarakat	Pertanyaan tentang penggunaan *e-government* oleh masyarakat
		Partisipasi pegawai pemerintah	Pertanyaan tentang penggunaan *e-government* oleh pegawai pemerintah
3.	Layanan	Jangkauan Layanan	Pertanyaan tentang jenis/variasi layanan *online* yang disediakan
		Fungsionalitas sistem	Pertanyaan tentang fungsionalitas layanan *online*
		Integrasi	Pertanyaan tentang kemampuan integrasi layanan *online*
4.	*Citizen insight*	Analisis kebutuhan masyarakat/*knowledge acquisition*	Pertanyaan tentang analisis kebutuhan yang dilakukan oleh organisasi
		Knowledge sharing	Pertanyaan tentang *knowledge sharing* antar pegawai pemerintah

No.	Domain	Unsur	Penggunaan Instrumen Pertanyaan Wawancara
		Segmentasi dan personalisasi	Pertanyaan tentang adanya segementasi dan personalisasi terhadap layanan yang diberikan
		Pengukuran kinerja	Pertanyaan tentang fitur pengukuran kinerja yang dilakukan oleh organisasi
5.	Pengukuran Kematangan	Skala Pengukuran (Niazi, et al., 2005)	Pertanyaan tentang skala penilaian yang digunakan
		Level Kematangan (Niazi, et al., 2005)	Pertanyaan tentang level kematangan yang dihasilkan

Sumber (Peneliti, 2016)

4.3 Proposisi

Proposisi adalah rancangan usulan, ungkapan yang dapat dipercaya, disangsikan, disangkal, atau dibuktikan benar tidaknya. Dalam penelitin ini terdapat dua proposisi, yaitu proposisi minor dan proposisi mayor.

4.3.1 Proposisi Minor

Proposisi minor merupakan pernyataan bermakna dari setiap kategori utama yang digunakan pada penelitian berdasarkan informasi yang ada.

A. Budaya

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Schellong, 2007), (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011) dan (Andrade & Camacho, 2014), "Budaya (*citizen oriented culture*) merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

B. Dukungan Manajemen

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011), (Garrido-Moreno, et al., 2014), (Andrade & Camacho, 2014), (Lawson-Body, et al., 2011) dan (Bahari, 2010), "Dukungan manajemen merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

C. Kolaborasi antar Departemen

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Schellong, 2007), (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011) dan (Andrade & Camacho, 2014), "Kolaborasi antar departemen merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

D. Kebijakan

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Andrade & Camacho, 2014), "Kebijakan merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

E. Saluran Komunikasi

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Cottam, et al., 2004), (Sasaki, et al., 2007), (Schellong, 2007), (Andrade & Camacho, 2014) dan

(Papadomichelaki & Mentzas, 2012), "Saluran komunikasi merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

F. Partisipasi Masyarakat

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Schellong, 2007), dan (Andrade & Camacho, 2014), "Partisipasi masyarakat merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

G. Partisipasi Pegawai Pemerintah

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Schellong, 2007), (Sasaki, et al., 2007), (Andrade & Camacho, 2014) (Lawson-Body, et al., 2011) dan (Bahari, 2010), "Partisipasi pegawai pemerintah merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

H. Jangkauan Layanan

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Cottam, et al., 2004) dan (Schellong, 2007), "Jangkauan layanan merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

I. Fungsionalitas Sistem

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (King, 2007) dan (Andrade & Camacho, 2014), "Fungsionalitas sistem merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

J. Integrasi

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Andrade & Camacho, 2014) "Integrasi merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

K. Analisis Kebutuhan Masyarakat

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Sasaki, et al., 2007), (Schellong, 2007), (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011) dan (Garrido-Moreno, et al., 2014), "Analisis kebutuhan masyarakat merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

L. Knowledge Sharing

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Sasaki, et al., 2007), (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011) dan (Garrido-Moreno, et al.,

2014), "*Knowledge sharing* merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

M. Segmentasi dan Personalisasi

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Sasaki, et al., 2007) dan (Schellong, 2007), "Segmentasi dan Personalisasi merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

N. Pengukuran Kinerja

Berdasarkan studi literatur dan hasil penelitian yang dilakukan (Schellong, 2007) dan (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011), "Pengukuran kinerja merupakan faktor yang diukur dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*".

4.3.2 Proposisi Mayor

Proposisi mayor merupakan pernyataan simpulan secara umum berdasarkan simpulan yang diperoleh pada proposisi minor. Proposisi mayor pada penelitian ini adalah "Kematangan *citizen relationship manegement oriented e-government* dapat diukur menggunakan empat dimensi di dalam CiRM yaitu organisasi, interaksi, layanan dan *citizen insight*".

BAB 5
HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas proses dan hasil penelitian yang telah dilakukan untuk menjawab rumusan masalah sehingga tujuan penelitian yang diharapkan dapat tercapai. Bab ini berisi tentang penjelasan gambaran umum objek penelitian, meliputi profil informan, pengumpulan dan penyajian data, proses analisis menggunakan pendekatan kualitatif dan proses pengecekan keabsahan data.

5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang informan yang digunakan dalam peelitian ini dan kelayakannya sebagai sumber rujukan informasi terkait topik penelitian ini.

5.1.1 Profil Informan

1. Profil Informan 1 : Direktur CV. Arfa Nusantara Baskara Jaya

   Nama : Aditya Tanjung, S.Kom

   Usia : 29 tahun

   Jabatan : Direktur CV. Arfa Nusantara Teknologi (energeek)

   Informan 1 merupakan direktur CV. Arfa Nusantara Teknologi atau yang lebih dikenal dengan *branding* energeek. Energeek The e-goverment solution merupakan perusahaan konsultan dan jasa teknologi informasi yang terletak di Surabaya, Jawa Timur. Energeek bergerak dalam bidang pembuatan berbagai macam jenis website, mulai dari website berbasis aplikasi hingga android. Rekanan energeek sebagian besar berasal dari kalangan pemerintah. Semenjak didirikan pada 11 maret 2010, Energeek telah menangani 31 proyek website dan android untuk berbagai dinas di lingkungan pemerintah Kota Surabaya. Informan 1 sendiri sudah mulai menggunakan aplikasi e-delivery semenjak tahun 2011 sehingga bisa dikatakan sangat akrab dengan aplikasi tersebut.

2. Profil Informan 2 : Staf Administrasi dan Keuangan CV. Arfa Nusantara Teknologi

   Nama : Giant Kusuma Sigit, A.Md.

   Usia : 24 tahun

   Jabatan : Staf Administrasi dan Keuangan

   Informan 2 merupakan staf administrasi dan keuangan CV. Arfa Nusantara Teknologi. Tugas informan 2 adalah mengelola dokumen-dokumen perusahaan perusahaan dan melakukan penagihan pembayaran atas proyek yang dikerjakan oleh perusahaan. Bersama-sama dengan informan 1, informan 2 juga aktif menggunakan e-delivery untuk melakukan pengajuan termin dan pembayaran pekerjaan karena berkaitan dengan tugas beliau sebagai staf keuangan. Informan 2 juga pernah menggunakan SSW untuk melakukan perpanjangan SIUP/TDP perusahaan.

3. Profil Informan 3:

   Nama : Izul Fiqri, S.Kom

   Usia : 35 tahun

   Jabatan : Direktur PT. Multi Safe Nusantara

   Informan 3 merupakan direktur PT. Multi Safe Nusantara. PT. Multi Safe Nusantara adalah penyedia jasa konsultan TI, khusus untuk pemerintah daerah. Pengalaman informan 3 terkait interaksi dengan e-goverment yang disediakan oleh pemerintah Kota Surabaya adalah informan 3 pernah menggunakan SSW untuk pengurusan SIUP pada tahun 2016.

4. Profil Informan 4 : General Manager PT. Nusantara Baskara Jaya

   Nama : Joni Farizal, S.Kom.

   Usia : 32 tahun

   Jabatan : General Manager PT Nusantara Baskara Jaya

   Informan 4 merupakan general manager PT Nusantara Baskara Jaya. Tugas beliau adalah menangani operasional kantor, SDM dan keuangan. PT. Nusantara Baskara Jaya atau yang lebih dikenal dengan Nusaraya didirikan pada 12 Maret 2010 dan merupakan perusahaan konsultan TI yang pada kurun waktu 2010 hingga 2015 menangani berbagai proyek pengembangan *software* milik lembaga pemerintah mulai dari tingkat propinsi daerah dan

lembaga kementerian. Pengalaman informan 4 terkait interaksi dengan e-goverment yang disediakan oleh pemerintah Kota Surabaya adalah informan 4 pernah menggunakan aplikasi e-lampid untuk pengurusan akta kelahiran pada 2010 dan SSW untuk pengurusan SIUP pada tahun 2016. Selain itu, sebelum menjadi *gemeral manager*, Informan 4 merupakan manajer proyek dari berbagai layanan *online* yang dikembangkan oleh Nusaraya dan menangani kurang lebih tujuh proyek pengembangan layanan *online*.

5. Profil Informan 5 : Staf Administrasi dan Pajak PT. Nusantara Baskara Jaya

   Nama : Yusuf Ali Sukmono, S.Ak.

   Usia : 36 tahun

   Jabatan : Staf Administrasi dan Pajak PT Nusantara Baskara Jaya

   Informan 5 merupakan staf administrasi dan pajak PT Nusantara Baskara Jaya. Tugas beliau adalah menangani keuangan kantor. Pengalaman informan 5 terkait interaksi dengan e-goverment yang disediakan oleh pemerintah Kota Surabaya adalah informan 5 pernah menggunakan aplikasi SSW untuk pengurusan SIUP beberapa anak perusahaan Nusaraya pada tahun 2016. Selain menangani masalah administrasi dan pajak, informan 5 juga merupakan kepala marketing dari produk-produk layanan *online* yang dikembangkan oleh Nusaraya selama 4 tahun. Oleh karena itulah, infroman 5 memiliki pengalaman interaksi yang sering dengan dan memahami tentang layanan *online*.

6. Profil Informan 6 : CEO Siplho Corporation

   Nama : Noerma Pudji Istiyanto, S.Kom

   Usia : 26 tahun

   Jabatan : CEO CV. SIPLHO Coorporation

   Informan 6 merupakan CEO CV. SIPLHO Coorporation. CV. SIPLHO Coorporation adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa pemasaran dan konsultan TI. Pengalaman informan 6 terkait interaksi dengan e-goverment yang disediakan oleh pemerintah Kota Surabaya adalah informan 6 pernah menggunakan aplikasi e-lampid untuk pengurusan akta kelahiran pada tahun 2015 dan aplikasi e-health pada tahun 2016.

5.1.2 Kelayakan Informan

Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif sangat berbeda dengan penentuan sampel dalam penelitian kuantitatif. Penentuan sampel dalam penelitian kualitatif tidak didasarkan perhitungan statistik. Sampel yang dipilih berfungsi untuk mendapatkan informasi yang maksimum, bukan untuk digeneralisasikan (Lincoln & Guba, 2014). Jadi penentuan sampel dalam penelitian kualitatif dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan dan selama penelitian berlangsung. Caranya yaitu, peneliti memilih orang tertentu yang dipertimbangkan akan memberikan data yang diperlukan.

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, kualifikasi informan penelitian adalah sebagai berikut :

a. Pernah menggunakan aplikasi *online* yang pernah disediakan oleh pemerintah kota Surabaya khususnya SSW, e-health dan e-lampid.
b. Memiliki interaksi yang sering dengan layanan *online*.

5.2 Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam kegiatan penelitian mempunyai tujuan untuk mengungkap fakta mengenai variabel yang di teliti. Awal dilakukan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang diukur dalam penilaian kematangan *e-government* dengan melakukan studi literatur, melihat kesenjangan yang terjadi dari penilaian kematangan tersebut. Dari tahapan awal ini, selanjutnya melakukan pengumpulan data hasil wawancara dengan keenam informan dengan mengajukan beberapa pertanyaan seputar pengalaman menggunakan layanan *online*, pelayanan *online* yang diharapkan serta faktor yang mempengaruhi penilaian terhadap layanan *online*. Wawancara dilakukan di Surabaya, dimana rata-rata waktu dalam melakukan interview adalah sekitar pukul 09.00 WIB sampai 17.00 WIB. Wawancara direkam melalui media perekam pada ponsel dengan format file *.wav. Data rekaman yang terkumpul dikelompokan berdasarkan folder informan.

5.3 Pengecekan Keabsahan Data Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, validitas mengacu pada apakah temuan penelitian secara akurat mencerminkan situasi dan didukung oleh bukti yang ada. pengecekan keabsahan atau validitas dilakukan untuk menentukan apakah suatu penelitian akurat dari sudut pandang peneliti, partisipan, atau pembaca laporan penelitian. Terdapat tiga cara yang dilakukan oleh peneliti untuk memastikan keabsahan data penelitian, yaitu uji kredibilitas, uji dependabilitas dan uji konfirmabilitas.

5.3.1 Uji Kredibilitas

Dalam penelitian ini, uji kredibilitas atau validitas internal dari data penelitian dilakukan dengan dua cara, yaitu triangulasi dan *member checking*.

5.3.1.1 Triangulasi

Tringulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan melakukan analisis dari berbagai perspektif. Pada penelitian ini, peneliti melakukan dua jenis triangulasi yaitu triangulasi sumber data dan triangulasi waktu pengumpulan data.

1. Triangulasi Sumber Data

Untuk triangulasi sumber data, peneliti melakukan penggalian informasi kepada:

a. Bapak Giant Kusuma Sigit, A.Md. selaku staf administrasi dan keuangan energeek. Keputusan untuk mewawancarai beliau merupakan usulan dari Bapak Aditya Tanjung, S.Kom yang terlebih dahulu diwawancarai oleh peneliti. Tujuan mewawancarai Bapak Giant Kusuma Sigit karena beliau juga menggunakan aplikasi *e-delivery*.
b. Bapak Yusuf Ali Sukmono, S.Si. selaku staf administrasi dan pajak Nusaraya. Keputusan untuk mewawancarai Bapak Yusuf merupakan rekomendasi dari GM Nusaraya Bapak Joni Farizal, S.Kom yang terlebih dahulu diwawancarai. Tujuan mewawancarai Bapak Yusuf karena yang bersangkutan lebih sering berinteraksi dengan proses pengurusan SIUP dan TDP secara *online*.

2. Triangulasi Waktu Pengumpulan Data

Untuk triangulasi waktu, peneliti hanya melakukan kepada empat informan dikarenakan kemudahan untuk menemui keempat informan tersebut. Hasil triangulasi waktu pengumpulan data dapat dilihat pada Tabel 5.1.

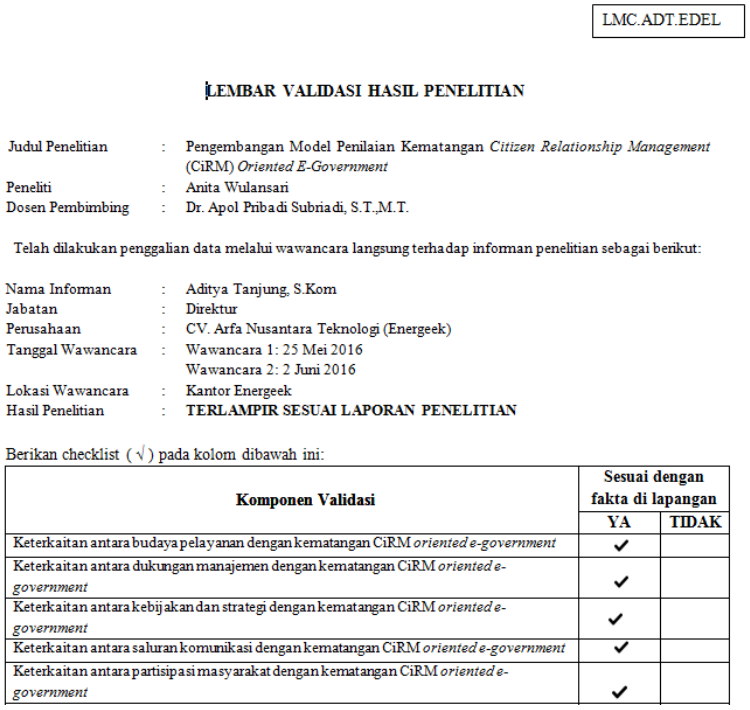
Tabel 5.1 Triangulasi Waktu

Nama Informan	Jabatan	Tanggal Wawancara ke		Tempat
		I	II	
Aditya Tanjung, S.Kom	Direktur Arfa Nusantara Baskara Jaya	25 Mei 2016 (Sore)	12 Juni 2016 (Pagi)	Kantor energeek
Joni Farizal, S.Kom	General Manager PT. Nusantara Baskara Jaya	27 Mei 2016 (Pagi)	12 Juni 2016 (Siang)	Kantor Nusaraya
Yusuf Ali Sukmono, S.Si.	Staf Administrasi dan Pajak PT. Nusantara Baskara Jaya	27 Mei 2016 (Siang)	12 Juni 2016 (Sore)	Kantor Nusaraya
Noerma Pudji Istiyanto S.Kom	CEO Siplho Corporation	9 Juni 2016 (Pagi)	17 Juni 2016 (Pagi)	Rumah informan

5.3.1.2 Member Checking

Member checking pada validasi data dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui akurasi hasil penelitian. Proses ini dilakukan dengan menyimpulan deskripsi–deskripsi ke hadapan informan untuk mengecek apakah hasil wawancara atau data /informasi sudah sesuai dan akurat. Proses ini juga bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang disampaikan oleh informan. Dari hasil kesimpulan tersebut dapat dijadikan sebagai validasi data untuk mengetahui akurasi data hasil penelitian. Conoh hasil

member checking dapat dilihat pada Gambar 5.1. Lembar Member Checking selanjutnya dapat dilihat pada Lampiran A.



LMC.ADT.EDEL

LEMBAR VALIDASI HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian	:	Pengembangan Model Penilaian Kematangan *Citizen Relationship Management* (CiRM) *Oriented E-Government*
Peneliti	:	Anita Wulansari
Dosen Pembimbing	:	Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T.,M.T.

Telah dilakukan penggalian data melalui wawancara langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

Nama Informan	:	Aditya Tanjung, S.Kom
Jabatan	:	Direktur
Perusahaan	:	CV. Arfa Nusantara Teknologi (Energeek)
Tanggal Wawancara	:	Wawancara 1: 25 Mei 2016 Wawancara 2: 2 Juni 2016
Lokasi Wawancara	:	Kantor Energeek
Hasil Penelitian	:	**TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (√) pada kolom dibawah ini:

Komponen Validasi	Sesuai dengan fakta di lapangan	
	YA	TIDAK
Keterkaitan antara budaya pelayanan dengan kematangan CiRM *oriented e-government*	✔	
Keterkaitan antara dukungan manajemen dengan kematangan CiRM *oriented e-government*	✔	
Keterkaitan antara kebijakan dan strategi dengan kematangan CiRM *oriented e-government*	✔	
Keterkaitan antara saluran komunikasi dengan kematangan CiRM *oriented e-government*	✔	
Keterkaitan antara partisipasi masyarakat dengan kematangan CiRM *oriented e-government*	✔	

Gambar 5.1 Member Checking

5.3.2 Uji Dependability dan Uji Confirmability

Uji dependability dan uji confirmability dapat dilakukan secara bersamaan. Uji dependability untuk mengaudit keseluruhan rangkaian tahapan penelitian, sedangkan uji confirmability dilakukan untuk mengkonfirmasi hasil penelitian dan mengaudit apakah tahapan-tahapan penelitian yang telah dilakukan sesuai dengan standar yang berlaku. Uji dependability dan uji confirmability dilakukan oleh auditor independen dalam hal ini dosen pembimbing penelitian ini.

5.4 Analisis Data

Proses analisis data hasil wawancara dilakukan dengan mengacu pada spiral analisis data (Creswell, 2015) untuk penelitian kualitatif berbasis *grounded theory*.

5.4.1 Mengorganisasikan Data

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan *grounded theory*. Mengawali proses analisis data, tahap awal pada proses Spiral Analisis adalah manajemen data. Proses mengorganisasikan data dilakukan dengan mengelompokan hasil rekaman kedalam beberapa bagian. Berikut adalah langkah-langkah mengorganisasikan data :

1. Membuat folder pada komputer dengan nama folder "**Interview Records".**
2. Membuat subfolder di dalam folder "**Interview Records"** sesuai dengan nama informan. Contoh : nama folder "**Tanjung"**
3. Mengkopi file rekaman pada media perekam (dalam penelitian ini menggunakan ponsel merek Samsung Galaxy Note 8.0 dengan nama aplikasi *Smart Voice Recorder* dengan format file *.wav) sesuai folder yang telah dibuat.
4. Memberikan nama file sesuai dengan ketentuan sebagai berikut : Nama-WawanacarKe-TanggalWawancara-Aplikasi yang digunakan. Contoh : "**Tanjung-1-270516-EDEL.wav".**

5.4.2 Membaca dan Membuat Memo

Setelah mengorganisasikan data, tahap selanjutnya adalah proses analisis dengan memaknai database tersebut secara keseluruhan, mencoba memaknai wawancara sebagai sebuah kesatuan. Untuk memudahkan proses mendeskripsikan, mengklasifikasikan dan menafsirkan data naskah hasil wawancara, maka dilakukan pencatatan (*memoing*) hasil wawancara ke dalam dokumen. Pada penelitian ini dokumen hasil *memoing* ada pada bagian lampiran.

5.4.3 Mendeskripsikan Data Menjadi Kode dan Tema – Mendeskripsikan Koding Terbuka

Koding terbuka merupakan pertama dalam proses analisis data untuk seorang teoritis *grounded theory*. Hal ini melibatkan pengambilan data (misalnya transkripsi wawancara) dan pengelompokannya menjadi kategori informasi. Berikut adalah proses koding terbuka terhadap data transkripsi wawancara.

5.4.3.1 Budaya

Orientasi terhadap pelanggan, dalam hal ini masyarakat, merujuk pada penempatan masyarakat sebagai pusat dari seluruh aktivitas organisasi untuk membangun hubungan jangka panjang secara bertahap. Oleh karena itulah, variabel ini merupakan komponen fundamental yang dibutuhkan bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan dalam CiRM. Pemerintah yang benar-benar berorientasi kepada masyarakat akan dapat mendesain proses bisnisnya dengan lebih baik karena budaya organisasi yang kondusif untuk meningkatkan pemahaman pegawai mengenai masyarakat (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011). Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran budaya pelayanan di dalam penilaian implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.01**: Ya, **perlu sekali**. Kalo saya pribadi intinya yang bisa mempermudah, mempercepat, trus kalo misalkan ada masalah bisa disolving.
>
> **Wcr_Giant_Stat.01: Perlu** sih menurutku. Biar SDM kita semakin maju gitu ga perlu pake hardcopy lagi.
>
> **Wcr_Izul_Stat.01_Sta02_Stat03_Stat04: Sangat Perlu** pelayanan yang mengedepankan kepuasan masyarakat, tidak seperti saat ini "Senang melihat orang lain susah, susah melihat orang lain senang".
>
> **Wcr_Toton_Stat.01: Sangat perlu** ya mbak. Karena kalo semisal tidak ada **perubahan paradigma** tentunya aplikasi *online* itu hanya sebagai alternatif atau penghibur saja.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.01: Perlu sekali**, bukan hanya sistem atau pelayanan secara *online*, tapi otomatis SDM-nya harus ditingkatkan juga.
>
> **Wcr_Joni_Stat.01** Yang pasti baik *offline* maupun *online* ya **harus orientasi ke masyarakat**.

Kata-kata kunci seperti: ***"sangat perlu", "perlu sekali", "perubahan paradigma", "harus orientasi ke masyarakat"***, menunjukkan bahwa **perubahan *mindset* (cara berpikir) pemerintah** memiliki peran penting dalam **keberhasilan implementasi *e-government* yang berorientasi ke masyarakat**. Semua bentuk aktivitas yang bersentuhan dengan publik harus dilakukan dengan rasa ingin memberikan pelayanan dan bukan sekedar menjalankan tugas. Masyarakat memiliki penilaian sendiri terkait bagaimana bentuk pelayanan yang berorientasi

kepada mereka. Berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.02_Stat.09_Stat.10**: Ya, perlu sekali, tapi kalo saya melihatnya lebih simple tu **dari kebijakan atas** ya. Kalo saya pribadi intinya yang bisa **mempermudah, mempercepat**, trus kalo **misalkan ada masalah bisa disolving**.
>
> **Wcr_Giant_ Stat.02:** Perlu sih menurutku. Biar SDM kita semakin maju gitu **ga perlu pake hardcopy** lagi. Pastinya masyarakat itu mintanya **cepet dan ga ribet**.
>
> **Wcr_Izul_ Sta02_Stat03_Stat04:** Pelayanan yang **mengedepankan kepuasan masyarakat**, tidak seperti saat ini "Senang melihat orang lain susah, susah melihat orang lain senang". **Pelayanan yang baik seharusnya cepat, tepat, mudah,** tidak seperti saat ini.
>
> **Wcr_Toton_Stat.05_Stat.06:** Pastinya yang **orientasinya itu ke public service.** Public service itu yang paling sering dibutuhkan misalkan pembuatan KTP, Kartu Keluarga, pembuatan SIM, artinya **kebutuhan-kebutuhan yang langsung bersinggungan dengan publik.**
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.05_Stat.06_Stat.07_Stat.08_Stat.09_Stat.10:** Jadi pelayanan yang pro masyarakat adalah pelayanan yang **memenuhi kebutuhan**. Yang **punya berbagai sarana untuk menjangkau mereka**. **Sangat membantu dan terbuka sekali**. Ketika kita datang ke kantor, **pegawainya sudah standby**, kita **ga semacam kucing-kucingan**, kita dateng, pegawainya ga ada di tempat; kita dateng, orangnya rapat, kita dateng orangnya **ramah**, kecuali di kantor Keluarahan. Kalau pelayanan yang di kelurahan itu sangat minim sekali, karena kalo di kelurahan **banyak sekali pungli-pungli**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.02_Stat.03_Stat.04_Stat.12:** Perubahan mindset itu diperlukan untuk **menyingkat proses, mempermudah proses** karena begitu *online* kan yang pasti orang **tidak perlu datang ke tempatnya, bisa dimana saja, bisa kapan saja.** Jadi harusnya mindsetnya harus fleksibel, **tidak kaku seperti yang dulu-dulu yang harus datang ke tempat, harus antri, harus menyiapkan banyak dokumen**. Yang pasti sih baik aparat, pejabatnya ataupun pegawainya itu **bisa melayani apa yang dibutuhkan masyarakat.** Banyak hal yang **dipermudah** lalu **pungli-pungli juga lumayan berkurang** dibanding dulu.

Kata-kata kunci seperti ***"mempermudah", "mempercepat", "cepet dan ga ribet", "cepat", "tepat", "mudah", "menyingkat proses", "mempermudah proses", "tidak perlu datang ke tempatnya, bisa dimana saja, bisa kapan saja" dan "ga perlu pake hardcopy"*** menunjukkan bahwa dengan adanya pelayanan *online* masyarakat menginginkan **proses yang lebih cepat dan mudah** tanpa perlu membawa-bawa berkas. Sedangkan kata-kata kunci seperti menunjukkan

"pungli-pungli juga lumayan berkurang", "pegawainya sudah standby", "ga semacam kucing-kucingan", dan "ramah" menunjukkan bahwa ketika memberikan pelayanan **pegawai pemerintah harus menunjukkan sikap yang baik tanpa merasa perlu dibayar lebih**. Kata-kata kunci seperti **"*kebutuhan-kebutuhan yang langsung bersinggungan dengan publik" "memenuhi kebutuhan" dan "bisa melayani apa yang dibutuhkan masyarakat"*** menunjukkan bahwa tujuan pelayanan yang diberikan oleh pemerintah adalah berupaya untuk **memenuhi kebutuhan masyarakat** sehingga **masyarakat merasa puas** terhadap pelayanan yang diberikan. Sedangkan kata kunci "**dari kebijakan atas**" menunjukkan bahwa pelayanan kepada masyarakat **ditentukan oleh pimpinan lembaga pemerintahan**.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pelayanan yang berorientasi kepada masyarakat adalah pelayanan yang meningkatkan efisiensi dan efektifitas proses layanan baik dari segi waktu maupun biaya. Tidak kalah pentingnya, pegawai pemerintah sebagai pihak pemberi layanan pun harus memiliki sikap yang baik dan cara pikir yang berusaha untuk membantu memenuhi kebutuhan masyarakat. Hal ini mendukung pernyataan yang dikemukakan oleh (Andrade & Camacho, 2014) bahwa pemerintah harus menyadari pentingnya hubungan dengan masyarakat. Pemerintahan hanya akan tetap stabil dalam kurun waktu yang lama ketika pemerintahan tersebut memiliki kemampuan untuk memuaskan masyarakatnya, utamanya kemampuan untuk mengawali perubahan di dalam pemerintahan. Langkah pertama merupakan langkah yang sulit apalagi ketika pemerintahan terdiri dari berbagai departemen dan dijalankan oleh politisi yang berbeda. Ketika pemerintah memutuskan untuk serius melakukan perubahan, maka hal-hal lainnya akan otomatis menyusul.

5.4.3.2 Dukungan Manajemen

Setelah pemerintah memutuskan untuk berubah, penting untuk menunjuk seseorang yang memiliki visi yang kuat untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Orang yang ditunjuk harus mampu menunjukkan kemampuan kepemimpinan yang kuat kepada para pegawainya dan mengetahui arah dari proses yang sedang dijalankan. Pimpinan lembaga tidak hanya bertindak sebagai

penyusun strategi namun juga motivator dan orang yang berkomitmen kuat terhadap hal ini (Andrade & Camacho, 2014). Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran dukungan pimpinan lembaga di dalam penilaian implementasi *citizen oriented e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_ Stat.38_Stat.84:** Oh ya wajib banget. Karena yang menentukan, yang paling banyak faktor yang menurut saya **cukup besar menentukan software itu implementasinya berhasil atau tidak itu dari sisi manajemen**. Juga **karena dia concern**.
>
> **Wcr_Giant_ Stat.04: Dukungan pejabat menurutku penting** sih mbak.
>
> **Wcr_Izul_Stat.05:** Sangat penting, karena merekalah **pemegang keputusan**. Mengawal secara langsung implementasi kebijakan penerapan *e-government* dengan langsung sidak.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.13:** Yusuf **Sangat penting**. Paling tidak sosialisasi dari pihak yang paling atas atau pemimpin.
>
> **Wcr_Joni_Stat.16_Stat.17_Stat.67:** Ya pasti pejabat itu **sangat berpengaruh** dalam bagaimana bisa mengarahkan roda pemerintahan. Karena meski bagaimana pun kultur dibagian bawah tetep **yang memutuskan kan atasan**, **yang mengarahkan atasan**. **Pejabat pemerintahnya sendiri itu kalo *aware*** akan sangat membantu untuk implementasi penggunaan aplikasi *online*.
>
> **Wcr_Toton_ Stat.12:** Saya rasa **perlu dukungan ya**.

Kata-kata kunci seperti "**cukup besar menentukan software itu implementasinya berhasil atau tidak itu dari sisi manajemen**", "**karena dia concern**", "**dukungan pejabat menurutku penting**", "**pemegang keputusan**" dan "**sangat berpengaruh**" menunjukkan bahwa **keberhasilan implementasi citizen oriented *e-government* dipengaruhi oleh dukungan pimpinan lembaga pemerintahan**. Dukungan manajemen meliputi bentuk dukungan manajemen senior atau tingkat atas yang dilakukan secara jelas dan terbuka terkait pentingnya penempatan implementasi *citizen oriented e-government* sebagai prioritas tertinggi sekaligus terlibat secara aktif dan konsisten untuk mewujudkan hal tersebut. Pemimpin daerah, dalam hal ini walikota, yang menyadari nilai strategis dari pelayanan secara *online* merupakan hal kunci untuk melakukan perubahan layanan dari tradisional menjadi *online*. Pemimpin yang seperti itu akan dapat

"memaksa" pegawai-pegawai di bawahnya sekaligus masyarakat untuk beralih layanan *online* sekaligus meningkatkan kualitas layanan *online* yang diberikan. Pimpinan lembaga dapat menunjukkan dukungan mereka terhadap implementasi *e-government* yang berorientasi kepada publik dengan berbagai cara.

5.4.3.3 Strategi

Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran strategi pelayanan di dalam penilaian implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Toton_Stat.71_Stat.73_Stat.74:** Saya rasa itu nanti **tergantung strategi pemkot** Surabaya ya. Kalo misalkan ternyata penerapan aplikasi *online* itu menjadi salah satu strategi pemkot Surabaya saya rasa perlu **pengelompokan layanan aplikasi *online*** itu. Cuman nanti kalo sudah ada sasarannya siapa, profil penggunanya apa. Kaya misalkan antara warga kelas menengah ke atas sama kelas menengah ke bawah, mungkin kalo kelas menengah ke atas bisa **ada versi mobile**, **versi playstore**. Kemudian kalo kelas menengah ke bawah mungkin bisa **kaya semacam agen-agen toko pulsa**.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.18:** Sistem *online* sekarang ini **bukan hanya ada di internet, tapi juga di mobil keliling dan android**. Jadi mobil keliling insyaa Allah secepatnya akan dilaunching di Taman Bungkul. Jadi strategi itu yang memberikan kemudahan-kemudahan kepada masyarakat jadi tidak ada birokrasi.

Kata-kata kunci seperti "**tergantung strategi pemkot**", "**ada versi mobile**", "**versi playstore**"," **kaya semacam agen-agen toko pulsa**" dan "**bukan hanya ada di internet, tapi juga di mobil keliling dan android**" menunjukkan bahwa **pentingnya pencanangan strategi** di dalam implementasi layanan *online*. Strategi ini akan berdampak terhadap **penyediaan sarana akses yang lebih beragam**, tidak hanya melalui website, namun juga bisa melalui ponsel atau mobil keliling.

5.4.3.4 Kebijakan

Faktor-faktor organisasional pada sektor publik berkaitan erat dengan peraturan, regulasi, hukum atau kebijakan. Peraturan dan kebijakan dapat memastikan perilaku organisasi dan mengarajkan pada efisiensi dan efektifitas (Lawson-Body, et al., 2011). Kebijakan menyangkut peraturan baik tertulis maupun lisan, formal maupun informal terkait dengan implementasi layanan

online. Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran kebijakan pemerintah di dalam penilaian implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.36_ Stat.37:**. **Nge-drive bawahan**, **membuat perwalinya**, terus dasar hukum itu ya wajib, terus **mewajibkan bawahannya** untuk menggunakan itu, **komitmen untuk selalu menggunakan** itu. Encourage lewat perwali, **kebijakan lisan maupun tertulis**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.04_Stat.06:** Orang kan pikirannya sekarang udah langsung **sosialisasi** atau apa. **Sosialisasi** untuk warga Surabaya di media cetak atau mungkin reklame.
>
> **Wcr_Izul_Stat.06:** Mengawal secara langsung implementasi kebijakan penerapan *e-government* dengan langsung **sidak**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.18_Stat.19_Stat.20 :** Pejabat pemerintah itu justru harus **menginisiasi dan memotivasi** pegawai pemkotnya. Dukungan yang kalo tingkat tinggi itu biasanya kalo ada **peraturan** atau mungkin **regulasi-regulasi** yang bisa meringankan atau mendukung masyarakat. Ada beberapa mungkin ya, seperti mengeluarkan beberapa peraturan pemda, entah itu regulasi atau **dukungan untuk melakukan perbaikan** sana-sini.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.14:** Paling tidak sosialisasi dari pihak yang paling atas atau pemimpin. Kemudian **disosialisasikan mulai dari pemerintah Surabaya, sampai kecamatan, sampai kelurahan dan RT RW**. Jadinya informasi yang langsung dari bawah itu kita nanyanya itu langsung bisa, kita itu ga perlu nanya langsung ke pusatnya.
>
> **Wcr_Toton_Stat.13_Stat.14_Stat.15_Stat.24_Stat.25:** Kalo dalam hal Surabaya, kan dari walikota harus ada **perda** yang mengatur tentang penerapan aplikasi *online* di Surabaya khususnya buat warga. Terus yang kedua itu, **kontrol di lapangan**. Yang ketiga **evaluasi**. Jadi targetan-targetan pemerintah itu apa. Perlu kebijakan dari **segi peraturan dan SOP**. Selain kebijakan berupa perda atau perwali perlu **ada reward dan punishment**.

Kata-kata kunci seperti "**nge-drive bawahan**", "**membuat perwalinya**", "**mewajibkan bawahannya**", "**komitmen untuk selalu menggunakan**", "**kebijakan lisan maupun tertulis**", "**sidak**", "**menginisiasi dan memotivasi**", "**peraturan**", "**regulasi-regulasi**", "**dukungan untuk melakukan perbaikan**", "**disosialisasikan mulai dari pemerintah Surabaya, sampai kecamatan, sampai kelurahan dan RT RW**", "**perda**", "**kontrol di lapangan**", "**evaluasi**" dan "**ada reward dan punishment**" menunjukkan bahwa ketika pimpinan lembaga pemerintahan mendukung pelaksanaan layanan *online*, hal tersebut harus

ditunjukkan dengan **membuat kebijakan yang dapat memotivasi, mengawasi dan mengevaluasi** jalannya implementasi layanan *online*. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pentingnya ada kebijakan baik secara tertulis maupun lisan yang mengatur tentang implementasi *citizen oriented e-government*. Hal ini dikarenakan hanya peraturanlah yang dapat mengikat dan memaksa seluruh pemegang kepentingan di dalam layanan publik untuk terlibat aktif dalam menyukseskan implementasi *citizen oriented e-government*.

5.4.3.5 Saluran Komunikasi

Salah satu hal yang membuat efektif layanan *online* adalah kemampuan untuk mendapatkan informasi. Lingkungan yang interaktif menjadi salah satu hal yang dipertimbangkan ketika mengembangkan sebuah layanan *online* karena hal tersebut memungkinkan pengguna untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan pegawai pemerintah dan memungkinkan mereka memperoleh informasi yang diperlukan (Papadomichelaki & Mentzas, 2012). Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran saluran komunikasi di dalam menilai implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.42_Stat.63_Stat.86:** ... dan **pendampingannya dari sisi customer service itu wajib**. Paling ga, **ada kontak yang bisa dihubungi** kalo misalkan bermasalah. Tapi lebih diposisikan untuk yang bener-bener vendor baru. **Dia yang ga paham ini alurnya musti bagaimana**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.16:** Itu harus ada **nomor kontak personnya yang bisa dihubungi**.
>
> **Wcr_Izul_Stat.12_Stat.14_Stat15:** Sangat perlu, karena **komunikasi itu sangat penting sekali**. Komunikasi dua arah, lewat aplikasi itu pemerintah menyampaikan program-programnya, masyarakat bisa menyampaikan kritik dan masukannya.
>
> **Wcr_Joni_Stat.27:** Pemerintah **harus punya media** untuk bisa **menyampaikan informasi** yang lebih baik, bisa lebih dekat lagi dengan masyarakatnya sendiri.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.24:** Jadi **pertanyaan-pertanyaan seperti kita orang awam itu tidak tahu**, jadi **kita tanyanya dimana**.
>
> **Wcr_Toton_Stat.30:** Saya rasa sangat **perlu adanya media komunikasi** untuk **menampung aspirasi** warga terhadap pemerintah terkait layanan *online* itu.

Kata-kata kunci seperti "**pendampingannya dari sisi customer service itu wajib**", "**nomor kontak personnya yang bisa dihubungi**", "**komunikasi itu sangat penting sekali**", "**harus punya media**", "**kita tanyanya dimana**"dan "**perlu adanya media komunikasi**" menunjukkan bahwa **pentingnya saluran komunikasi** yang dapat menghubungkan masyarakat sebagai objek layanan dengan pegawai pemerintah sebagai penyedia layanan. Pelayanan *online* pun harus tetap dapat memungkinkan masyarakat berinteraksi dengan pegawai pemerintah selayaknya pelayanan secara *offline*. Kata-kata kunci seperti "**dia yang ga paham ini alurnya musti bagaimana**", "**menyampaikan informasi**", "**pertanyaan-pertanyaan seperti kita orang awam itu tidak tahu**"dan "**menampung aspirasi**" menunjukkan **pentingnya saluran komunikasi bagi masyarakat yang membutuhkan bantuan atau informasi** bila menghadapai masalah ketika mengakses layanan yang disediakan pemerintah. Selain itu, saluran komunikasi juga berfungsi sebagai **wadah untuk menampung masukan dan keluhan** dari masyarakat.

Sebenarnya pemerintah sudah menyediakan saluran komunikasi berupa nomor telepon yang dapat dihubungi, seperti yang tercantum pada layanan SSW dan e-delivery. Namun masyarakat menginginkan adanya variasi media komunikasi selain telepon. Berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan.

> **Wcr_Tanjung_Stat.43_Stat.44_Stat.45_Stat.46_Stat.47:** Tapi harapan saya bisa ada **layanan customer care yang tidak harus datang**, bisa via **telepon**, via **email**. Kalo dari sisi customer service-nya, ya itu yang mungkin harus ditingkatkan saja, **kadang dikontak susah**. Tapi kalo dateng sih pasti **ditanggapi dengan baik**. Tapi harapan saya bisa ada **layanan customer care yang tidak harus datang**, bisa via **telepon**, via **email**. **Semua channel yang tidak harus dateng** lah, bisa email, atau mungkin **chat**. Tapi kalo telepon ya itu, kadang susah, **kadang gak ada yang ngangkat**. **Kalo pas diangkat sih langsung solved biasanya**. **Ga perlu nunggu-nunggu**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.18:** Kalo di SSW mungkin kurang, **tambah aja fitur buat chatnya** itu.
>
> **Wcr_Izul_Stat.13_Stat.19: Sarana komunikasi yang bisa diakses secara *online***. Interaktif, bisa **chat** secara langsung.
>
> **Wcr_Joni_Stat. 28:** Jadi lebih baik kalo misalkan ada **portal atau apa yang isinya semua informasi** ada disitu.

> **Wcr_Yusuf_Stat.21_Stat.24_Stat.63:** Jadi kadang kala orang kalo ada **pertanyaan-pertanyaan** langsung **chat** disitu. Dulu pernah sempet coba (telepon) karena sedikit kebingungan pada waktu menginputkan KBLI, kelembagaaan atau KPI itu koq sering ditolak. Pada waktu ditolak itu saya harus tanyanya gimana. Saya tanya ditelepon, **ternyata juga orang di kantor itu harus nyari orangnya dulu** jadi agak kesulitan. artinya kalo bagian ini nunggu cari pak ini. **Setelah itu baru kalo ga ada, nanti tolong menghubungi lagi**. **Jadi ga ada solusi kalo by phone**. **Kita mencari informasi sebaiknya ada solus**i, dimana sih kita mau tanya atau curhatnya itu dimana.
>
> **Wcr_Toton_Stat.33:** Artinya semua media komunikasi itu perlu dimanfaatkan, misal mulai **dari telepon, email,** kemudian **website, jejaring sosial, fitur chat**.

Kata-kata kunci seperti "**layanan customer care yang tidak harus datang**", "**telepon**", "**email**", "**website**", "**jejaring sosial**", "**fitur chat**" dan "**portal atau apa yang isinya semua informasi**" menunjukkan bahwa masyarakat pun ingin berkomunikasi jarak jauh dengan petugas sehingga bila ingin memperoleh informasi atau mendapatkan solusi atas permasalahan yang dihadapi tidak perlu datang ke kantor. Media komunikasi yang diinginkan berupa **portal informasi, telepon, email, *online chat*** dan **jejaring sosial**.

Sedangkan kata-kata kunci seperti "**kadang dikontak susah**", "**kadang gak ada yang ngangkat**", "**ternyata juga orang di kantor itu harus nyari orangnya dulu**", "**setelah itu baru kalo ga ada, nanti tolong menghubungi lagi**" dan "**jadi ga ada solusi kalo by phone**", menunjukkan bahwa masih **buruknya pelayanan** yang diberikan pemerintah melalui media komunikasi yang tersedia. Meskipun hanya berkomunikasi jarak jauh, masyarakat tetap layak memperoleh pelayanan yang baik. Ungkapan ini dapat dilihat pada kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan di atas seperti yang ditunjukkan oleh kata-kata kunci berikut "**Ga perlu nunggu-nunggu**", "**kalo pas diangkat sih langsung solved biasanya**" dan "**Kita mencari informasi sebaiknya ada solusi**.

Berdasarkan paparan di atas, meski pelayanan publik dilakukan secara *online*, namun masyarakat tetap menginginkan adanya interaksi dengan pegawai pemerintah. Tentu saja interaksi tersebut adalah interaksi yang dapat dilakukan tanpa harus bertemu langsung dengan pegawai pemerintah. Masyarakat menginginkan adanya saluran komunikasi berupa nomor telepon, email, web chat

ataupun alat komunikasi lainnya. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan (Schellong, 2007) dan (Andrade & Camacho, 2014). Selain ketersediaan alat komunikasi yang beragam, yang tidak kalah pentingnya adalah berjalannya proses pelayanan publik melalui alat-alat komunikasi tersebut. Oleh karena itulah, diperlukan petugas yang responsif dan siap melayani dengan baik, seperti yang disyaratkan oleh (Andersen, et al., 2011).

5.4.3.6 Partisipasi Masyarakat

Proyek CiRM bertujuan untuk mengembangkan dialog antara pemerintah dengan masyarakat. Jika pemerintah mampu menemukan cara untuk berkomunikasi dengan masyarakatnya, bukan menjadi jaminan masyarakat akan merespon hal tersebut. Pemerintah perlu meningkatkan kesadaran bahwa kebutuhan masyarakat adalah prioritas pertama dan pemerintah akan melakukan apa saja untuk memenuhi hal tersbeut (Andrade & Camacho, 2014). Apalagi, masyarakat merupakan pemegang kepentingan utama bagi penyelenggaraan layanan publik. Mereka adalah objek sekaligus subjek layanan itu sendiri. Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran partisipasi masyarakat di dalam penilaian implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.51: Penting buat masyarakat untuk mak**e karena targetnya dibikin itu kan untuk mempermudah.
>
> **Wcr_Giant_Stat.19: Penting untuk pake**, biar tertata maksudnya kalo di *online* kan harus nanti kan ada pengarsipannya sendiri.
>
> **Wcr_Izul_Stat.16: Sangat penting**, masyarakat dapat **memberikan masukan** guna perbaikan *e-government* kedepannya.
>
> **Wcr_Joni_Stat.31_Stat.34: Berpartisipasi itu penting** karena **usernya tetep masyarakat**. Jadi bagaimana masyarakat bisa menjangkau aplikasi *online*, itu yang penting. Partisipasi masyarakat itu bisa **membantu pemerintah kota untuk menyusun kebijakan atau perencanaan ke depannya**.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.29_Stat.30_Stat.31: Kalo terlibat sih pasti ya** mbak karena sebagai bagian dari kebutuhan kita juga sih sebagai warga Surabaya. **Masyarakat pun harus tahu**. **Penggunaan oleh masyarakat itu juga sebagai penilaian**. Jadi ketika kita sudah melakukan pendaftaran via *online*, otomatis kita juga akan **menginformasikan**

> **ke rekan-rekan yang lain** gitu lho. **Sebagai pengguna dulu** terus **mensosialisasikan**, "eh ini mudah lho sekarang".
>
> **Wcr_Toton_Stat.37_Stat.38_Stat.40:** Jadi warga juga tetep **perlu dilibatkan dalam partisipasi** ya. Partisipasi masyarakat disini penerimaan masyarakat terkait pelayanan publik tersebut. Yang pertama itu, ada **rasa ingin tahu** atau **inisiatif untuk mengenal layanan *online*** apa saja yang sudah ada di pemkot. Minimal tahu kan, seperti itu dan **ingin belajar**. Yang kedua, **partisipasi untuk menggunakan**.

Kata-kata kunci seperti "**Berpartisipasi itu penting**", "**Kalo terlibat sih pasti ya**" dan "**perlu dilibatkan dalam partisipasi**" menunjukkan bahwa salah satu hal yang menentukan keberhasilan implementasi layanan *online* adalah keterlibatan masyarakat di dalamnya. Partisipasi masyarakat tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk yang beragam, misalnya **berinisiatif untuk mencari tahu** layanan *online* apa saja yang disediakan oleh pemerintah, ikut **mensosialisasikan** keberdaan layanan *online* yang tersedia, **aktif menggunakan** layanan *online* tersebut ketika membutuhkan pelayanan dari pemerintah dan ikut serta **memberi masukan** kepada pemerintah terkait peningkatan-peningkatan yang dibutuhkan. Hal tersebut ditunjukkan oleh kata-kata kunci "**Penting buat masyarakat untuk mak**e", "**memberikan masukan**", "**Masyarakat pun harus tahu**", "**rasa ingin**", "**inisiatif untuk mengenal layanan *online***", "**partisipasi untuk menggunakan**", "**menginformasikan ke rekan-rekan yang lain**" dan "**mensosialisasikan**".

Menurut (Schellong, 2007), CiRM bertujuan untuk mengintegrasikan peran masyarakat ke dalam proses pelayanan publik. Partisipasi masyarakat terdiri atas dua sisi, yaitu yang pertana adalah *self service*, fungsi pelayanan dilakukan oleh masyarakat sendiri melalui aplikasi *online*, dan yang kedua adalah pemberian umpan balik/kritik dari masyarakat terkait layanan *online* yang disediakan, kebijakan, dan lain-lain. Pendapat ini sejalan dengan pembahasan hasil wawancara terhadap informan di atas bahwa masyarakat dapat berpartisipasi dengan cara aktif mencari informasi terkait ketersediaan layanan *online*, menggunakannya, mensosialiasikan layanan *online* tersebut kepada orang-orang di sekitarnya, mendorong orang lain untuk ikut menggunakan layanan *online* tersebut dan memberi umpan balik (saran, kritik, keluhan, masukan, dll) terkait proses penyediaan layanan secara *online*.

5.4.3.7 Partisipasi Pegawai Pemerintah

Kesuksesan sistem CiRM bergantung pada infrastruktur TI dan pegawai dengan pengetahuan TI yang spesifik. Pegawai pemerintah dan kontribusi mereka merupakan faktor penting bagi keberlangsungan CiRM (Andrade & Camacho, 2014). Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran partisipasi pegawai pemerintah di dalam menilai implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.57_Stat.58:** Karena kalo ga pake itu, pencairannya ga bisa dilakukan. **Jadi dari sisi pegawainya pun wajib, ya harus menggunakan itu**. Ga ada cara lain. Nah **kalo dari sisi pemerintah sebagai user pengguna itu dia sudah selesai sih, sudah bagus kalo pake itu**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.18_Stat.22 Harus terlibat juga**. **Pegawai yang mau terlibat sedikit, karena lebih milih pake hardcopy** (pegawainya,red.). Jadi ga mau buka laptop terus nyari datanya.
>
> **Wcr_Izul_Stat.17_Stat.18: Keterlibatan petugas sangat penting, menjaga agar implementasi tersebut terus berjalan**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.04_Stat.05_Stat.06_Stat.36 Perlu banget** karena aplikasi *online* ini kan **mereka (pegawai pemerintah) sendiri yang menjalankan**. **Mereka termasuk bagian dari rantai sistemnya**. Yang pasti sih baik aparat, pejabatnya ataupun pegawainya itu bisa **melayani apa yang dibutuhkan masyarakat**. Jadi misalkan untuk ngurus surat tertentu ga cuman minta persyaratannya tapi juga **membantu memberikan informasinya**, **membantu bagaimana mengarahkan** yang baik untuk menyiapkan dokumen-dokumennya atau persyaratan lain yang didukung.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.34_Stat.35_Stat.36_Stat.37_Stat.38: Sangat penting** dan **harus tahu**. Sebagai **pelayanan komunikasi**. Si pendaftar itu sebagai orang awam bila tidak tahu harus bertanya ke siapa. Pegawai pemerintah **perlu menggunakan**. **Kesediaan untuk membantu**. Pendaftaran *online* hasil itu **dari pihak terkait kadang ada yang tau ada yang ga (prosedurnya)**. **Pegawai kelurahan pun ndak tahu apa itu SSW Surabaya**.
>
> **Wcr_Toton_Stat.44_Stat.45_Stat.46_Stat.47: Sangat penting** mbak ya... karena **mereka yang mengawal jalannya layanan** itu sendiri. Jadi jangan sampe sudah ada *online* ternyata sistem di kantornya, ya mungkin saya bilang tidak semua ya, ada beberapa karyawan yang ditugaskan untuk mengontrol atau menjalankan *online*nya itu ternyata malah **mereka sendiri juga kurang paham**. Nah harapannya pasrtisipasi pemerintah selaku penyelenggara layanan publik khusunya yang berbasis *online* ini mampu terlibat aktif dan persuasif. Persuasif yang seperti apa? Pertama **mengenalkan,**

> **mengedukasi** tentang minimal adanya layanan *online* itu. Yang kedua aktif dalam berpartisipasi **membantu warga** untuk yang gak bisa menggunakan layan *online* itu, **dibantu diguidance**, seperti itu.

Kata-kata kunci seperti "**jadi dari sisi pegawainya pun wajib**", "**keterlibatan petugas sangat penting**", "**mereka (pegawai pemerintah) sendiri yang menjalankan**" dan "**bagian dari rantai sistemnya**" menunjukkan bahwa tidak hanya pimpinan pemerintahan yang harus peduli terhadap implementasi layanan *online* namun **keterlibatan seluruh pegawai pemerintah** terutama yang langsung bersentuhan dengan publik **menjadi faktor utama keberhasilan implementasi layanan *online***. Sedangkan kata-kata kunci seperti "**harus menggunakan itu**", "**mengenalkan**", "**mengedukasi**", "**membantu warga**", "**dibantu diguidance**", "**pelayanan komunikasi**" dan "**melayani apa yang dibutuhkan masyarakat**" menunjukkan bentuk partisipasi pegawai pemerintah yaitu sebagai pihak yang aktif dalam **memberikan informasi dan mengedukasi masyarakat** terkait adanya layanan *online* dan **membantu mereka hingga dapat menggunakan layanan *online*** tersebut sekaligus sebagai **pengguna layanan *online***.

Namun faktanya, masyarakat masih merasakan perbedaan keterlibatan pegawai pemerintah saat mereka mengakses layanan *e-government* yang disediakan, seperti yang ditunjukkan kata-kata kunci berikut "**kalo dari sisi pemerintah sebagai user pengguna itu dia sudah selesai sih, sudah bagus kalo pake itu**", "**pegawai yang mau terlibat sedikit, karena lebih milih pake hardcopy**", "**mereka sendiri juga kurang paham**", "**dari pihak terkait kadang ada yang tau ada yang ga (prosedurnya)**" dan "**pegawai kelurahan pun ndak tahu apa itu SSW Surabaya**" di dalam kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan di atas. Dari berbagai kata kunci tersebut dapat dilihat bahwa ada pegawai pemerintah yang sangat aktif terlibat di dalam layanan *online* namun ada juga yang bahkan tidak mengetahui prosedurnya. Hal tersebut menunjukkan **belum meratanya keterlibatan pegawai pemerintah** itu sendiri di dalam implementasi *e-government* pegawai pemerintah. Hal ini dapat terjadi karena **sistem *online* yang diakses berbeda sehingga memiliki kebijakan yang berbeda**. Kata-kata kunci yang terdapat pada kutipan pernyataan hasil wawancara

terhadap informan di bawah ini, seperti "**ada perizinan yang menerima *offline* dan *online***", "**e-delivery itu kan dipaksa untuk jalur itu, ga ada *offline*nya**", "**disuruh milih**" dan "**bisa pake yang lama atau pake yang *online***" mendukung pernyataan tersebut.

> **Wcr_Tanjung_Stat.52:** Kalo ga ada yang make, makanya dulu di beberapa lini itu kadang ada yang harus sampe dipaksa yaa, kalo sekarang mungkin **ada perizinan yang menerima *offline* dan *online***. Tapi ada beberapa, ya kaya misalkan **e-delivery itu kan dipaksa untuk jalur itu, ga ada *offline*nya**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.11:** Tapi masyarakat Surabaya itu **disuruh milih**. **Bisa pake yang lama atau pake yang *online***. Belum mengikat.

Pegawai pemerintah, khususnya yang langsung berhadapan dengan masyarakat, merupakan pihak yang terlibat langsung di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Baik tidaknya penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pemerintah. Pegawai yang memiliki komitmen akan mampu mengatasi hambatan-hambatan fungsional sekaligus membaktikan dirinya untuk melakukan aktivitas-aktivitas yang berorientasi kepada masyarakat (Garrido-Moreno, et al., 2014). Keterlibatan pegawai pemerintah yang diharapkan oleh masyarakat adalah bahwa mereka tidak hanya sebagai pengguna, namun juga mengenalkan layanan *online*, memandu masyarakat dalam penggunaan layanan *online*, hingga mampu memberikan informasi yang dibutuhan masyarakat dengan cepat, tepat dan sikap yang baik.

5.4.3.8 Jangkauan Layanan

Memahami sebuah teknologi baru adalah satu hal, namun menerimanya adalah hal yang lain. Pemerintah tidak akan dapat mengumpulkan data tentang masyarakat ketika masyarakat tidak menerima dan menggunakan layanan *online*. Oleh karena itulah, pemerintah perlu melakukan sesuatu yang dapat mengubah pandangan masyarakat terkait layanan *online* (Andrade & Camacho, 2014). Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui layanan *online* seperti apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Pada kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan di bawah ini, terdapat kata-kata kunci seperti "**semua yang bisa dikerjakan jarak**

jauh bisa dilakukan melalui aplikasi *online*" dan "**layanan yang berkaitan dengan publik**" yang menunjukkan bahwa masyarakat mengharapkan **tersedianya layanan *online* untuk seluruh penyelenggaraan pelayanan publik**.

> **Wcr_Tanjung_Stat.41_Stat.85:** Karena **segala sektor yang besar-besar itu sudah tercover**, yang besar-besar itu dengan adanya SSW itu sudah banyak tercover, musrenbang juga banyak cover, semua **tupoksi utama yang besar-besar sudah tercover semua**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.68: Semua yang bisa dikerjakan jarak jauh bisa dilakukan melalui aplikasi *online*** dan bisa mengurangi penggunaan kertas.
>
> **Wcr_Toton_Stat.49: Layanan yang berkaitan dengan publik** kalo bicara tentang kepuasan masyarakat. Meliputi hajat hidup warga Surabaya.

Tentunya layanan *online* yang diharapkan tidak hanya sekedar tersedia, namun juga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat ketika bersentuhan dengan layanan *online* tersebut. Hal ini bertujuan agar masyarakat merasakan manfaat lebih dengan adanya layanan *online* sehingga bersemangat untuk komitmen menggunakannya. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.61_Stat.62:** Kalo saya sih lebih kesana sih. Yang **penggunaannya simple**. **Fungi-fungsi yang ada yang dibutuhkan** aja, kalo misalkan ga terlalu dibutuhkan mending ga usah. Tapi kalo saya pribadi ya itu **user interfacenya enak**, **ngisinya enak**, **cepet** terus **diaksesnya ga lemot**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.22_Stat.24_Stat.25_Stat.26_Stat.31:** Jadi **ada petunjuknya** untuk sebelum ngisi itu ada syarat yang harus dikumpulin dulu, kelengkapannya apa aja dikumpulin dulu baru nanti diisi di formulirnya. Kalo aku ngelihatnya **warna tampilannya udah bagus**. Jadi historinya gimana gitu. Histori dari pemakainya. Ya tentunya prosesnya lebih cepet, gitu aja sih. Kalo bisa ga perlu dateng ke pemkotnya ga perlu ngurus apa gitu, jadi **bisa selesai waktu *online***. Kita itu semisal udah ngajuin formulir maunya kita kesana itu sekali aja, ngambil aja. Ternyata yang aku alami itu kita udah upload kelengkapannya apa aja, kita tetep berangkat ke uptsa itu buat nyerahkan hardcopy-nya juga. Jadi 2 kali. **Maunya sih, kan udah upload, ke pemkot ngambil aja**.
>
> **Wcr_Izul_Stat.20: Aplikatif** dan **Userfriendly**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.45_Stat.42:** Yang pasti itu tadi kemudahan, kalo bisa **menggantikan dokumen kertas**. Yang perlu ditingkatkan **tampilan**, user experience.

> **Wcr_Yusuf_Stat.44_Stat.45:** Sistemnya, karena saya rasa sistemnya sudah sempurna karena sudah benar-benar sesuai dengan kebutuhan UPTSA sendiri dan kita juga **mudah untuk mengaplikasikan**. Jadi cara menginput juga **ndak error**, **ndak lemot**.

> **Wcr_Toton_Stat.50_Stat.51_Stat.52_Stat.53:** Yang saya harapkan pastinya yang **mudah diakses** ya mbak, terutama ketika diakses itu **tidak lambat**. Biasanya kalo terlalu banyak konten itu kan selain lambat juga makan data. Terus yang kedua itu **yang simple** ya, **user friendly**. Yang **cepet dan tidak ribet**.

Kata-kata kunci seperti "**penggunaannya simple**", "**ngisinya enak, cepet**" "**mudah untuk mengaplikasikan**", "**user friendly**", "**menggantikan dokumen kertas**", "**maunya sih, kan udah upload, ke pemkot ngambil aja**" dan "**cepet dan tidak ribet**" menunjukkan bahwa syarat pertama layanan *online* yang diinginkan oleh masyarakat adalah **mudah digunakan**. Sedangkan kata-kata kunci seperti "**diaksesnya ga lemot**", "**ndak lemot**", "**mudah diakses**" "**tidak lambat**" menunjukkan bahwa selain mudah, masyarakat menginginkan layanan *online* yang **dapat diakses dengan cepat**. Layanan *online* juga harus mencakup **semua aktivitas yang diperlukan** untuk memperoleh layanan seperti yang ditunjukkan kata-kata kunci "**fungi-fungsi yang ada yang dibutuhkan**", "**aplikatif**" dan "**bisa selesai waktu *online***". Jadi, dapat disimpulkan bahwa sistem *online* yang diharapkan masyarakat adalah yang **mudah digunakan, cepat diakses dan mencakup semua aktivitas yang diperlukan masyarakat**.

Selain kemudahan dan ketersediaan fungsi-fungsi yang menunjang proses pelayanan publik yang mereka butuhkan, masyarakat juga menginginkan adanya variasi sarana untuk mengakses layanan tersebut. Berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Toton_Stat.73_Stat.74:** Kaya misalkan antara warga kelas menengah ke atas sama kelas menengah ke bawah, mungkin kalo kelas menengah ke atas bisa **ada versi mobile**, **versi playstore**. Kemudian kalo kelas menengah ke bawah mungkin bisa **kaya semacam agen-agen toko pulsa**.

> **Wcr_Yusuf_Stat.18:** Sistem *online* sekarang ini **bukan hanya ada di internet, tapi juga di mobil keliling dan android**. Jadi mobil keliling insyaa Allah secepatnya akan dilaunching di Taman Bungkul. Jadi strategi itu yang memberikan kemudahan-kemudahan kepada masyarakat jadi tidak ada birokrasi.

Berdasarkan uraian di atas, masyarakat menginginkan pelayanan publik yang dapat diakses tanpa harus mendatangi kantor pemerintahan. Layanan *online*

yang disediakan haruslah mudah digunakan, memiliki berbagai fungsi yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, dan tersedia sepanjang waktu. Hal ini sejalan dengan penelitian (Papadomichelaki & Mentzas, 2012) yang menilai kualitas *e-government* dari sisi kemudahan penggunaan, fungsionalitas, *reliability* dan tampilan informasi. Selain itu, (Sasaki, et al., 2007) dan (Schellong, 2007) menyatakan perlunya variasi sarana untuk mengakses layanan. Pernyataan ini didukung oleh hasil wawancara yang menyatakan bahwa masyarakat menginginkan adanya akses layanan publik secara *online* yang tidak hanya melalui *website*, namun juga melalui *mobile*, mobil keliling atau kios.

5.4.3.9 Fungsionalitas Sistem

Sebuah pelayanan yang beralih dari tradisional/*offline* ke layanan *online* tentunya tetap harus dapat membantu masyarakat memenuhi kebutuhannya. Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui apa saja fungsionalitas sistem di dalam menilai implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Giant_Stat.23:** Jadi **ada petunjuknya untuk sebelum ngisi** itu ada syarat yang harus dikumpulin dulu, kelengkapannya apa aja dikumpulin dulu baru nanti diisi di formulirnya.
>
> **Wcr_Joni_Stat.48:** Fitur-fiturnya (yang lain) **informasi ada, tentang apa yang dibutuhkan** itu, abis itu form-formnya itu juga ada.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.41_Stat.66:** Untuk sistemnya saya rasa sudah cukup karena input-input datanya juga sudah ada semacam **bantuan**, semacam **pop up mana yang harus diisi**. Padahal **disitu memang ada syarat dan ketentuan**, tapi kadang orang malas baca, **ada flowchart untuk alur-alurnya** seperti apa, kadang kala juga ga akan saya baca, saya sendiri juga ga baca.
>
> **Wcr_Toton_Stat.56:** Selain **informasi** dan layanan itu juga ada interaksi dengan petugas, bisa chat, video conference atau apa yang seperti itu, yang sekiranya memang diperlukan oleh warga.

Kata-kata kunci seperti "**ada petunjuknya untuk sebelum ngisi**", "**informasi ada, tentang apa yang dibutuhkan**", "**bantuan**", "**pop up mana yang harus diisi**", "**informasi**", "**disitu memang ada syarat dan ketentuan**" dan "**ada flowchart untuk alur-alurnya**" menunjukkan bahwa perlu tersedianya

informasi yang berisi tentang layanan *online* itu dan petunjuk penggunaan dari layanan tersebut.

Selain informasi dan panduan pengguna, layanan *online* yang disediakan juga harus dapat menyediakan fungsi-fungsi yang berkaitan dengan proses layanan yang dibutuhkan masyarakata, seperti ***upload, download,* pengisian form, cetak dan histori**. Bahkan masyarakat menginginkan adanya **pengiriman dokumen ke rumah** dari yang sebelumnya harus diambil ke kantor. Dalam kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan di bawah ini, terdapat kata-kata kunci yang menunjukkan hal tersebut seperti "**upload penawaran**", "**cetak SPK disana**", "**pengennya histori pekerjaannya ada semua**", "**form-formnya itu juga ada**", "**mengisi form**", "**mengupload**" dan "**metode-metode pengambilan serah terima berkas (upload, download, berkas diterima di rumah)**".

> **Wcr_Tanjung_Stat.65:** Nah di e-delivery ini fokusnya lebih ke setelah dapet project atau ditunjuk sebagai pemenang project maka dia bisa **upload penawaran**, **cetak SPK disana**, **progressing pekerjaan sampai selesai**, terus **berita acara serah terima**, **permohonan pembayaran** dan seterusnya terkait termin sampai akhirnya dananya cair.
>
> **Wcr_Giant_Stat.27_Stat.29_Stat.30_Stat.31:** Kalo semisal di e-delivery itu ya, pengennya nama pekerjaannya itu semisal dari tahun berapa, pertama kali gabung e-delivery tahun berapa itu ada semua. Jadi **pengennya histori pekerjaannya ada semua. Selama ini ga da. Tiap tahun direfresh lagi. Selain itu untuk cetaknya.** Selama ini ga da. Tiap tahun direfresh lagi. Selain itu untuk **cetak**nya. Kalo **upload ada sih**, bagus.
>
> **Wcr_Joni_Stat.48:** Fitur-fiturnya (yang lain) informasi ada, tentang apa yang dibutuhkan itu, abis itu **form-formnya itu juga ada**.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.49_51: Mengisi form**, terus disitu juga ada semacam **download** dan itu mudah sekali. Perlu ada juga terkait pembayaran. Saat ngambil masih harus bawa-bawa persyaratannya, tanda terima setelah kita **mengupload**.
>
> **Wcr_Toton_Stat.56_Stat.60:** Selain informasi dan **layanan** itu juga ada interaksi dengan petugas, bisa chat, video conference atau apa yang seperti itu, yang sekiranya memang diperlukan oleh warga. Untuk yang transaksi baik itu yang layanan maupun uang perlu ada metode-metode pembayaran, **metode-metode pengambilan serah terima berkas (upload, download, berkas diterima di rumah)** baik itu dari warga ke pemerintah ataupun sebaliknya.

Fitur lain yang diinginkan oleh masyarakat adalah apabila ketika mengakses layanan, masyarakat perlu melakukan proses pembayaran, maka mereka dapat melakukan **pembayaran secara *online***. Kata-kata kunci seperti "**ada *online* payment**", "**ada metode-metode pembayaran**", "**Mandiri click**", "**BCA click**" dan "**kartu kredit**" yang terdapat dalam kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan berikut mendukung pernyataan tersebut.

> **Wcr_Joni_Stat.46:** Kalo bisa ada payment, itu kaya pengurusan PBB itu tetep harus ke bank jatim baru dapet bukti pembayaran. Kalo bisa via *online* sih enak, klo **ada *online* payment**, **Mandiri click** atau **BCA click**, atau **kartu kredit**.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.49: Perlu ada juga terkait pembayaran**. Cuman yang saya lakukan sekarang masih belum ada semacam melakukan pembayaran, semuanya masih gratis.
>
> **Wcr_Toton_Stat.60:** Untuk yang transaksi baik itu yang layanan maupun uang perlu **ada metode-metode pembayaran**, metode-metode pengambilan serah terima berkas (upload, download, berkas diterima di rumah) baik itu dari warga ke pemerintah ataupun sebaliknya.

Dalam kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan berikut di bawah ini, terdapat kata-kata kunci seperti "**kalo ada yang salah atau apa dalam penulisan itu ga ada (informasi, red.),** "**kita harus kesana**", "**pada waktu ditolak itu kita sudah ada solusinya**", "**kita perlu tanya dulu baru tahu kalo ternyata dokumen ini yang salah**" dan "**sebelumnya notifikasi itu cuman gagal**" menunjukkan bahwa perlu adanya **notifikasi kesalahan** ketika pengguna mengisi form yang terdapat di dalam aplikasi *online* atau melakukan sesuatu yang di luar prosedur. Akan lebih baik bila notifikasi kesalahan tersebut disertai dengan **solusi perbaikan** untuk membenahi kesalahan tersebut, tentunya tanpa harus datang ke kantor pemerintah. Selain itu juga perlu ada **notifikasi terkait pengajuan pengguna** seperti yang ditunjukkan oleh kata-kata kunci "**ada feedback atau report sebagai pemberitahuan bahwa hasil dari pendaftaran itu sudah di acc atau tidak**", "**pengurusan akte kemarin kalo ga datang ke kelurahan itu ga tahu kalo sudah jadi**" dan "**notifikasi via sms yang perlu ada**". Kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan selengkapnya adalah sebagai berikut:

> **Wcr_Giant_Stat.30:** Kalo di e-delivery semisal kita udah ngungkapin buat termin apa gitu ya, mungkin **kalo ada yang salah atau apa dalam penulisan itu ga ada (informasi, red.), kita harus kesana**.

> **Wcr_Joni_Stat.45_Stat.49:** Lalu fitur yang lain **notifikasi via sms yang perlu** ada soalnya tahun lalu itu fitur notifikasi sms ga ada. Jadi klo misalkan perlu **pengurusan akte kemarin kalo ga datang ke kelurahan itu ga tahu kalo sudah jadi**. Jadi checklistnya itu harus manual tanyanya. Jadi misalkan dokumen ini itu KTP nya namanya beda huruf, yang satu "b" nya satu yang satunya "b" nya dua itu **kita perlu tanya dulu baru tahu kalo ternyata dokumen ini yang salah**. **Sebelumnya notifikasi itu cuman gagal**, gitu aja.

> **Wcr_Yusuf_Stat.43_Stat.45:** Jadi saat saya membuat SIUP yang kedua ini, itu langsung dikasih solusi, (jangan pake ini, pakenya yang seperti ini), jadi sangat membantu. Jadi **pada waktu ditolak itu kita sudah ada solusinya**. Jadi cara menginput juga ndak error, ndak lemot, terus respon setelah kita upload semuanya, 2 atau 3 jam baru **ada feedback atau report sebagai pemberitahuan bahwa hasil dari pendaftaran itu sudah di acc atau tidak** itu sudah ada **melalui sms dan email**. Jadi kondisi pada waktu kita ga di depan laptop, di jalan kita dapet sms. Pada waktu buka laptop ada email informasi dari pemkot.

Selain itu, terdapat fitur-fitur lain yang **memungkinkan masyarakat untuk dapat berinteraksi dengan pegawai pemerintah** dan memberikan kritik, saran dan masukan kepada pemerintah selaku penyelenggara layanan *online*. Dalam kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan di bawah ini terdapat kata-kata kunci seperti "**customer sevice menanyakan apakah layanan kami seperti apa gitu**", "**interaksi dengan petugas**" dan "**ada untuk mengumpulkan feedback**".

> **Wcr_Joni_Stat.47:** Jadi kalo bisa untuk setiap layanan *online*, entah itu di formnya atau apa dikasih semacam, kalo dia perusahaan besar itu **customer sevice menanyakan apakah layanan kami seperti apa gitu**. Entah itu via email atau form yang di website. Kalo bisa sih itu **ada untuk mengumpulkan feedback**.

> **Wcr_Toton_Stat.56:** Selain informasi dan layanan itu juga ada **interaksi dengan petugas**, bisa chat, video conference atau apa yang seperti itu, yang sekiranya memang diperlukan oleh warga.

Sebuah layanan *e-government* biasanya memiliki empat fungsionalitas utama, yaitu ketersediaan informasi pada situs jejaring (*presence*), kemampuan yang memungkinkan masyarakat dapat berinteraksi (*interact*) dan bertransaksi (*transact*) dengan pemerintah, serta integrasi berbagai layanan (Fath-Allah, et al.,

2014). Paparan mengenai fungsionalitas sistem di atas menunjukkan bahwa masyarakat pun menginginkan fitur-fitur yang secara umum sama dengan pernyataan tersebut.

5.4.3.10 Integrasi

Sebagai salah satu kota besar di Indonesia dengan demografi penduduk yang beragam tentunya pelayanan yang diberikan oleh pemerintah Kota Surabaya pun sangat banyak jenisnya. Meski berbagai pelayanan tersebut diselenggarakan oleh dinas yang berbeda namun ada beberapa pelayanan yang terkait satu sama lain. Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran integrasi sistem di dalam menilai implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.65_Stat.66:** Mungkin yang bisa diimprove itu adalah, biasanya yang ada missing link itu dari sisi pekerjaan itu kita sudah selesai tapi pertanyaan selanjutnya biasanya dia terpisah kalo sudah ngomong masalah pembayaran. **Pembayarannya itu masuk dinas yang berbeda.** Jadi kadang **pengecekannya itu tidak bisa 1 pintu** tapi harus ke dinas yang berbeda, di bagian keuangan. Jadi itu dilampirkan baru diberikan ke dinas terkait baru nanti dikeluarkan dananya. Tapi **aplikasinya sudah berbeda**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.32_Stat.33_Stat.34:** Perlu, **jadi langsung konek ke semuanya**. Misal reklame, kan harus bayar dulu, **bayar pajak reklamenya harus terkonek**. Udah terbayarkan, misal, langsung bisa dicetak. Kalo reklame setauku sih kita bayar dulu baru nanti kita scan bukti bayarnya trus kita upload. **Pengennya langsung (konek)**. belum terkonek antar satu sama lainnya antar dinas.
>
> **Wcr_Joni_Stat.51_Stat.52:** Jadi **setiap layanan pemkot itu kalo bisa saling terintegrasi sama layanan yang lain**. Kalo bisa juga layanan pemerintah pusat juga kaya KPP, data-datanya kan itu terintegrasi semua. Jadi **kita ga perlu ngumpulkan fotokopi KTP, SKPT, tinggal masukkan, nanti terhubung, data-datanya diambilkan sana semua kalo bisa**. Terutama data kependudukan harus terkoneksi dengan semua layanan. Selama ini setahu saya pengisian data pribadi itu masih tetep satu-satu, harus lengkap nama, alamat, no ktp. Kalo bisa misalkan kita bisa panggil, misalkan no ktp nya ini. Kalo SSW yang ngurus data kependudukan itu ya tinggal panggil no. KTP aja tapi kalo yang ngurus SIUP tadi kayaknya belum terintegrasi.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.54: Terintegrasi dengan sistem-sistem yang lain kalo kita melakukan kontrak**. Bisa membantu ketika misalnya ada project di pemerintahan atau perusahaan-perusahaan besar dan klien kita ingin mengetahui keaslian SIUP/TDP secara legal nanti bisa dicek melalui SSW, dengan menginput nomor SIUP-nya apa sudah benar atau tidak.

> **Wcr_Toton_Stat.62_Stat.63_Stat.64_Stat.65:** Kadang SSW itu bener aplikasinya terintegrasi tapi layanannya di lapangan tetep masih ada yang harus ke kantor satu, ke kantor yang lain. Nah ini harapannya ke depan, **semua layanan dispendukcapil itu bisa diintegrasikan dengan e-lampid atau aplikasi lainnya**. Yang kedua tentunya **aplikasi yang berkaitan antar SKPD** jadi untuk mempermudah kinerja dan koordinasi antar SKPD. Pemerintah sudah melakukan itu, kaya' di halaman situs utama web surabaya.go.id itu kan **sudah ada link-link ke situs SKPD lainnya di Surabaya**. Namun saya juga **belum menemukan kumpulan portal aplikasi *online*** yang sudah di-create oleh pemkot Surabaya baik itu ke masyarakat ataupun internal antar SKPD.

Kata-kata kunci seperti "**pembayarannya itu masuk dinas yang berbeda**", "**pengecekannya itu tidak bisa 1 pintu**", "**aplikasinya sudah berbeda**", "**setiap layanan pemkot itu kalo bisa saling terintegrasi sama layanan yang lain**", "**kita ga perlu ngumpulkan fotokopi KTP, SKPT, tinggal masukkan, nanti terhubung, data-datanya diambilkan sana semua kalo bisa**", "**terintegrasi dengan sistem-sistem yang lain kalo kita melakukan kontrak**", "**semua layanan dispendukcapil itu bisa diintegrasikan dengan e-lampid atau aplikasi lainnya**", "**aplikasi yang berkaitan antar SKPD**" dan "**belum menemukan kumpulan portal aplikasi *online***" menunjukkan bahwa diperlukannya **integrasi sistem layanan *online* baik yang berkaitan dengan pelayanan kepada publik maupun yang berkaitan dengan internal pemerintah sendiri**.

Terdapat dua cara yang dapat dilakukan oleh pemerintah untuk mengelola informasi terkait masyarakat. Pendekatan yang pertama adalah melakukan sentralisasi sistem/layanan. Lembaga/departemen pemerintah tidak bergantung pada koordinasi antardepartmen namun pada satu pusat informasi. Lembaga/departemen pemerintah tersebut mengumpulkan dan mengeavaluasi data mentah lalu mengolahnya untuk pusat informasi. Informasi yang disimpan pada pusat informasi dapat diakses dan digunakan oleh berbagai departemen lainnya untuk proses pengolahan lebih lanjut. Pendekatan yang kedua adalah melakukan desentralisasi sistem/layanan. Informasi terkait masyarakat tidak perlu melalui perantara, misalnya pusat informasi sebelum mencapai tujuannya. Tiap departemen/lembaga pemerintah dapat mengembangkan sistem informasi milik mereka sendiri yang dapat diakses oleh lembaga/departemen lain. Struktur seperti ini meningkatkan kerja sama dan koordinasi antardepartemen dan sebagai

hasilnya departemen/lembaga pemerintah dapat mengolah permintaan masyarakat dengan lebih cepat (Andrade & Camacho, 2014).

Pemaparan terhadap kutipan pernyataan hasil wawancara menunjukkan bahwa masyarakat pun memiliki pandangan yang sejalan dengan pernyataan di atas. Masyarakat menginginkan adanya sistem/layanan yang terintegrasi sehingga mereka dapat memperoleh apa yang dibutuhkan dengan hanya mengakses satu layanan sehingga proses pelayanan pun menjadi lebih mudah dan cepat. Sehingga apa pun bentuk integrasi layanan yang hendak dilakukan, baik sentralisasi atau desentralisasi, harus mampu menjawab kebutuhan masyarakat.

5.4.3.11 Analisis Kebutuhan Masyarakat

Hanya sekedar terlibat dengan masyarakat tidaklah cukup. Pemerintah perlu meyakinkan masyarakatnya bahwa dia betuk-betul mendukung dan mementingkan kebutuhan mereka. Pemerintah juga perlu melakukan analisis tentang masyarakat untuk mengenali kebutuhan mereka (Andrade & Camacho, 2014). Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran analisis kebutuhan masyarakat di dalam menilai implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.71:** Biasanya sih kalo saya ngelihat tipikalnya **di-*drive* dari permasalahan** bukan dari sisi internal. Misalnya e-delivery, oh kayaknya vendor butuh tempat upload atau masalah misalkan dulu itu kalo kata temen-temen yang sudah pemain lama, kalo udah masalah kaya gitu tuh banyak premannya (untuk masalah lelang), dan dengan adanya *online* ini kan dia terpotong ya, yang kaya gitu bisa dihindari.
>
> **Wcr_Izul_Stat.28: Sangat perlu**, agar sesuai dengan kebutuhan masyarakat itu sendiri.
>
> **Wcr_Joni_Stat.37_Stat.54: Idealnya sih perlu biar tepat guna**, karena **masyarakat Surabaya ini juga kan variatif banget**. Pegawai pemerintah itu **bisa memetakan kira-kira yang selama ini jadi kendala di masyarakat** itu seperti apa.
>
> **Wcr_Toton_Stat.66:** Perlu ada semacam sensus atau survei, kalo kemarin kan ada sensus ekonomi, nanti **perlu ada sensus digitalisasi** di Surabaya.

Kata-kata kunci seperti "**di-*drive* dari permasalahan**", "**sangat perlu**", "**idealnya sih perlu**", "**masyarakat Surabaya ini juga kan variatif banget**", "**bisa memetakan kira-kira yang selama ini jadi kendala di masyarakat**" dan

"**perlu ada sensus digitalisasi**" menunjukkan bahwa sebelum mengembangkan atau merilis sebuah layanan *online*, **pemerintah perlu mengetahui apa saja yang dibutuhkan masyarakat** sehingga layanan tersebut tepat sasaran dan masyarakat juga bersedia menggunakannya. Namun demikian, masyarakat memiliki pandangan yang berbeda terkait bagaimana proses penggalian data ke masyarakat dilakukan serta data apa saja yang harus dicari. Berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan.

> **Wcr_Tanjung_Stat.73:** Intinya sistemnya banyak inisiatif dari pemkot sih, tapi tetap mendengarkan masalah yang muncul. Tapi **berhentinya hanya di masalah, ga sampai detail requirement**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.55_Stat.56:** Tapi mungkin **ga semuanya juga perlu seperti itu karena ada yang kebutuhannya itu sempit**, itu-itu aja, ga perlu sampai dilakukan analisa juga tahu kira-kira seperti itu. Yang (tidak perlu dilakukan analisis) paling sederhana itu kan ngurus KTP. Itu kan paling gitu-gitu aja. Ada pengurusan RT RW habis gitu kelurahan. **Yang perlu dilakukan penggalian kebutuhan itu yang spesifik daerah** seperti pengurusan ijin usaha, berarti kan masing-masing daerah beda-beda. Kalo di sisi industri creative sih saya tahu sendiri pemkot merangkul orang-orang yang bergelut di dunia industri kreatif, kurang lebih seperti itu sih.
>
> **Wcr_Toton_Stat.67:** Jadi seperti yang saya sebutkan di awal, jadi aplikasi itu **sasarannya siapa, profil penggunanya siapa, mereka terbiasa berkomunikasi dengan apa**.

Kata-kata kunci seperti "**berhentinya hanya di masalah, ga sampai detail requirement**", "**ga semuanya juga perlu seperti itu karena ada yang kebutuhannya itu sempit**", "**yang perlu dilakukan penggalian kebutuhan itu yang spesifik daerah**" dan "**sasarannya siapa, profil penggunanya siapa, mereka terbiasa berkomunikasi dengan apa**" menunjukkan bahwa data yang digali adalah yang berkaitan dengan dengan **profil pengguna**, **penyelesaian masalah secara globa**l terkait proses pelayanan yang ingin diubah menjadi *online* dan kebutuhan yang sifatnya spesifik.

Proses penggalian data bisa dilakukan dengan cara **meminta masukan dari masyarakat secara umum**. Bila aplikasi yang dibangun bersifat sangat spesifik untuk kelompok masyarakat atau bidang tertentu, pemerintah dapat **berdiskusi secara intens dengan para ahli** di bidang tersebut. pernyataan tersebut didukung oleh kata-kata kunci seperti "**pemkot bisa bikin prototype,**

dirilis dulu versi awalnya yang mungkin belum full fitur, nah lihat feedback dari masyarakat", "**mengumpulkan orang-orang yang berpengalaman di bidang itu, minta pendapat kira-kira apa yang dibutuhkan**" dan "**diskusi lebih banyak lagi dengan orang-orang yang mengerti di bidang itu**" yang terdapat pada kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan berikut:

> **Wcr_Tanjung_Stat.72:** Jadi menurut saya yang paling oke itu, **pemkot bisa bikin prototype, dirilis dulu versi awalnya yang mungkin belum full fitur, nah lihat feedback dari masyarakat**, kalo itu memang dibutuhkan.

> **Wcr_Joni_Stat.57:** Jadi mereka mencoba **mengumpulkan orang-orang yang berpengalaman di bidang itu, minta pendapat kira-kira apa yang dibutuhkan**, apa yang ada untuk bisa maju dan diperlukan untuk maju, apa yang kurang. Jadi **diskusi lebih banyak lagi dengan orang-orang yang mengerti di bidang itu**. Jadi lebih tepat guna. Kan mereka yang melayani masyarakat, harusnya mereka juga yang tahu apa yang dibutuhkan masyarakat.

Salah satu faktor yang membuat sebuah aplikasi *online* digunakan adalah kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan penggunanya. Pembahasan terhadap kutipan pernyataan hasil wawancara di atas yang menyatakan bahwa perlunya analisis kebutuhan masyarakat sejalan dengan pendapat (Andrade & Camacho, 2014). Namun demikian, penggalian data tidak perlu menyentuh hingga ke hal-hal yang terlalu detail teknis karena sebagian besar masyarakat pun bisa jadi tidak memahami terkait hal-hal tersebut. Tidak kalah pentingnya, perlu dilakukan juga analisis profil masyarakat yang akan menggunakan sistem/layanan *online* yang dibuat. Sehingga layanan *online* yang disediakan pemerintah tidak hanya mampu berjalan dengan baik tanpa ada *error/bug* namun juga sesuai dengan karakteristik penggunanya. Pengenalan terhadap profil masyarakat juga akan menentukan sarana akses dan saluran komunikasi yang perlu disediakan.

5.4.3.12 Segmentasi dan Personalisasi

Melalui demografi masyarakat dan penggalian kebutuhan masyarakat, sebuah proses pengenalan profil yang baik akan mengantarkan pada pemahaman yang lebih mendalam tentang pengguna layanan, kemampuan mereka serta sarana yang bisa digunakan untuk menjangkau mereka. Untuk keterlibatan sosial, usaha lebih perlu dilakukan terkait kelompok masyarakat yang rentan dan memiliki kebutuhan khusus, misalnya orang tua, masyarakat miskin, penduduk yang buta

huruf, kalangan muda, wanita, imigran dan orang yang berkebutuhan khusus (PBB, 2014). Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran segmentasi dan personalisasi pelayanan di dalam menilai implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.75_Stat.76_Stat.77:** Mungkin perlu ya, tapi **apakah itu esensial**. Tantangannya pemkot masih banyak ya, jadi artinya dari sisi pelayanan itu masih ada yang harus di-*improve*. Tapi **tipikalnya ya general-general gitu menurut saya sudah solving** sih. Ga ada masalah sih. Implementasinya kayaknya belum perlu ya (segmentasi). Kalo saya pribadi dari sisi masyarakat ya, atau dari sisi vendor dalam konteks ini itu **tidak terlalu butuh sih hal-hal seperti itu** ya. Sistem ga ada masalah. Jadi **hal-hal basic seperti itu yang menurut saya lebih urgent dibandingkan kustomisasi atau personalizing** kaya tadi.
>
> **Wcr_Giant_Stat.36:** Kalo di SSW ga ada personalisasi. **Menurutku sih ga perlu. Dibuat general aja**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.59_Stat.60: Segmentasi kayaknya ga perlu**. Masyarakat perkotaan juga ga sesignifikan itu perbedaannya. **Semuanya harus dilayani dengan sama**. Kalo **kustomisasi ga perlu**, pekerjaan tambahan itu. Kalo pun ada **ga seberapa ngefek ke layanan** soalnya **bukan sesuatu yang signifikan** juga.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.57:** Ga perlu, semua tampilannya sama aja. Jadi itu ga perlu, ribet juga.
>
> **Wcr_Toton_Stat.71_Stat.72_Stat.75_Stat.76:** Saya rasa itu nanti tergantung strategi pemkot Surabaya ya. Kalo misalkan ternyata **penerapan aplikasi *online* itu menjadi salah satu strategi pemkot Surabaya saya rasa perlu pengelompokan layanan aplikasi *online* itu**. Kalo **semisal mau menyasar ke segmen-segmen tertentu dan mengabaikan segmen yang lain itu mungkin cukup satu aja**. Mungkin dibuat secara generalisasi walaupun nanti tidak semua pengguna paham dengan aplikasi tersebut. **Itu tergantung kebutuhan**, makanya perlu ada survei lanjutan tentang itu. Jangan sampai udah dikustom tapi ga dipake, kan percuma. Atau sebaliknya, diabaikan atau digeneralisir, ternyata ada **kebutuhan untuk segmen-segmen tertentu. Misalkan penyandang cacat**, kan ada huruf braille. Kalo kaya' contoh misalkan **kustomisasi bahasa ya, itu saya rasa perlu**. Misalkan ada orang madura bisa memilih bahasa madura.

Kata-kata kunci seperti "**apakah itu esensial**", "**tipikalnya ya general-general gitu menurut saya sudah solving**", "**tidak terlalu butuh sih hal-hal seperti itu**", "**hal-hal basic seperti itu yang menurut saya lebih urgent dibandingkan kustomisasi atau personalizing**", "**segmentasi kayaknya ga perlu**, s**emuanya harus dilayani dengan sama**", "**kustomisasi ga perlu**" dan

"**bukan sesuatu yang signifikan**" menunjukkan bahwa **belum perlunya dilakukan segementasi dan personalisasi untuk layanan** apabila sistem yang dibangun belum membutuhkan hal itu. Pernyataan ini agak berbeda dengan hasil laporan PBB yang dipaparkan di awal pembahasan sub bab ini. Hal ini mungkin dikarenakan untuk Indonesia yang masyarakatnya masih awam untuk mengakses layanan publik secara *online*, lebih diutamakan sistem/layanan *online* yang memiliki kemampuan untuk menarik minat masyarakat untuk menggunakannya, misalnya kemudahan, fungsionalitas, dll. Segmentasi dan personalisasi merupakan hal yang utama pada implementasi e-government yang berorientasi ke masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan framework CiRM yang dikemukakan oleh (Schellong, 2007) dan kemampuan layanan e-government yang disyaratkan oleh (Papadomichelaki & Mentzas, 2012). Sehingga tidak menutup kemungkinan, ke depan, perlu dilakukan segmentasi dan personalisasi layanan *online* misalnya penyediaan layanan *online* yang diakses oleh kelompok masyarakat berkebutuhan khusus. Pernyataan ini pun didukung oleh kata kunci "**kebutuhan untuk segmen-segmen tertentu, misalkan penyandang cacat**". Oleh karena itulah, faktor segmentasi dan personalisasi tetap masuk ke dalam model sebagai faktor yang dinilai dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*.

5.4.3.13 *Knowledge Sharing*

Proses *knowledge management* memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan dan menyimpan data atau informasi terkait masyarakat dalam jumlah yang belum pernah terjadi sebelumnya, membangun pengetahuan berdasarkan data atau informasi tersebut dan menyebarluaskannya di seluruh area organisasi (Garrido-Moreno, et al., 2014). Proses *knowledge sharing* merupakan bagian dari proses *knowledge management*. Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana peran *knowledge sharing* di dalam menilai implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Joni_Stat.61_Stat.62_Stat.63:** Perlu karena itu **good habit** untuk bisa saling menceritakan atau membagi-bagi pengalaman apa yang dialami dirinya. Jadi orang-orang yang lain itu tahu kalo ada kendala itu seperti apa **meskipun ga ada hubungannya paling gak itu perlu tahu**, "oh itu pernah dialami sama ini". Selain itu

bisa juga **dijadikan feedback** atau semacam dilakukan analisa kebutuhan dari sana untuk membuat yang lebih baik.

Wcr_Yusuf_Stat.58: Perlu. Mungkin ada **pengganti yang lain untuk membantu atau mensupport dan punya pengetahuan yang sama**. Hanya **sekedar tahu sih perlu**.

Wcr_Toton_Stat.77: Sangat perlu ya, jadi biar **tidak hanya orang-orang itu yang paham dengan aplikasi *online* itu**. Nanti bisa membantu kesuksesan penyelenggaraan aplikasi *online* karena ga mungkin hanya dikawal beberapa orang saj. **Tidak hanya memasrahkan kepada instansi tertentu tapi harapannya bisa merata**. Pertama kemampuan-kemampuan basic menjalankan atau menyelenggarakn layanan *online* tersebut. namun nanti tetep ada pembagian-pembagian terkait pj masing-masing aplikasi tersebut.

Kata-kata kunci seperti "**good habit**", "**meskipun ga ada hubungannya paling gak itu perlu tahu**", "**pengganti yang lain untuk membantu atau mensupport dan punya pengetahuan yang sama**", "**tidak hanya orang-orang itu yang paham dengan aplikasi *online* itu**" dan "**tidak hanya memasrahkan kepada instansi tertentu tapi harapannya bisa merata**" menunjukkan bahwa di dalam lingkungan pemerintahan perlu terdapat *transfer knowledge/knowledge sharing* antar pegawainya agar **tidak ada kesenjangan informasi** terkait layanan yang seharusnya disediakan untuk masyarakat sehingga tidak ada masyarakat yang tidak memperoleh layanan hanya karena harus menunggu petugas tertentu. Selain itu, dari aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan dimungkinkan akan **muncul umpan balik** yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan inovasi terhadap layanan yang diberikan.

Proses knowledge sharing dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya ***morning meeting*** (pada pagi hari sebelum mulai bekerja seluruh pegawai berkumpul untuk berbagi cerita tentang pengalaman hari sebelumnya), ***briefing*, pelatihan, sosialisasi**, dan penyediaan **video tutorial**. Namun yang tetap perlu diperhatikan adalah pentingnya **dorongan dari pimpinan** berupa instruksi atau peraturan untuk memastikan aktivitas ini berjalan. Pada kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan di bawah ini terdapat kata-kata kunci yang mendukung pernyataan tersebut seperti "***morning meeting***", "***briefing***", "**pelatihan**", "**tutorial**", "**sosialiasi**", "**dia ga mau share data antar dinas**, **kecuali ada kebijakan dari atas**" dan "**perlu ada dorongan dari**

pimpinan tertinggi". Selengkapnya berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan.

> **Wcr_Tanjung_Stat.78:** Perlu ya untuk share data2 seperti itu. Cuma satu, setau saya pemkot tidak banyak meng-*grab* data terkait *knowledge* yang tipikalnya seperti itu. Terus yang kedua, bisakah terjadi proses transfer knowledge dari sisi dinasnya. Kalo secara konsep, kita masyarakat awam ya harusnya bisa tapi realitanya disana kan dia banyak dinasnya dan kadang **dia ga mau share data antar dinas**, **kecuali ada kebijakan dari atas** ini harus dibagi.
>
> **Wcr_Joni_Stat.64:** Yang paling sering dilakukan orang-orang sih ***morning meeting*** biasanya. Jadi pagi-pagi sebelum bekerja, kumpul dulu, cerita-cerita di setiap divisinya.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.59:** ***Briefing***. Metode lainnya **training**, tapi training pun ga terlalu penting karena akan sangat membutuhkan biaya juga.
>
> **Wcr_Toton_Stat.78_Stat.79_Stat.80:** Yang pertama itu perlu ada semacam **pelatihan**. **Perlu ada dorongan dari pimpinan tertinggi**, semacam **membuat kebijakan atau peraturan** yang nanti melahirkan kegiatan di lapangan semacam training atau diklat bersama. Cara lainnya ya mungkin semacam video youtube. Transfer knowledgenya disana, entah itu **tutorial**, entah itu **sosialiasi**.

Berdasarkan pembahasan terhadap kutipan pernyataan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa di dalam lingkungan pemerintahan perlu terdapat *transfer knowledge/knowledge sharing* antar pegawainya agar tidak ada kesenjangan layanan yang disediakan untuk masyarakat. Dukungan manajemen atas atau pimpinan lembaga pemerintah penting untuk pelaksanaan proses ini. Proses knowledge sharing dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya *morning meeting, briefing*, pelatihan, sosialisasi, dan penyediaan video tutorial. Peningkatan kemampuan pegawai pemerintah melalui pelatihan bahkan menjadi faktor kritis penentu keberhasilan implementasi CiRM (Lawson-Body, et al., 2011). Selain itu, dari aktivitas *knowledge sharing* ini diharapkan akan muncul umpan balik yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan inovasi terhadap layanan yang diberikan.

5.4.3.14 Pengukuran Kinerja

Dalam setiap pelaksanaan aktivitas tentu diperlukan evaluasi sebagai cara untuk mengukur nilai aktivitas tersebut, tidak terkecuali pada implementasi layanan *e-government*. Pada kasus ini peneliti ingin mengetahui bagaimana

pengukuran kinerja implementasi *e-government*. Berikut kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.80: Harusnya ada evaluasi dong**. Nah untuk e-delivery itu itu dia improvement terus tiap tahun. Jadi dari sisi tampilan, dari sisi fitur itu saya merasakan dari tahun 2010-an, ya itu dia ada improvement.
>
> **Wcr_Giant_Stat.39 Perlu**. Kemajuan di aplikasi *online*nya itu biar tambah bagus. Mungkin semisal warnanya, penampilannya kaya apa.
>
> **Wcr_Izul_Stat.30 Sangat perlu evaluasi.**
>
> **Wcr_Joni_Stat.65: Setiap orang perlu dilakukan pengukuran kinerja**.
>
> **Wcr_Yusuf_Stat.61: Perlu sekali**, karena nanti juga berkaitan dengan kinerja (reward, red.) yang mereka dapat. Serba bisa, yang otomatis jangan disamakan.
>
> **Wcr_Toton_Stat.82:** Saya kurang tahu menyeluruh. Beberapa yang mungkin saya tahu, entah dari yang saya amati atau dari informasi yang saya dengar, ya mungkin untuk **evaluasi secara garis besar**, **secara general itu insyaa Allah ada** ya, cuma secara spesifik **untuk mengawal keberlangsungan aplikasi *online* itu masih minim** kelihatannya.

Kata-kata kunci seperti "**harusnya ada evaluasi dong**", "s**etiap orang perlu dilakukan pengukuran kinerja**", "**pemerintah juga perlu dilakukan pengukuran kinerja**", "**evaluasi secara garis besar**, **secara general itu insyaa Allah ada**" dan "**untuk mengawal keberlangsungan aplikasi *online* itu masih minim**" menunjukkan bahwa **perlunya dilakukan evaluasi** atau penilaian terhadap kinerja layanan *online* yang disediakan oleh pemerintah.

Sebenarnya sudah ada evaluasi yang dilakukan untuk mengukur kepuasan masyarakat terhadap layanan pemerintah yang disebut dengan IKM (Indeks Kepuasan Masyarakat), namun faktor yang dievaluasi adalah pelayanan secara umum dan belum secara spesifik mengukur kinerja pelayanan *online*. Terkait dengan faktor-faktor implementasi layanan *online* yang dievaluasi berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan.

> **Wcr_Tanjung_Stat.26_Stat.27_Stat.29_Stat.30_Stat.31_Stat.32:** Kalo saya lihatnya dari sisi teknis ya, kaya misalkan kadang masih **agak lemot**, terus **servernya kadang mati ato jaringannya mati** jadi pas mau pelayanan tidak bisa dilayani, kalo softwarenya pas bermasalah. Ya mungkin **tampilan-tampilan aja sih**, **user interface**, itu aja sih. **Tata letak**, habis gitu **kemudahan menginput**, lebih ke **user experience**

> **Wcr_Giant_Stat.39_Stat.40_Stat.41** Perlu. Kemajuan di **aplikasi *online*nya** itu biar tambah bagus. Mungkin semisal **warnanya**, **penampilannya** kaya apa. Terus ada **kesalahan dalam hal upload atau apa**, **bug**, trus cepetnya itu. **Cepet prosesnya** sama **cepet koneksinya**.

> **Wcr_Toton_Stat.82:** Jangan sampai misalkan ada **trouble di hardware**, **entah itu di software**.

Kata-kata kunci seperti "**servernya kadang mati ato jaringannya mati**", "**kemudahan menginput**", "**aksesnya cepet**", "**aplikasi *online*nya**", "**warnanya**", "**penampilannya**", "**cepet koneksinya**", "**kesalahan dalam hal upload atau apa**", "**bug**", "**sistem aplikasinya**", "**trouble di hardware**, **entah itu di software**", "**kesalahan dalam hal upload atau apa**" dan "**user experience**" menunjukkan bahwa hal pertama yang harus dievaluasi adalah **aplikasi layanan *online*** itu sendiri. Faktor yang dievaluasi adalah untuk memastikan bahwa aplikasi tersebut dapat **cepat diakses**, **mudah digunakan**, **tidak *error,* memiliki tampilan yang menarik** dan sistem **dapat memberikan *feedback* yang solutif** ketika pengguna melakukan kesalahan. Pada intinya adalah terkait ***user experience*** di sistem aplikasi *online*.

Selain aplikasi, hal lain yang perlu dievaluasi adalah terkait pelayanan. **Pelayanan yang diberikan** haruslah bisa **mempercepat**, **tidak mempersulit** dan **menyelesaikan masalah yang dihadapi pengguna**. Berhubung dalam konteks *e-government* yang memberikan pelayanan adalah pegawai pemerintah, maka keterlibatan pegawai pemerintah pun perlu dievaluasi. Kata-kata kunci seperti "**pelayanan**", "**minimnya SDM yang ngerti di lapangan**", "**mempercepat ini kalo misalkan proses perizinannya**", "**bisa solving tanpa harus datang**", "**memberikan informasi yang lebih baik**", "**melayani atau memproses pelayanan yang lebih baik**" dan "**mengatasi kendala yang ga biasanya di luar**" yang terdapat pada kutipan pernyataan hasil wawancara di bawah ini mendukung pertanyaan tersebut.

> **Wcr_Tanjung_Stat.86:** Untuk satu part itu ada tentang **pelayanan**. Kalo menurut saya, yaitu paling tidak dia mempercepat, aksesnya cepet. **Mempercepat ini kalo misalkan proses perizinannya**, trus cepat ini dari sisi koneksinya. Terus tadi balik lagi customer carenya kalo ada, bisa ditelfon **bisa solving tanpa harus datang**.

Wcr_Joni_Stat.70: Kalo bagi saya sih faktornya itu bagaimana pemerintah bisa **memberikan informasi yang lebih baik**, bagaimana pemerintah bisa **melayani atau memproses pelayanan yang lebih baik**, maksudnya apakah **lebih cepat** atau **lebih pendek**. Jadi bagaimana pemerintah bisa **mengatasi kendala yang ga biasanya di luar**.

Wcr_Yusuf_Stat.63: Yang sudah berjalan ini saya rasa sudah cukup, tapi perlu dikembangkan pelayanan **customer service** via chatting. Kita mencari informasi sebaiknya ada solusi, dimana sih kita mau tanya atau curhatnya itu dimana.

Wcr_Toton_Stat.84: Yang pertama pastinya tentang keberlangsungan aplikasi *online* itu sendiri. Jangan sampai misalkan ada trouble di hardware, entah itu di software, atau **minimnya SDM yang ngerti di lapangan**, penyelenggara pemerintah tadi itu.

Hal lain yang perlu dievaluasi adalah terkait **kebijakan, sasaran dan tujuan, partisipasi masyarakat** serta **inovasi** yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas layanan *online* yang diberikan**.** Pernyataan tersebut didukung oleh kata-kata kunci seperti "**kebijakannya**", "**berapa banyak masyarakat yang mengakses**", "**efektif atau tidak**", "**sasaran dan targetan**", "**pelaksanaan dan pengawasan di lapangan**", "**masyarakat pun tetap perlu dilibatkan**", "**kebutuhan yang sifatnya untuk memudahkan**" dan "**peningkatan kualitas layanan**" yang terdapat pada kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan berikut.

Wcr_Tanjung_Stat.86: Kalo terkait **kebijakannya,** partisipasi pegawainya itu kan juga masuk faktor non teknis ya, jadi perlu, biasanya sih kalo rilis software itu dari sisi kebijakan sih kayaknya sudah clear duluan. Cuma komitmen yang transisi untuk petugas yang low level management ini yang butuh transisi dari *offline* ke *online* tetep butuh dievaluasi terus masalahnya ada dimana.

Wcr_Izul_Stat.31: Sangat perlu terkait **berapa banyak masyarakat yang mengakses**, **efektif atau tidak**.

Wcr_Yusuf_Stat.64: Karena misalkan **kebutuhan yang sifatnya untuk memudahkan** itu apa aja itu harus bener-benar dievaluasi.

Wcr_Toton_Stat.85_Stat.86_Stat.87_Stat.88: Yang kedua itu tentang **sasaran dan targetan** pengembangan aplikasi *online* tersebut. jadi kira-kira sasaran yang mau dibidik itu siapa saja. Apakah ada pengelompokan-pengelompokan.. Jadi sebenarnya aplikasi *online* itu dicreate, yang diharapkan pemkot itu menyasar ke siapa, targetnya seperti apa. Terus evaluasi terkait **pelaksanaan dan pengawasan di lapangan**, apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak. Kira-kira mana yang perlu dibenahi, dipertahankan dan ditingkatkan. Kemudian sistem, **kebijakan** dan lain-lain. **Masyarakat pun tetap perlu**

dilibatkan dalam menyampaikan aspirasinya. Kadang kan kalo tidak ada evaluasinya bisa jadi klaim sepihak. Entah dari pemerintah mengklaim sudah sukse padahal di lapangan masih banyak hal yang perlu ditingkatkan. Ataupun sebaliknya dari pihak masyarakat merasa kurang puas, padahal pemerintah sudah memberikan layanan yang cukup prima. Jadi perlu ada tukar aspirasi dari kedua belah pihak. Ya tentunya perlu ada targetan **peningkatan kualitas layanan**, kira-kira apa sih bedanya antara sebelum ada *online* sama sesudah ada *online*. Ini juga harus ditentukan, harus ada parameter indikator-indikatornya.

5.4.4 Mengklasifikasikan Data Menjadi Kode dan Tema – Melakukan Koding Aksial

Koding aksial merupakan langkah setelah koding terbuka. Peneliti mengambil kategori dari koding terbuka, mengidentifikasi salah satunya sebagai fenomena sentral, kemudian kembali ke database untuk mengidentifikasi (a) apa yang menyebabkan fenomena ini terjadi, (b) apa saja strategi atau aksi yang digunakan para pelaku dalam memproses fenomena tersebut, (c) apa saja konteks spesifik dan konteks pengganggu yang mempengaruhi strategi tersebut, dan (d) apa saja konsekuensi dari strategi tersebut.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor apa saja yang perlu dinilai untuk mengukur kematangan penerapan *citizen oriented e-government*. Oleh karena itulah kategori sentral yang diambil adalah tentang penilaian terhadap pelayanan *online*. Berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

Wcr_Tanjung_Stat.86: Kalo menurut saya, yaitu paling tidak dia mempercepat, aksesnya cepet. **Mempercepat** ini kalo misalkan **proses perizinannya**, trus **cepat ini dari sisi koneksinya**. Terus tadi balik lagi **customer carenya kalo ada**, **bisa ditelfon bisa solving tanpa harus datang**. Cuma **komitmen yang transisi untuk petugas yang low level management ini yang butuh transisi dari *offline* ke *online*** tetep butuh dievaluasi terus masalahnya ada dimana.

Wcr_Giant_Stat.39_Stat.40_Stat.41: Mungkin semisal **warnanya**, **penampilannya** kaya apa. Yang pertama tampilan terus ada **kesalahan dalam hal upload atau apa**, **bug**, trus cepetnya itu. **Cepet prosesnya** sama **cepet koneksinya**.

Wcr_Izul_Stat.31: Berapa banyak masyarakat yang mengakses, efektif atau tidak.

Wcr_Joni_Stat.70: Kalo bagi saya sih faktornya itu bagaimana pemerintah bisa **memberikan informasi yang lebih baik**, bagaimana pemerintah bisa melayani atau memproses pelayanan yang lebih baik, maksudnya apakah **lebih cepat atau lebih**

pendek. Jadi bagaimana pemerintah bisa **mengatasi kendala yang ga biasanya** di luar.

Wcr_Yusuf_Stat.62_Stat.63_Stat.64: Sistem aplikasinya. Yang sudah berjalan ini saya rasa sudah cukup, tapi perlu dikembangkan **pelayanan customer service via chatting**. Kita **mencari informasi sebaiknya ada solusi**, dimana sih kita mau tanya atau curhatnya itu dimana.

Wcr_Toton_Stat.84_Stat.85_Stat.86_Stat.87: Yang pertama pastinya tentang **keberlangsungan aplikasi *online*** itu sendiri. **Jangan sampai** misalkan **ada trouble di hardware**, **entah itu di software**, atau **minimnya SDM yang ngerti di lapangan**, penyelenggara pemerintah tadi itu. Yang kedua itu tentang **sasaran dan targetan pengembangan aplikasi *online*** tersebut. jadi kira-kira sasaran yang mau dibidik itu siapa saja. Apakah ada pengelompokan-pengelompokan.. Jadi sebenarnya aplikasi *online* itu dicreate, yang diharapkan pemkot itu menyasar ke siapa, targetnya seperti apa. Misalkan, kan nanti ada perubahan lintas generasi, apakah generasi yang sudah tua itu diabaikan, mulai berfokus pada generasi berikutnya yang sudah tidak bisa dipisahkan dengan *online*, kemudian harus menyesuaikan dengan profil pengguna ya, pastinya kan tidak sama antara warga yang satu dengan warga yang lain. Terus evaluasi terkait **pelaksanaan dan pengawasan di lapangan**, apakah sudah berjalan dengan baik atau tidak. Kira-kira mana yang perlu dibenahi, dipertahankan dan ditingkatkan. Kemudian sistem, kebijakan dan lain-lain. **Masyarakat pun tetap perlu dilibatkan dalam menyampaikan aspirasinya**. Kadang kan kalo tidak ada evaluasinya bisa jadi klaim sepihak.

Kata-kata kunci seperti, "**cepat ini dari sisi koneksinya**", "**warnanya**", "**penampilannya**", "**sistem aplikasinya**" dan "**jangan sampai ada trouble di hardware**, **entah itu di software**" menunjukkan bahwa faktor pertama yang dievaluasi adalah tentang **sistem *online*** yang disediakan. Sedangkan kata-kata kunci seperti "**mempercepat proses perizinannya**", "**komitmen yang transisi untuk petugas yang low level management ini yang butuh transisi dari *offline* ke *online***", "**minimnya SDM yang ngerti di lapangan**" dan "**memberikan informasi yang lebih baik**" menunjukkan faktor kedua yang harus dievaluasi adalah tentang **partisipasi pegawai pemerintah** di dalam penyelenggaraan layanan *online*. Faktor ketiga yang harus dievaluasi adalah terkait penyediaan **saluran komunikasi**. Pernyataan tersebut didukung oleh kata-kata kunci seperti "**customer carenya kalo ada**, **bisa ditelfon bisa solving tanpa harus datang**", "**mencari informasi sebaiknya ada solusi**" dan "**pelayanan customer service via chatting**". Sedangkan faktor keempat yang perlu dievaluasi adalah tentang

partisipasi masyarakat yang menjadi sasaran dari sebuah layanan *online*, seperti yang ditunjukkan oleh kata-kata kunci "**berapa banyak masyarakat yang mengakses**", "**sasaran dan targetan pengembangan aplikasi *online***" dan "**masyarakat pun tetap perlu dilibatkan dalam menyampaikan aspirasinya**".

Tugas pemerintah adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat, baik pelayanan tersebut diselenggarakan secara tradisional maupun secara *online*. Oleh karena itulah, peneliti ingin mengetahui lebih dalam tentang harapan masyarakat terkait pelayanan *online* yang disediakan oleh pemerintah. Berikut adalah kutipan pernyataan hasil wawancara terhadap informan:

> **Wcr_Tanjung_Stat.13_Stat.14_Stat.60_Stat.61_Stat.62_Stat.63:** Mulai dari **manajemen atas dia sudah sangat mendukung** sekali terkait hal seperti itu sampai saya kemarin itu pernah denger itu bu risma sampai mewajibkan semua aplikasi tipikalnya itu harus prepare untuk mobile apps juga. Jadi memang dari sisi itu dan **apa-apa sebisa mungkin dibangun aplikasinya** supaya tidak lama. Yang **simple sih** ya yang simple trus ga banyak step gitu trus stepnya bisa dipotong untuk hal2 yang esensial. Kalo saya sih lebih kesana sih. Yang **penggunaannya simple**. **Fungi-fungsi yang ada yang dibutuhkan aja**, kalo misalkan ga terlalu dibutuhkan mending ga usah. Tapi kalo e-delivery ini memang dia langsung ada perwalinya, untuk step2nya memang seperti itu. Tapi kalo saya pribadi ya itu **user interfacenya enak**, **ngisinya enak**, **cepet terus diaksesnya ga lemot**.. Paling ga, **ada kontak yang bisa dihubungi kalo misalkan bermasalah**.
>
> **Wcr_Giant_Stat.2_Stat.23_Stat.24_Stat.26:** Pastinya masyarakat itu mintanya **cepet** dan **ga ribet**. Kalo untuk SSW menurutku sudah bagus sih. Jadi **ada petunjuknya** untuk sebelum ngisi itu ada syarat yang harus dikumpulin dulu, kelengkapannya apa aja dikumpulin dulu baru nanti diisi di formulirnya. Kalo aku ngelihatnya **warna tampilannya** udah bagus. Ya tentunya prosesnya lebih cepet, gitu aja sih. Kalo bisa ga perlu dateng ke pemkotnya ga perlu ngurus apa gitu, jadi **bisa selesai waktu *online***.
>
> **Wcr_Izul_Stat.2_Stat.19_Stat.20_Stat.21:** Pelayanan yang **mengedepankan kepuasan masyarakat**, tidak seperti saat ini "Senang melihat orang lain susah, susah melihat orang lain senang", **interaktif**, **bisa chat secara langsung, aplikatif dan userfriendly, cepat** dan **tidak ribet**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.4_Stat.5_Stat.6:** Yang pasti sih baik aparat, **pejabatnya ataupun pegawainya** itu bisa **melayani apa yang dibutuhkan masyarakat**. Jadi misalkan untuk ngurus surat tertentu ga cuman minta persyaratannya tapi

juga **membantu memberikan informasinya**, membantu bagaimana **mengarahkan yang baik** untuk menyiapkan dokumen-dokumennya atau persyaratan lain yang didukung. Yang pasti itu tadi **kemudahan**, kalo bisa menggantikan dokumen kertas, **kalo bisa semua dikerjakan via *online* ya *online***.

Wcr_Yusuf_Stat.5_Stat.6_Stat.41_Stat.42_Stat.43_Stat.45: pelayanan yang pro masyarakat adalah pelayanan yang **memenuhi kebutuhan**. Yang **punya berbagai sarana untuk menjangkau mereka**. Jadi cara menginput juga ndak error, ndak lemot, terus respon setelah kita upload semuanya, 2 atau 3 jam baru **ada feedback atau report** sebagai pemberitahuan bahwa hasil dari pendaftaran itu sudah di acc atau tidak itu sudah ada melalui sms dan email. Jadi kondisi pada waktu kita ga di depan laptop, di jalan kita dapet sms. Pada waktu buka laptop ada email informasi dari pemkot. **mungkin bisa ditambahkan melalui chatting**. Untuk sistemnya saya rasa sudah cukup karena input-input datanya juga sudah ada semacam bantuan, semacam pop up mana yang harus diisi. **Aplikasinya sangat mudah** sekali. Ya, tapi kadang kala kalau orang yang benar-benar awam dari IT memang agak sulit. Dulu sampai, pada awal saya membuat SIUP yang pertama sulitnya minta ampun karena banyak sekali saya sering ditolak untuk kesalahan-kesalahan apa yang saya gak ketahui. Terus lama kelamaan mungkin dari pihak UPTSA-nya ada perubahan yang jangan asal menolak tapi berikan solusinya. Jadi saat saya membuat SIUP yang kedua ini, itu langsung dikasih solusi, (jangan pake ini, pakenya yang seperti ini), jadi sangat membantu. Jadi pada **waktu ditolak itu kita sudah ada solusinya**.

Wcr_Toton_Stat.5_Stat.6_Stat.7_Stat.50_Stat.51_Stat.52_Stat.53_Stat.54: Pastinya yang **orientasinya itu ke public service**. Public service itu yang paling sering dibutuhkan misalkan pembuatan KTP, Kartu Keluarga, pembuatan SIM, artinya kebutuhan-kebutuhan yang langsung bersinggungan dengan publik. Pasti harus mengetahui seperti apa masyarakat itu sendiri. Mulai dari profilnya, karakteristiknya, kekuatan dan kekurangannya. Artinya **pemerintah selaku penyelenggara layanan publik *online* harus mampu membuat sistem *online* yang sesuai dengan karakteristik masyarakat selaku penggunanya**. Yang saya harapkan pastinya yang **mudah diakses** ya mbak, terutama ketika diakses itu **tidak lambat**. Biasanya kalo terlalu banyak konten itu kan selain lambat juga makan data. Terus yang kedua itu yang **simple** ya, **user friendly**. Yang cepet dan **tidak ribet**. **Sesuai kebutuhan yang saya butuhkan**. **Apa yang sudah dijanjikan atau implementasi di lapangannya itu harus sesuai**. Artinya misalkan kita sudah mendaftar atau melakukan lewat *online* ternyata tidak sesuai. Jadi harus ada kesesuaian antara *online* sama ketika datang ke kantor.

Kata-kata kunci seperti "**penggunaannya simple**", "**ngisinya enak**", "**userfriendly**", "**kemudahan**" dan "**aplikasinya sangat mudah**" menunjukkan bahwa masyarakat menginginkan **layanan *online* yang mudah digunakan**. Sedangkan kata-kata kunci seperti "**fungi-fungsi yang ada yang dibutuhkan aja**", "**bisa selesai waktu *online***" dan "**melayani apa yang dibutuhkan masyarakat**" menunjukkan bahwa **fungsi-fungsi yang ada pada layanan *online* memang sesuai dengan apa yang dibutuhkan masyarakat** sehingga masyarakat merasakan adanya manfaat dengan aplikasi tersebut. Fungsi-fungsi yang diharapkan ada pada layanan *online* dapat dilihat pada bagian 5..3.3.9 dan 5.3.3.10. Kata-kata kunci seperti "**ada petunjuknya**", "**ada feedback atau report**" "**interaktif**" dan "**waktu ditolak itu kita sudah ada solusinya**" menunjukkan bahwa ketika menggunakan layanan *online,* masyarakat dapat **berinteraksi dengan sistem**. Sedangkan kata-kata kunci seperti "**ada kontak yang bisa dihubungi kalo misalkan bermasalah**", "**bisa chat secara langsung**", "**membantu memberikan informasinya**" dan "**mengarahkan yang baik**" menunjukkan bahwa selain dapat berinteraksi dengan sistem, masyarakat juga menginginkan adanya **interaksi dengan pegawai pemerintah**. Jenis interaksi yang diharapkan selengkapnya dapat dilihat pada bagian 5.3.3.7.

Kategori sentral kedua yang diambil adalah tentang bagaimana menilai atau memberi skala pada faktor-faktor yang diukur. Peneliti meminta informan untuk memberi penilaian terhadap tiap kategori sesuai pengalaman yang pernah dirasakan dengan skala 1-5. Berikut adalah kutipan wawancara terhadap informan terkait penilaian terhadap layanan *online*:

> **Wcr_Tanjung_Stat.64:** Ya sudah bagus sih, **4** yaa.. karena dia udah lama banget dari tahun berapa.. jadi **sudah mature** sih sepertinya, karena saya ga tau pasti tupoksinya apa saja. **Yang (sisa) 1 itu diasumsikan ada tupoksi yang belum terhandle tapi minor**.

> **Wcr_Giant_Stat.23_Stat.24: 4**, kalo untuk SSW menurutku sudah bagus sih. Jadi **ada petunjuknya** untuk sebelum ngisi itu ada syarat yang harus dikumpulin dulu, kelengkapannya apa aja dikumpulin dulu baru nanti diisi di formulirnya. Kalo aku ngelihatnya **warna tampilannya udah bagus**.

> **Wcr_Izul_Stat.22: 3**. Karena **belum 100% menjawab kebutuhan masyarakat**.

Wcr_Joni_Stat.42_Stat.43: Ya **4** lah. Yang **perlu ditingkatkan tampilan**, **user experience**. Kalo lihat dari SSW itu sendiri **sudah cukup banyak yang dicakup**, jadi 4.

Wcr_Yusuf_Stat.47: 5 karena **semuanya (yang saya butuhkan) sudah *online***.

Wcr_Toton_Stat.55: Insyaa Allah **4**. Karena **beberapa aplikasi**, kaya yang tiga tadi itu, **sudah mulai familiar ya penggunaannya di beberapa warga Surabaya**. Sudah cukup bagus.tinggal inovasi.

Dari kutipan wawancara di atas, dapat dilihat bahwa meski beberapa informan memberikan skala penilaian yang sama, namun indikator yang menjadi dasar penilaian itu berbeda. Hal ini tidak hanya terjadi pada penilaian terhadap layanan *online*, namun juga terhadap faktor lain, misalnya saluran komunikasi. Berikut adalah kutipan wawancara terhadap informan terkait penilaian terhadap saluran komunikasi:

Wcr_Tanjung_Stat.49_Stat.50: Kalo kita ngomong secara generalnya sih **3**. Tapi sebenarnya **kalo bisa diangkat dengan cepat itu pasti solved sih**, cuman **sayangnya kadang susah ngangkat sih, mungkin sibuk atau gimana**. Terlepas dari kadang susah dihubungi kalo dari sisi telepon ya, tapi **kalo kita datang itu langsung solved**.

Wcr_Giant_Stat.17: Nilainya **2**. karena **cuman buat kesalahan/error di websitenya** aja. **Ga ada kontak buat pekerjaannya gitu** (pencairan dana, red.). Cuman terkait upload sama downloadnya. Kalo SSW **cuman telepon** juga sih. Call center juga. Kalo di SSW mungkin kurang, **tambah aja *online*nya itu** (chat, red.).

Wcr_Joni_Stat.30: Nilainya **3** karena **belum ada integrasi dengan e-health dan yang lain tapi khusus untuk informasi** aja. Kalo SSW sendiri sudah bagus koq, saya bisa bilang **4** (nilainya). Yang saya tahu di SSW itu **sudah lumayan informatif** .

Wcr_Yusuf_Stat.25: Nilainya **3**, karena **bisa terhubungi tapi tidak solutif**. **Harus menunggu, itu pun kalo ada orang**. Kalo ga ada orang yang handle, ya.... **Tapi kalo ada orang sebenarnya bisa langsung terselesaikan**.

Wcr_Toton_Stat.36: Saya masih menilai **3**, karena **masih belum merata secara keseluruhan dengan teknologi yang digunakan**. Kemudian **sosialisasi adanya media komunikasi itu sendiri saya menilai juga masih belum merata**.

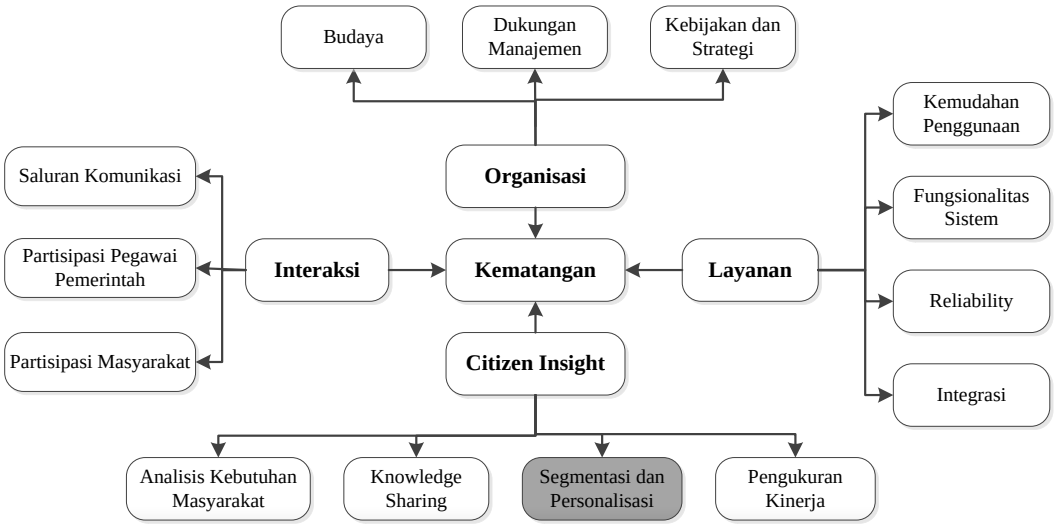
Permasalahan yang terjadi saat ini adalah masih belum meratanya partisipasi pegawai pemerintah di dalam maupun penerimaan masyarakat terhadap layanan *online*. Sebagai contoh, ketika informan mendaftar antrian untuk mendapatkan pelayanan di puskesmas melalui *e-health*, ternyata ketika sampai di puskesmas yang dituju, dia masih diminta untuk mengambil nomor antrian

kembali. Hal yang sama juga dialami oleh informan 5 ketika mengalami kesulitan menggunakan aplikasi SSW lalu dia bertanya kepada petugas yang ada, ternyata petugas tersebut tidak dapat memberikan solusi. Namun, hal ini bertolak belakang dengan yang dialami oleh informan 1 dan informan 2 yang menyatakan bahwa baik pegawai maupun masyarakat pasti menggunakan *e-delivery* karena peraturannya memasng seperti itu. Hal ini menunjukkan pentingnya peran kebijakan yang mengikat dari pemegang kekuasaan untuk kesuksesan implementasi layanan *online*.

Setelah ditelusuri ternyata kedua sistem tersebut memiliki **kebijakan** yang berbeda dimana terdapat peraturan yang mewajibkan penggunaan *e-delivery* sementara yang lain tidak demikian. Salah satu hal penting lain yang menyebabkan sebuah layanan *online* dapat diterima oleh masyarakat adalah karena aplikasi tersebut tepat sasaran dan sesuai dengan karakteristik masyarakat penggunanya. Oleh karena itulah sebelum mengembangkan layanan *online*, penting bagi pemerintah untuk melakukan **analisis terkait profil calon pengguna layanan *online***. Dari sanalah kemudian dapat diketahui kebutuhan apa saja yang harus disediakan (terkait aplikasi, sarana akses, dll) serta perbaikan yang diperlukan. Dalam melakukan penggalian data kebutuhan, pemerintah dapat langsung bertanya ke masyarakat atau jika aplikasi yang hendak dibangun menyasar segmen tertentu, pemerintah dapat melakukan FGD dengan para ahli di segemen tersebut.

5.4.5 Menafsirkan Data – Melakukan Koding Selektif

Proses analisis terhadap kutipan pernyataan wawancara melalui kategori koding terbuka dan koding selektif menghasilkan faktor-faktor yang perlu dinilai dalam penentuan kematangan implementasi CiRM *oriented e-government*. Dari hasil analisis tersebut, didapatkan dua faktor tambahan pada dimenis layanan yaitu faktor kemudahan penggunaan dan *reliability* (Papadomichelaki & Mentzas, 2012). Model akhir penilaian kematangan dapat dilihat pada Gambar 5.2.



Gambar 5.2 Model Akhir Penelitian

5.5 Temuan dan Hasil Penelitian

Di akhir penelitian ini, peneliti menemukan empat temuan utama yang menjadi hasil pada penelitian terkait faktor-faktor yang diukur dalam penilaian kematangan CiRM *oriented e-government*.

1. Domain organisasi merupakan faktor yang diukur dalam penilaian kematangan *citizen oriented e-government*.

Organisasi disini merujuk pada lembaga pemerintah selaku penyelenggara layanan *online*. Domain organisasi terdiri atas empat subdomain, yaitu budaya pelayanan, dukungan manajemen, kebijakan dan strategi.

A. Budaya pelayanan

Budaya pelayanan memegang peranan, baik dalam penyelenggaraan pelayanan secara tradisional maupun *online*. Pada bagian koding terbuka terkait budaya pelayanan menunjukkan bahwa budaya pelayanan yang diinginkan oleh masyarakat adalah proses yang lebih cepat dan mudah tanpa perlu membawa-bawa berkas. Hal ini menunjukkan bahwa masyarakat menginginkan layanan *online* yang mudah dan cepat. Oleh karena itulah kata-kata kunci ini akan menjadi indikator penilaian yang dimasukkan ke dalam domain layanan *online*. Selain itu, masyarakat menginginkan sikap yang kooperatif dari pegawai pemerintah ketika

mereka memberikan pelayanan. Hal ini menunjukkan perlunya partisipasi pegawai pemerintah sehingga akan dimasukkan sebagai indikator faktor partisipasi pegawai pemerintah.

B. Dukungan manajemen

Keberhasilan implementasi citizen oriented *e-government* dipengaruhi oleh dukungan pimpinan lembaga pemerintahan. Pemimpin daerah, dalam hal ini walikota, yang menyadari nilai strategis dari pelayanan secara *online* merupakan hal kunci untuk melakukan perubahan layanan dari tradisional menjadi *online*. Pemimpin yang seperti itu akan dapat "memaksa" pegawai-pegawai di bawahnya sekaligus masyarakat untuk beralih layanan *online* sekaligus meningkatkan kualitas layanan *online* yang diberikan. Pimpinan lembaga dapat menunjukkan dukungan mereka terhadap implementasi *e-government* yang berorientasi kepada publik dengan berbagai cara, misalnya membuat kebijakan, baik tertulis maupun lisan, yang dapat memotivasi, mengawasi dan mengevaluasi jalannya implementasi layanan *online*.

C. Kebijakan dan strategi

Kebijakan dan strategi merupakan salah satu bentuk perwujudan dukungan pimpinan lembaga pemerintahan terhadap layanan *online*. Namun sama halnya dengan dukungan manajemen, hal tersebut bukanlah hal yang esensial bagi masyarakat. Bagi mereka, yang penting adalah layanan *online* dan pelayanan yang diberikan oleh pegawai pemerintah.

2. Domain layanan merupakan faktor yang diukur dalam penilaian kematangan *citizen oriented e-government*.

Domain layanan merujuk pada sistem aplikasi *online* yang disediakan oleh pemerintah untuk menjalankan aktivitas pelayanan publik. Domain ini terdiri dari tiga hal, yaitu jangkauan layanan, fungsionalitas dan integrasi.

A. Kemudahan Penggunaan

Paparan pada bagian analisis deskripsi koding terbuka dan aksial menunjukkan temuan faktor baru yaitu kemudahan penggunaan. Kemudahan penggunaan menunjukkan seberapa mudah masyarakat berinteraksi dengan sebuah website. Penggunaan *set-up links* dengan mesin pencarian utama serta alamat URL yang mudah diingat dan ringkas dapat mempermudah masyarakat untuk menemukan situs tersebut. Terlebih lagi, navigasi internal dapat terbantu dengan mudah dengan adanya struktur situs yang konsisten, dengan mebgikutsertakan *site-map* di dalam situs yang memungkinkan pengguna untuk melewatkan bagian yang tidak mereka butuhkan atau dengan fungsi pencarian yang terkustomisasi dimana masyarakat dapat melakukan pencarian di dalam situs berdasarkan transaksi atau kata kunci. Perlengkapan tambahan untuk navigasi meliputi menu, direktori, tombol, warna, dll. Hal yang penting diperhatikan pada situs pemerintah adalah kemudahan navgasi, informasi yang jelas dan terkini, perangkat pencarian dan akurasi informasi (Papadomichelaki & Mentzas, 2012).

B. Fungsionalitas

Fungsionalitas atau fitur sistem/layanan *online* yang diinginkan masyarakat dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu informasi, interaksi dan transaksi. Fitur-fitur yang termasuk ke dalam kategori informasi adalah tersedianya informasi yang berisi tentang layanan *online* itu dan petunjuk penggunaan dari layanan tersebut. Sedangkan yang termasuk ke dalam kategori interaksi adalah fungsi seperti *upload, download,* pengisian form, cetak dan histori, notifikasi kesalahan ketika pengguna mengisi form, notifikasi terkait pengajuan pengguna, dan saluran komunikasi yang memungkinkan masyarakat untuk dapat berinteraksi dengan pegawai pemerintah dan memberikan kritik, saran dan masukan kepada pemerintah. Fungsi yang termasuk ke dalam kategori transaksi adalah pembayaran secara *online*.

C. Reliability

Paparan pada bagian analisis deskripsi koding terbuka dan aksial menunjukkan temuan faktor baru yaitu *reliability*. *Reliability* didefinisikan sebagai tingkat kepercayaan masyarakat terhadap situs pemerintah terkait penyampaian layanan yang benar dan tepat waktu. Termasuk di dalamnya adalah berjalannya seluruh fungsionalitas sistem (*availability* dan *accessibility*) serta keakuratan dari layanan yang dijanjikan. *Accessibility* adalah istilah umum yang digunakan untuk mendeskripsikan tingkatan dimana sistem dapat digunakan oleh sebanyak mungkin orang tanpa perlu domodifikasi. *Accessibility* berbeda dengan *usability* yang menunjukkan seberapa mudah penggunaan suatu sistem oleh berbagai tipe pengguna. *Availability* merujuk pada tingkatan dimana sistem mengalami penurunan atau gangguan dalam pelayanannya kepada masyarakat sebagai konsekuensi dari gagalnya satu atau beberapa bagian dari sistem tersebut. *Availability* menunjukkan kemungkinan tersedianya sistem, seperti ketersedian 24/7, kecepatan transaksi, dll (Papadomichelaki & Mentzas, 2012).

D. Integrasi

Pada banyak model kematangan, integrasi adalah level tertinggi dari sebuah layanan *online* (Fath-Allah, et al., 2014). Pada kasus ini pub, masyarakat menginginkan hal yang sama yaitu agar proses pelayanan yang diberikan oleh suatu dinas terkait dengan dinas lain atau pemerintah pusat, maka harapannya aplikasi *online* tersebut terintegrasi dengan aplikasi *online* yang dimiliki oleh dinas yang berbeda maupun oleh pemerintah pusat.

3. Domain interaksi merupakan faktor yang diukur dalam penilaian kematangan *citizen oriented e-government.*

Tidak ubahnya seperti pelayanan secara tradisional, pelayanan secara *online* pun harus tetap memungkinkan adanya interaksi antara pemerintah sebagai penyedia layanan dan masyarakat sebagai sasaran layanan. Agar keduanya dapat berinteraksi maka dibutuhkan media komunikasi dan tentunya keduanya harus bersedia sama-sama aktif berpartisipasi di dalam penyelenggaraan layanan *online*.

A. Saluran Komunikasi

Tentunya agar masyarakat dan pegawai pemerintah dapat berinteraksi satu sama lain diperlukan adanya media komunikasi. Bagi pemerintah, media komunikasi dapat dijadikan sebagai sarana sosialisasi tentang suatu layanan *online*. Sedangkan bagi masyarakat, media komunikasi diperlukan sebagai sarana untuk bertanya dan mencari solusi ketika pengguna mengalami kesulitan dalam mengakses atau menggunakan layanan *online* serta menyampaikan aspirasi mereka. Media komunikasi yang disediakan haruslah yang menyelesaikan permasalahan tanpa perlu datang ke kantor. Variasi media komunikasi yang disediakan dapat berupa telepon, email, jejaring sosial dan layanan *chat online*.

B. Partisipasi Pegawai Pemerintah

Pegawai pemerintah, khususnya yang langsung berhadapan dengan masyarakat, merupakan pihak yang terlibat langsung di dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Baik tidaknya penyelenggaraan pelayanan publik oleh pemerintah dapat dilihat dari kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pemerintah. Masyarakat tentunya mengharapkan pelayanan yang baik dari pegawai pemerintah. Dalam melayani masyarakat, pegawai pemerintah diharapkan aktif dalam memberikan informasi dan mengedukasi masyarakat terkait keberadaan layanan *online*, memandu mereka hingga dapat menggunakan layanan *online* dan tentunya sebagai pengguna layanan *online* itu sendiri.

C. Partisipasi Masyarakat

Masyarakat adalah pemegang kepentingan dalam penyelenggaraan pemerintahan sehingga penerimaan masyarakat terhadap layanan *online* merupakan hal yang utama. Tentu akan sia-sia ketika pemerintah menyediakan layanan *online* namun masyarakat justru tetap memilih menggunakan layanan *offline*. Oleh karena itulah tidak hanya partisipasi pegawai pemerintah saja yang perlu diperhatikan, namun pemerintah juga perlu mengevaluasi partisipasi masyarakat di dalam penyelenggaraan layanan *online*. Masyarakat yang aktif berpartisipasi adalah mereka yang berinisiatif untuk mencari tahu tentang layanan *online* yang disediakan pemerintah kemudian mensosialisasikannya, aktif

menggunakan dan memberi masukan untuk peningkatan pelayanan. Namun ternyata fakta di lapangan menunjukkan masih belum banyaknya masyarakat yang minimal beralih menggunakan layanan *online*.

4. Domain *citizen insight* merupakan faktor yang diukur dalam penilaian kematangan *citizen oriented e-government*..

Domain *citizen insight* terdiri dari tiga hal yaitu analisis kebutuhan, segmentasi dan personalisasi dan *knowledge sharing*.

A. Analisis kebutuhan dan profil masyarakat

Sebelum sebuah aplikasi *online* dikembangkan, idealnya memang perlu dilakukan penggalian kebutuhan agar aplikasi yang dikembangkan dapat menjadi solusi bagi kebutuhan penggunanya. Namun, karena penyelenggaraan publik terikat dengan peraturan formal, maka kebutuhan publik juga akan mengikuti yang disyaratkan oleh peraturan tersebut, sehingga ketika membangun aplikasi, pemerintah cukup merujuk pada peraturan yang berlaku. Selain itu, sebagian masyarakat masih belum banyak yang paham teknologi, sehingga ketika dilakukan penggalian data, juga tidak akan didapat hal-hal yang bersifat teknis. Kedua hal tersebut menjadikan kurang esensialnya proses penggalian kebutuhan ketika mengembangkan sebuah layanan *online*. Meski demikian, tetap diperlukan umpan balik dari masyarakat untuk hal-hal yang sifatnya tidak terlalu mendetail dan teknis.

Selain itu, ulasan pada bagian koding terbuka menunjukkan bahwa sebelum mengembangkan atau merilis sebuah layanan *online*, pemerintah perlu mengetahui apa saja yang dibutuhkan masyarakat sehingga layanan tersebut tepat sasaran dan masyarakat juga bersedia menggunakannya. Namun demikian, data yang digali utamanya adalah yang berkaitan dengan dengan profil pengguna, penyelesaian masalah secara global terkait proses pelayanan yang ingin diubah menjadi *online* dan kebutuhan yang sifatnya spesifik. Untuk hal-hal yang bersifat umum atau memiliki peraturan yang jelas dan detail tidak perlu dilakukan penggalian kebutuhan, namun cukup mengikuti aturan yang sudah ada. Penggalian data juga tidak perlu menyentuh hingga ke hal-hal yang terlalu detail

teknis karena sebagian besar masyarakat pun bisa jadi tidak memahami terkait hal-hal tersebut. Proses penggalian data bisa dilakukan dengan cara meminta masukan dari masyarakat secara umum. Bila aplikasi yang dibangun bersifat sangat spesifik untuk kelompok masyarakat atau bidang tertentu, pemerintah dapat berdiskusi secara intens dengan para ahli di bidang tersebut.

B. Knowledge sharing

Paparan pada bagian koding terbuka menunjukkan bahwa di dalam lingkungan pemerintahan perlu terdapat *transfer knowledge/knowledge sharing* antar pegawai pemerintah agar tidak ada kesenjangan informasi terkait layanan yang seharusnya disediakan untuk masyarakat sehingga tidak ada masyarakat yang tidak memperoleh layanan hanya karena harus menunggu petugas tertentu. Selain itu, dari aktivitas berbagi pengetahuan yang dilakukan dimungkinkan akan muncul umpan balik yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dan inovasi terhadap layanan yang diberikan.

Proses knowledge sharing dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya *morning meeting* (pada pagi hari sebelum mulai bekerja seluruh pegawai berkumpul untuk berbagi cerita tentang pengalaman hari sebelumnya), *briefing*, pelatihan, sosialisasi, dan penyediaan video tutorial. Namun yang tetap perlu diperhatikan adalah pentingnya dorongan dari pimpinan berupa instruksi atau peraturan untuk memastikan aktivitas ini berjalan.

C. Pengukuran kinerja

Agar pengelolaan suatu hal dapat berjalan efektif, maka diperlukan sebuah pengukuran terhadap hal tersebut. tidak terkecuali CiRM. Paparan dari hasil wawancara pun menyatakan perlunya dilakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja layanan *online* yang disediakan oleh pemerintah. Faktor pertama yang harus dievaluasi adalah aplikasi layanan *online* itu sendiri, yaitu terkait dengan ketersediaan layanan *online* (tidak *error*, tidak mati), kecepatan akses, kemudahan penggunaan, tidak *error,* tampilan serta fitur-fitur yang ada di dalamnya (informasi, interaksi dan transaksi). Pada intinya adalah terkait *user experience* di sistem aplikasi *online*.

Selain aplikasi, hal lain yang perlu dievaluasi adalah terkait pelayanan. Pelayanan yang diberikan haruslah bisa mempercepat, tidak mempersulit dan menyelesaikan masalah yang dihadapi pengguna. Berhubung dalam konteks *e-government* yang memberikan pelayanan adalah pegawai pemerintah, maka keterlibatan pegawai pemerintah pun perlu dievaluasi. Hal lain yang perlu dievaluasi adalah terkait kebijakan, sasaran dan tujuan, partisipasi masyarakat serta inovasi yang dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kualitas layanan *online* yang diberikan.

D. Dihapusnya faktor segmentasi dan personalisasi dari model penilaian kematangan *citizen oriented e-government*

Masyarakat Surabaya yang beragam dan sebagian besar masih asing dengan layanan *online* menjadikan belum perlunya segmentasi pada suatu layanan. Segmentasi dapat terjadi untuk layanan yang berbeda karena diperuntukkan untuk segmen masyarakat yang berbeda, misalnya *e-delivery* untuk perusahaan yang menjadi rekanan/vendor pemkot atau SIUP/TDP untuk kalangan pengusaha. Demikian pula dengan personalisasi yang masih dianggap sebagai fitur tambahan dan kurang esensial. Bagi masyarakat Surabaya, lebih diutamakan layanan *online* yang mudah digunakan, cepat diakses, memenuhi kebutuhan tanpa harus datang ke kantor serta mampu mempercepat proses pelayanan. Berikut adalah kutipasn pernyataan hasil wawancara yang mendukung pernyataan tersebut:

> **Wcr_Tanjung_Stat.75_Stat.76_Stat.77:** Mungkin perlu ya, tapi **apakah itu esensial**. Tantangannya pemkot masih banyak ya, jadi artinya dari sisi pelayanan itu masih ada yang harus di-*improve*. Tapi **tipikalnya ya general-general gitu menurut saya sudah solving** sih. Ga ada masalah sih. Implementasinya kayaknya belum perlu ya (segmentasi). Kalo saya pribadi dari sisi masyarakat ya, atau dari sisi vendor dalam konteks ini itu **tidak terlalu butuh sih hal-hal seperti itu** ya. Sistem ga ada masalah. Jadi **hal-hal basic seperti itu yang menurut saya lebih urgent dibandingkan kustomisasi atau personalizing** kaya tadi.
>
> **Wcr_Giant_Stat.36:** Kalo di SSW ga ada personalisasi. **Menurutku sih ga perlu. Dibuat general aja**.
>
> **Wcr_Joni_Stat.59_Stat.60: Segmentasi kayaknya ga perlu**. Masyarakat perkotaan juga ga sesignifikan itu perbedaannya. **Semuanya harus dilayani dengan sama**. Kalo

kustomisasi ga perlu, pekerjaan tambahan itu. Kalo pun ada **ga seberapa ngefek ke layanan** soalnya **bukan sesuatu yang signifikan** juga.

5.6 Perbaikan Model Penilaian Kematangan

Setelah membandingkan temuan di lapangan dengan alat ukur yang telah dibangun, maka perlu ada perbaikan alat ukur menyesuaikan dengan temuan penelitian di lapangan. Perbaikan alat ukur mengacu pada hasil pengkodean mulai dari kategori koding terbuka, koding aksial hingga koding selektif. Alat ukur kematangan *citizen oriented e-government* ini terdiri atas tiga belas faktor dan enam puluh indikator yang tercakup ke dalam empat domain. Seluruh faktor dan indikator diperoleh dari literatur mengenai pengukuran *e-government*, pengukuran CRM dan analisis hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya.

5.6.1 Organisasi

Domain organisasi terdiri atas tiga faktor, yaitu budaya, dukungan manajemen dan kebijakan. Ketiga faktor tersebut memiliki tujuh indikator.

A. Budaya

Faktor budaya memiliki dua indikator (Garrido-Moreno, et al., 2014), yaitu:

1. penempatan kepuasan masyarakat sebagai orientasi organisasi ketika memberikan pelayanan
2. pemberian nilai tambah bagi masyarakat sebagai dasar pembuatan kebijakan, strategi dan proses bisnis organisasi (Garrido-Moreno, et al., 2014).

Kedua indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata kedua indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor budaya.

B. Dukungan manajemen

Faktor dukungan manajemen memiliki tiga indikator (Garrido-Moreno, et al., 2014) dan (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011), yaitu:

1. penempatan tingkat kepentingan pelayanan kepada masyarakat oleh pimpinan lembaga
2. kemampuan pimpinan lembaga untuk mendorong dan memotivasi pegawai untuk menjadikan pelayanan kepada masyarakat sebagai prioritas utama
3. keterlibatan pimpinan lembaga terlibat di dalam implementasi CiRM.

Ketiga indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata ketiga indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor dukungan manajemen.

C. Kebijakan

Faktor kebijakan memiliki dua indikator (Peneliti, 2016), yaitu:

1. peraturan atau instruksi tentang penggunaan layanan *online*
2. sosialisasi yang dilakukan pemerintah terkait layanan *online* melalui berbagai media (media elektronik, media cetak, baliho, dll.)

Kedua indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata kedua indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor kebijakan.

5.6.2 Interaksi

Domain organisasi terdiri atas tiga faktor, yaitu saluran komunikasi, partisipasi masyarakat dan partisipasi pegawai pemerintah. Ketiga faktor tersebut memiliki sembilan belas indikator.

A. Saluran komunikasi

Faktor saluran komunikasi memiliki lima indikator (Sasaki, et al., 2007), (Schellong, 2007) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. ketersediaan komunikasi melalui telepon
2. ketersediaan komunikasi melalui *email*
3. ketersediaan komunikasi melalui form bantuan

4. ketersediaan komunikasi melalui *webchat*
5. ketersediaan komunikasi melalui media sosial

Kelima indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata kelima indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor saluran komunikasi.

B. Partisipasi masyarakat

Faktor partisipasi masyarakat memiliki lima indikator (Andrade & Camacho, 2014), (Schellong, 2007) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. masyarakat yang mengetahui adanya layanan *online*
2. masyarakat yang mengetahui prosedur pelayanan secara *online*
3. masyarakat yang menggunakan layanan *online*
4. masyarakat yang ikut mensosialisasikan adanya layanan *online*
5. masyarakat yang memberikan masukan/keluhan terkait layanan *online*

Kelima indikator tersebut masing-masing dinilai dengan cara memasukkan jumlah masyarakat yang memenuhi kriteria suatu indikator per 100 orang (PBB, 2014). Nilai rata-rata kelima indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor partisipasi masyarakat.

C. Partisipasi pegawai pemerintah

Faktor partisipasi pegawai pemerintah memiliki sembilan indikator (Sasaki, et al., 2007), (Schellong, 2007) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. pegawai pemerintah yang mengetahui adanya layanan *online*
2. pegawai pemerintah yang mengetahui prosedur pelayanan secara *online*
3. pegawai pemerintah yang menggunakan layanan *online*
4. pegawai pemerintah yang ikut mensosialisasikan adanya layanan *online*
5. pegawai pemerintah yang ikut memandu masyarakat untuk menggunakan layanan *online*
6. sikap pegawai pemerintah saat memberikan pelayanan
7. kesigapan pegawai pemerintah untuk memberikan jawaban atas pertanyaan masyarakat

8. ketepatan/kesesuaian jawaban yang diberikan oleh pegawai pemerintah atas pertanyaan yang diajukan masyarakat
9. komitmen pegawai pemeirntah untuk meningkatkan kepuasan masyarakat

Indikator nomor 1-5 dinilai dengan cara memasukkan persentase jumlah pegawai pemerintah yang memenuhi kriteria suatu indikator per 10 orang (PBB, 2014). Sedangkan indikator 6-9 dinilai dengan skala 0-100. Nilai rata-rata kesembilan indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor partisipasi pegawai pemerintah.

5.6.3 Layanan *Online*

Domain organisasi terdiri atas empat faktor, yaitu kemudahan penggunaan, fungsionalitas sistem, *reliability* dan integrasi. Keempat faktor tersebut memiliki 25 indikator.

A. Kemudahan penggunaan

Faktor kemudahan penggunaan memiliki enam indikator (Papadomichelaki & Mentzas, 2012) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. kemudahan aplikasi untuk digunakan
2. kemudahan aplikasi untuk dipelajari
3. kemudahan penggunaan navigasi pada aplikasi
4. kemudahan alamat situs layanan *online* untuk ditemukan
5. kesesuaian tampilan atau desain layanan *online*
6. kesesuaian tata letak tools pada layanan *online*

Keenam indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata keenam indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor kemudahan penggunaan.

B. Fungsionalitas sistem

Faktor fungsionalitas sistem memiliki sembilan indikator (Papadomichelaki & Mentzas, 2012), (Fath-Allah, et al., 2014) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. kemudahan pencarian informasi pada layanan *online*
2. kemampuan sistem untuk menggunakan kembali data pengguna yang tersimpan untuk interaksi berikutnya

3. kelengkapan informasi yang tersedia pada layanan *online*
4. ketersediaan form isian yang diperlukan pada layanan *online*
5. ketersediaan fitur untuk mengunduh atau mengunggah dokumen pada layanan *online*
6. ketersediaan fitur untuk melakukan pembayaran secara *online* pada layanan *online*
7. ketersediaan fitur notifikasi kesalahan pada layanan *online*
8. kemampuan sistem untuk memberikan solusi atas kesalahan yang dilakukan pada layanan *online*
9. ketersediaan notifikasi selesainya proses pelayanan pada layanan *online*

Kesembilan indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata kesembilan indikator tersebut akan menjadi nilai dari fungsionalitas sistem.

C. *Reliability*

Faktor *reliability* memiliki enam indikator (Papadomichelaki & Mentzas, 2012) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. kecepatan proses pengunduhan dokumen/form pada layanan *online*
2. kecepatan proses pengunggahan dokumen/form pada layanan *online*
3. ketersediaan akses terhadap layanan *online*
4. kemampuan layanan *online* untuk berhasil menyelesaikan proses pelayanan tanpa harus dilakukan berulang-ulang
5. kecepatan proses pelayanan pada layanan *online*
6. kompatibilitas layanan *online* terhadap perangkat penunjang lainnya (hardware/software)

Keenam indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata keenam indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor *reliability*.

D. Integrasi

Faktor integrasi memiliki empat indikator (Li, 2006) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. integrasi aplikasi (nama aplikasi) dengan aplikasi lain di dalam satu lembaga pemerintah (skpd)
2. integrasi aplikasi (nama aplikasi) dengan aplikasi lain pada lembaga pemerintah lain yang setingkat
3. integrasi aplikasi (nama aplikasi) dengan aplikasi lain pada lembaga pemerintah lain pada tingkat propinsi
4. integrasi aplikasi (nama aplikasi) dengan aplikasi lain pada lembaga pemerintah lain pada tingkat nasional

Keempat indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata keempat indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor integrasi.

5.6.4 *Citizen Insight*

Domain organisasi terdiri atas tiga faktor, yaitu analisis kebutuhan masyarakat dan profil pengguna (*knowledge acquisition*), *knowledge sharing* dan pengukuran kinerja. Ketiga faktor tersebut memiliki sembilan indikator.

A. Analisis kebutuhan masyarakat dan profil pengguna (*knowledge acquisition*)

Faktor analisis kebutuhan masyarakat dan profil pengguna memiliki dua indikator (Garrido-Moreno, et al., 2014), (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. proses yang dikembangkan oleh pemerintah untuk mendapatkan pengetahuan tentang sistem dan layanan baru yang dibutuhkan masyarakat
2. proses yang dikembangkan oleh pemerintah untuk melakukan *profiling* terhadap masyarakat

Kedua indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata kedua indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor analisis kebutuhan masyarakat dan profil pengguna.

B. *Knowledge sharing*

Faktor *knowledge sharing* memiliki tiga indikator (Garrido-Moreno, et al., 2014), (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011) dan (Peneliti, 2016), yaitu:

1. komunikasi dua arah yang terbuka antar departemen
2. ketersediaan sarana yang memfasilitasi pegawai untuk untuk melakukan knowledge sharing misalnya pelatihan, tutorial, dll.
3. kemampuan organisasi untuk mendorong pegawai untuk melakukan knowledge sharing

Ketiga indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata ketiga indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor *knowledge sharing*.

C. Pengukuran kinerja

Faktor pengukuran kinerja memiliki tiga indikator (Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez, 2011), yaitu:

1. proses penilaian kepuasan masyarakat terhadap layanan *online*
2. proses evaluasi kinerja pegawai pemerintah berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan masyarakat
3. proses penilaian keberhasilan implementasi layanan *online*

Ketiga indikator tersebut masing-masing dinilai dengan skala 0-100 (Sohrabi, et al., 2010) dan (Abubakar, 2011). Nilai rata-rata ketiga indikator tersebut akan menjadi nilai dari faktor pengukuran kinerja.

5.6.5 Metode Penentuan Tingkat Kematangan

Seluruh indikator yang telah dipaparkan pada bagian 5.6.1 hingga 5.6.2 digunakan sebagai alat untuk menilai kematangan CiRM *oriented e-government*. Alat ukur yang sudah dibuat, diujicobakan untuk menilai kematangan implementasi layanan *online* di Kota Surabaya. Obyek yang dinilai adalah aplikasi *Surabaya Single Window* (SSW). Terdapat delapan belas orang responden yang terlibat dalam penilaian kematangan ini. Seluruh merupakan pengguna

layanan SSW untuk menyelesaikan berbagai perngurusan izin, seperti SIUP, TDP, dan IMB.

Setiap responden diminta memberikan nilai sesuai dengan skala yang ditentukan untuk masing-masing indikator. Mengadopsi dari (Abubakar, 2011) dan (Sohrabi, et al., 2010), nilai indikator yang digunakan adalah 0-100. Kemudian nilai tiap indikator yang tertera pada Tabel 5.1 pada Kolom Nilai Indikator didapat dengan cara menghitung nilai rata-rata tiap indikator dari seluruh responden. Nilai rata-rata untuk tiap faktor seperti yang tertera pada Tabel 5.1 pada Kolom Nilai Faktor didapatkan dengan menghitung nilai rata-rata seluruh indikator yang ada pada faktor tersebut (Sohrabi, et al., 2010). Setelah masing-masing faktor didapatkan nilainya, kemudian nilai termasuk dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu *mature* bila nilai faktor tersebut minimal 80 dan *not mature* bila nilai faktor tersebut kurang dari 80 (Abubakar, 2011) dan (Sohrabi, et al., 2010). Hasil uji coba penilaian kematangan ini dapat dilihat pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1 Uji Coba Penilaian Kematangan

Faktor	**Indikator**	**Nilai Indikator**	**Nilai Faktor**	**Status**
Budaya	BD1	77	76	*Not Mature*
	BD2	75		
Dukungan Manajemen	DM1	80	79	*Not Mature*
	DM2	80		
	DM3	77		
Kebijakan dan strategi	KS1	71	70	*Not Mature*
	KS2	68		
Saluran Komunikasi	SK1	63	42	*Not Mature*
	SK2	51		
	SK3	42		
	SK4	27		
	SK5	27		

Faktor	Indikator	Nilai Indikator	Nilai Faktor	Status
Partisipasi Masyarakat	PM1	100	67	*Not Mature*
	PM2	100		
	PM3	100		
	PM4	33		
	PM5	0		
Partisipasi Pegawai Pemerintah	PP1	74	71	*Not Mature*
	PP2	71		
	PP3	74		
	PP4	67		
	PP5	65		
	PP6	75		
	PP7	73		
	PP8	68		
	PP9	69		
Kemudahan Penggunaan	KP1	78	77	*Not Mature*
	KP2	75		
	KP3	75		
	KP4	79		
	KP5	78		
	KP6	74		
	KP7	76		
Fungsionalitas Sistem	FS1	72	62	*Not Mature*
	FS2	76		
	FS3	79		
	FS4	76		
	FS5	49		
	FS6	53		
	FS7	65		
	FS8	47		

Faktor	Indikator	Nilai Indikator	Nilai Faktor	Status
	FS9	41		
Reliability	R1	69	71	*Not Mature*
	R2	71		
	R3	69		
	R4	70		
	R5	71		
	R6	76		
Integrasi	I1	67	53	*Not Mature*
	I2	75		
	I3	37		
	I4	32		
Analisis Kebutuhan dan Profil Masyarakat	AK1	34	35	*Not Mature*
	AK2	36		
Knowledge Sharing	KW1	44	35	*Not Mature*
	KW2	30		
	KW3	30		
Pengukuran Kinerja	PK1	42	42	*Not Mature*
	PK2	42		
	PK3	42		

Sumber : (Peneliti, 2016)

Mengadopsi dari level kematangan (Sohrabi, et al., 2010), pada kematangan level 0, implementasi *citizen oriented e-government* masih belum terdefinisi dengan jelas. Sedangkan pada kematangan level 1, organisasi mulai menyadari pentingnya perubahan pola pikir ke arah yang lebih mengutamakan kepuasan masyarakat, sehingga yang matang pada level ini adalah faktor budaya dan strategi. Peneliti pun mengadopsi pernyataan ini dan memasukkan faktor budaya dan kebijakan ke dalam level 1. Sedangkan pada kematangan level 2, yang matang pada level ini adalah faktor kepemimpinan dan manajemen. Kedua faktor

tersebut mirip dengan faktor dukungan manajemen sehingga peneliti faktor dukungan manajemen ke dalam level 2. Pada kematangan level 3, yang matang pada level ini adalah faktor partisipasi pegawai. Pada penelitian ini, partisipasi harus berjalan dua arah, yaitu dari sisi pegawai pemerintah sekaligus masyarakat. Oleh karena itu faktor partisipasi pegawai pemerintah dan masyarakat dimasukkan ke dalam level 3. Sedangkan pada kematangan level 4, terdapat pengukuran kuantitatif pada layanan *online*, sehingga yang matang pada level ini adalah faktor pengukuran. Peneliti pun mengadopsi pernyataan ini dan memasukkan faktor pengukuran kinerja ke dalam level 4. Pada kematangan level 5, yang matang pada level ini adalah faktor teknologi dan *knowledge management*. Peneliti pun mengadopsi pernyataan ini dan memasukkan seluruh faktor dalam domain layanan *online,* faktor analisis kebutuhan dan profil masyarakat, dan faktor *knowledge sharing* ke dalam level 5.

Dari Tabel 5.1 dapat dilihat bahwa untuk semua faktor, nilai yang diperoleh masih di bawah 80, yang artinya belum ada faktor yang dinilai matang. Oleh karena itu, kematangan implementasi layanan SSW masih belum sepenuhnya mempertimbangkan kepentingan masyarakat. Budaya (*citizen oriented culture*) merupakan pondasi implementasi CiRM *oriented e-government*. Faktor ini akan mempengaruhi faktor-faktor lainnya, misalnya dukungan pimpinan lembaga dan pelayanan yang diberikan oleh pegawai pemerintah. Sebagian besar responden menilai rendah faktor budaya ini karena belum merasakan kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pemerintah, seperti masih sulitnya berkomunikasi melalui media telepon ataupun email dengan pegawai pemerintah. Terkadang meskipun sudah datang ke kantor, belum tentu permasalahan meeka terselesaikan, karena mereka masih harus menghubungi pegawai yang lain lagi atau bahkan harus pergi ke kantor dinas yang lain. Responden pun masih belum merasakan keterlibatan aktif pimpinan lembaga dalam hal ini kepala UPTSA untuk mendorong pegawainya memberikan pelayanan yang memuaskan masyarakat.

Pada domain layanan *online,* faktor yang masih rendah penilaiannya adalah faktor integrasi. Hal ini dikarenakan SSW hanya menyediakan pelayanan pengurusan izin untuk beberapa hal tertentu saja. Sehingga integrasi antarlayanan

dirasakan masih sangat kurang, utamanya integrasi dengan layanan yang disediakan oleh dinas lain, misal BPKM ataupun dengan layanan yang disediakan oleh pemerintah pusat. Selain integrasi layanan, perbaikan yang masih perlu dilakukan adalah pemberian notifikasi selesainya proses pelayanan. Banyak responden yang mengeluhkan tidak adanya pemberitahuan kapan proses pengurusan yang mereka lakukan selesai, sehingga mereka harus berulang kali menghubungi pihak petugas. Perlu ditambahkan juga fitur untuk mampu melakukan pembayaran secara *online* untuk proses pengurusan yang memang memerlukan transaksi keuangan, misalnya mengurus IMB (Izin Mendirikan Bangunan).

Domain *citizen insight* memiliki nilai terendah di antara faktor-faktor lain. Penyebab utamanya kemungkinan karena responden tidak mengetahui proses penggalian kebutuhan, *knowledge sharing* dan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pemerintah. Misalnya, terkait proses penilaian kepuasan masyarakat terhadap layanan *online*, banyak responden yang merasa belum pernah disurvei terkait hal ini, sehingga mereka menganggap pemerintah tidak melakukan proses ini. Akibatnya sebagian responden memberikan nilai rendah atau bahkan nilai 0 pada indikator tersebut. Hal yang sama juga terjadi pada faktor-faktor yang terdapat pada domain *citizen insight*.

5.7 Evaluasi terhadap Model Penilaian Kematangan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai hal-hal yang dapat ditingkatkan dari model penilaian kematangan yang telah dikembangkan.

A. Faktor segmentasi dan personalisasi

Pada penelitian ini, berdasarkan hasil wawancara terhadap informan, faktor segmentasi dan personalisasi dihilangkan dari model. Pernyataan ini agak berbeda dengan hasil laporan PBB yang menyatakan bahwa untuk keterlibatan sosial, usaha lebih perlu dilakukan terkait kelompok masyarakat yang rentan dan memiliki kebutuhan khusus, misalnya orang tua, masyarakat miskin, penduduk yang buta huruf, kalangan muda, wanita, imigran dan orang yang berkebutuhan khusus (PBB, 2014). Segmentasi dan personalisasi merupakan hal yang utama

pada implementasi e-government yang berorientasi ke masyarakat. Hal tersebut sejalan dengan framework CiRM yang dikemukakan oleh (Schellong, 2007) dan kemampuan layanan e-government yang disyaratkan oleh (Papadomichelaki & Mentzas, 2012). Hal ini mungkin dikarenakan untuk Indonesia yang masyarakatnya masih awam untuk mengakses layanan publik secara *online*, lebih diutamakan sistem/layanan *online* yang memiliki kemampuan untuk menarik minat masyarakat untuk menggunakannya, misalnya kemudahan, fungsionalitas, dll. Sehingga tidak menutup kemungkinan, ke depan, perlu dilakukan segmentasi dan personalisasi layanan *online* misalnya penyediaan layanan *online* yang diakses oleh kelompok masyarakat berkebutuhan khusus. Oleh karena itulah, untuk penelitian berikutnya faktor segmentasi dan personalisasi tetap masuk ke dalam model sebagai faktor yang dinilai dalam penentuan kematangan CiRM *oriented e-government*. Faktor ini dapat diletakkan sebagai bagian dari dimensi *citizen insight*.

B. Skala nilai indikator

Pada penelitian ini, skala nilai indikator yang digunakan adalah 0 sampai dengan 100 untuk seluruh indikator. Hal ini mengakibatkan penilaian yang dilakukan hanya berdasarkan persepsi saja, padahal ada beberapa indikator yang penilaiannya perlu menyertakan bukti dokumen yang dimiliki, misalnya kebijakan. Beberapa perbaikan ke depan yang dapat dilakukan terkait skala nilai indikator ke depannya, adalah sebagai berikut:

1. Skala yang digunakan untuk menilai faktor budaya, dukungan manajemen, kebijakan, analisis kebutuhan masyarakat, *knowledge sharing*, pengukuran kinerja dan integrasi dapat mengadopsi penilaian pada COBIT.
2. Skala yang digunakan untuk menilai faktor saluran komunikasi, partisipasi masyarakat, partisipasi pegawai pemerintah, kemudahan, fungsionalitas sistem dan *reliability* dapat menggunakan skala lain yang lebih mampu menangkap persepsi pengguna.

C. Triangulasi pemerintah, bisnis dan masyarakat

Pada penelitian ini, responden yang digunakan adalah masyarakat umum. Sednagkan di sisi lain, pemegang kepentingan terhadap penyelenggaraan layanan oleh pemerintah ada tiga segmen, yaitu lembaga pemerintah sebagai penyedia layanan serta bisnis dan masyarakat umum sebagai pengguna layanan. Oleh karena itu, penilaian terhadap suatu layanan *online* melibatkan ketiga segmen tersebut agar penilaian yang dilakukan menjadi komprehensif dan nilai kematangan yang didapat menjadi lebih akurat. Faktor-faktor kematangan yang dinilai dengan melibatkan pemerintah adalah seluruh faktor pada dimensi organisasi (budaya, dukungan manajemen, kebijakan, *knowledge sharing*, dan pengukuran kinerja), seluruh faktor pada dimensi *citizen insight* (analisis kebutuhan masyarakat serta segmentasi dan personalisasi) dan faktor integrasi. Sedangkan seluruh faktor pada dimensi interaksi (saluran komunikasi, partisipasi masyarakat dan partisipasi pegawai pemerintah) dan sebagian besar faktor pada dimensi layanan online (kemudahan, fungsionalitas sistem dan *reliability*) penilaiannya dapat dilakukan dengan melibatkan responden dari kalangan bisnis dan masyarakat umum.

D. Objek pada Penilaian Kematangan

Pada penelitian ini, layanan online yang dinilai hanya aplikasi SSW. Akan lebih baik lagi, jika penilaian juga dilakukan pada seluruh layanan online yang dimiliki oleh Pemerintah Surabaya, misalnya e-delivery, e-lampid, e-health, dll. Hal ini dilakukan agar bisa didapatkan nilai kematangan implementasi CiRM *oriented e-government* tingkat kota. Selain itu, jumlah responden untuk tiap layanan sebaiknya mengikuti acuan pada jumlah sampel minimal penelitian, misalnya *rule of thumbs*, Slovin atau metode lain.

5.8 Kontribusi Penelitian

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai kontribusi teoritis dan kontribusi praktis dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Kontribusi teoritis adalah kontribusi yang dapat menambah pengetahuan bagi keilmuwan terkait berdasarkan hasil temuan penelitian dan kajian studi literatur. Kontribusi praktis

adalah kontribusi yang dapat menambah pengetahuan praktisi dan menjadi teknik baru penyelesaian masalah untuk dapat diterapkan pada bidang terkait.

5.7.1 Kontribusi Teoritis

Kontribusi teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini antara lain:

1. Penggunaan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *grounded theory* di bidang penilaian kematangan *e-government*.
2. Temuan terkait kemudahan, fungsionalitas dan integrasi layanan *online* sebagai faktor untuk mengukur kematangan implementasi *citizen oriented e-government*.
3. Temuan terkait penyediaan media komunikasi, partisipasi masyarakat dan pegawai pemerintah sebagai faktor untuk mengukur kematangan implementasi *citizen oriented e-government*.
4. Temuan terkait dukungan manajemen, proses *knowledge sharing* dan analisis profil pengguna sebagai faktor untuk mengukur kematangan implementasi *citizen oriented e-government*.
5. Hasil penelitian ini melengkapi penilaian kematangan *e-government* yang selama ini hanya menilai dari sisi fungsionalitas aplikasi *online* saja.

5.7.2 Kontribusi Praktis

Kontribusi praktis dari penelitian ini antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk menilai implementasi *e-government* oleh Pemerintah Kota Surabaya dari berbagai sudut pandang, yaitu sudut pandang lembaga pemerintah, masyarakat dan aplikasi *online* yang disediakan.

5.9 Keterbatasan Penelitian

Ada beberapa hal yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Obyek penelitian ini hanya tiga aplikasi yaitu e-delivery, e-lampid dan pengurusan SIUP/TDP *online* melalui SSW. Penelitian selanjutnya disarankan untuk obyek aplikasi *online* yang berbeda.

2. Pemilihan informan yang memiliki pengalaman di bidang penyediaan layanan *online*. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah informan dari segmen yang berbeda.
3. Pemilihan informan hanya dari segmen masyarakat. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambah informan dari lembaga pemerintah.
4. Penelitian ini tidak memasukkan faktor segmentasi dan personalisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk tetap mengikutsertakan faktor segmentasi dan personalisasi dalam penilaian kematangan
5. Skala nilai indikator yang digunakan dalam penelitian ini hanya berupa angka dari 0 hingga 100 sehingga penilaian kematangan hanya dilakukan berdasarkan persepsi masyarakat. Penelitian selanjutnya disarankan untuk juga menggunakan COBIT untuk menilai faktor-faktor yang terkait dengan pemerintah.
6. Uji coba penilaian kematangan hanya melibatkan responden dari masyarakat umum. Penelitian selanjutnya disarankan perlu juga melibatkan responden dari pemerintah dan bisnis.
7. Objek yang dinilai pada penelitian ini hanya SSW. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penilaian pada seluruh layanan online yang disediakan oleh Pemerintah Kota Surabaya.
8. Jumlah responden yang digunakan untuk melakukan penilaian terhadap layanan SSW hanya delapan belas orang. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperbanyak jumlah responden.

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 6
SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan tentang kesimpulan dan saran yang dihasilkan dari penelitian yang telah dilakukan untuk memastikan bahwa hasil penelitian telah menjawab rumusan masalah dan tujuan penelitian.

6.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian mengenai penilaian kematangan *citizen oriented e-government*, yaitu:

1. Di dalam penilaian kematangan implementasi CiRM *oriented e-government* terdapat empat dimensi yang diukur, yaitu organisasi, layanan, interaksi dan *citizen insight*.
2. Pada dimensi organisasi terdapat empat faktor yang diukur, yaitu budaya *citizen oriented*, dukungan manajemen atas, kebijakan dan strategi.
3. Pada dimensi layanan terdapat empat faktor yang diukur, yaitu kemudahan penggunaan, fungsionalitas sistem, *reliability* dan integrasi sistem.
4. Pada dimensi interaksi terdapat tiga faktor yang dinilai, yaitu saluran komunikasi, partisipasi pegawai pemerintah dan partisipasi masyarakat.
5. Pada dimensi *citizen insight* terdapat empat faktor yang dinilai, yaitu analisis kebutuhan dan profil masyarakat, *knowledge sharing* antarpegawai pemerintah, segmentasi dan personalisasi serta pengukuran kinerja.
6. Model penilaian kematangan CiRM *oriented e-government* dapat dilakukan melalui penelitian kualitatif berbasis *grounded theory*.

6.2. Saran

Berdasarkan keseluruhan hasil penelitian ini, maka ada beberapa saran yang dapat ditindaklanjuti untuk pengembangan penelitian di masa yang akan datang. Berikut saran dari penelitian ini:

1. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model akhir dari penelitian kualitatif ini dan diuji menggunakan pendekatan kuantitatif.

2. Penelitian ini hanya menggunakan tiga objek aplikasi *online*, kedepannya perlu menambahkan beberapa objek yang lain sehingga mendapatkan sudut pandang yang lebih menyeluruh.
3. Pemilihan informan yang memiliki latar belakang yang memiliki pengalaman di bidang penyediaan layanan *online*. Kedepannya dapat menambahkan informan dari segmen yang berbeda sehingga mendapatkan faktor pengukuran kematangan yang lebih komprehensif.
4. Pemerintah Kota Surabaya masih perlu melakukan perbaikan pada budaya organisasi sehingga lebih berorientasi ke masyarakat. Hal ini dikarenakan budaya inilah yang menjadi dasar pelaksanaan layanan online yang mengutamakan kepentingan dan kepuasan masyarakat. Bila faktor ini sudah terintegrasi pada setiap jajaran pemerintahan, maka faktor-faktor lainnya akan lebih mudah ditingkatkan.
5. Penelitian selanjutnya dapat mengikutsertakan faktor segmentasi dan personalisasi dalam penilaian kematangan
6. Penelitian selanjutnya disarankan untuk juga menggunakan COBIT untuk menilai faktor-faktor yang terkait dengan pemerintah dan penggunaan skala lain yang mampu menangkap lebih akurat persepsi yang dimiliki oleh masyarakat.
7. Pemilihan responden hanya dari masyarakat sehingga faktor penilaian kematangan *e-government* yang didapat hanya dari satu sudut pandang saja. Penelitian selanjutnya dapat menggali dari pemerintah dan kalangan bisnis.
8. Penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan penilaian pada seluruh layanan online yang disediakan oleh Pemerintah Kota Surabaya.
9. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperbanyak jumlah responden.

LAMPIRAN A

LEMBAR VALIDASI HASIL PENELITIAN

LMC.GKS.EDEL.SSW

LEMBAR VALIDASI HASIL PENELITIAN

Judul Penelitian	:	Pengembangan Model Penilaian Kematangan *Citizen Relationship Management (*CiRM*) Oriented E-Government*
Peneliti	:	Anita Wulansari
Dosen Pembimbing	:	Dr. Apol Pribadi Subriadi, S.T.,M.T.

Telah dilakukan penggalian data melalui wawancara langsung terhadap informan penelitian sebagai berikut:

Nama Informan	:	Giant Kusuma Sigit, A.Md.
Jabatan	:	Staf Administrasi dan Keuangn
Perusahaan	:	CV. Arfa Nusantara Teknologi (Energeek)
Tanggal Wawancara	:	2 Juni 2016
Lokasi Wawancara	:	Kantor Energeek
Hasil Penelitian	:	**TERLAMPIR SESUAI LAPORAN PENELITIAN**

Berikan checklist (√) pada kolom dibawah ini:

Komponen Validasi	**Sesuai dengan fakta di lapangan**	
	YA	**TIDAK**
Keterkaitan antara budaya pelayanan dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara dukungan manajemen dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara kebijakan dan strategi dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara saluran komunikasi dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara partisipasi masyarakat dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara partisipasi pegawai pemerintah dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara jangkauan layanan dengan kematangan		

CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara kemudahan penggunaan dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara fungsionalitas sistem dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara integrasi sistem dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara *reliability* dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara analisis kebutuhan masyarakat dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara *knowledge sharing* dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		
Keterkaitan antara pengukuran kinerja dengan kematangan CiRM *oriented e-government*		

Surabaya, 13 Juli 2016

Giant Kusuma Sigit, A.Md.

LAMPIRAN B

LEMBAR PENILAIAN IMPLEMENTASI PELAYANAN ONLINE

Isilah sesuai denga identitas Anda dan berilah tanda centang pada kotak sesuai pilihan Anda

Nama :

Usia :

Pekerjaan :

No Telp/Email :

Jenis kelamin : ☐ Pria ☐ Wanita

Berilah nilai pada tiap pernyataan berikut sesuai dengan isian yang sesuai.

Faktor Budaya		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Penempatan kepuasan masyarakat sebagai orientasi organisasi ketika memberikan pelayanan	
2	Pemberian nilai tambah bagi masyarakat sebagai dasar pembuatan kebijakan, strategi dan proses bisnis organisasi	
Faktor Dukungan Manajemen		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Penempatan tingkat kepentingan pelayanan kepada masyarakat oleh pimpinan lembaga	
2	Kemampuan pimpinan lembaga untuk mendorong dan memotivasi pegawai untuk menjadikan pelayanan kepada masyarakat sebagai prioritas utama	
3	Keterlibatan pimpinan lembaga terlibat di dalam implementasi CiRM	
Faktor Kebijakan dan Strategi		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Peraturan atau instruksi tentang penggunaan layanan online	
2	Sosialisasi yang dilakukan pemerintah terkait layanan online melalui berbagai media (media elektronik, media cetak,	

	baliho, dll.)	
Faktor Saluran Komunikasi		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Ketersediaan komunikasi melalui telepon (ada dan mudah dihubungi)	
2	Ketersediaan komunikasi melalui *email* (ada dan mudah dihubungi)	
3	Ketersediaan komunikasi melalui form bantuan (ada dan mudah dihubungi)	
4	Ketersediaan komunikasi melalui *web chat* (ada dan mudah dihubungi)	
5	Ketersediaan komunikasi melalui media sosial (ada dan mudah dihubungi)	

Faktor Partisipasi Masyarakat			
No.	**Pernyataan**	**Ya**	**Tidak**
1	Anda mengetahui tentang adanya layanan online		
2	Anda mengetahui prosedur pelayanan secara online		
3	Anda menggunakan layanan online		
4	Anda ikut mensosialisasikan adanya layanan online		
5	Anda memberikan masukan/kritik/saran terkait layanan online		

Faktor Partisipasi Pegawai Pemerintah		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Pengetahuan pegawai pemerintah tentang adanya layanan online	
2	Pengetahuan pegawai pemerintah tentang prosedur pelayanan secara online	
3	Penggunaan layanan online oleh pegawai pemerintah	
4	Sosialisasi tentang layanan online oleh pegawai pemerintah	
5	Panduan/bantuan yang diberikan oleh pegawai pemerintah kepada masyarakat ketika menggunakan layanan online	

6	Sikap pegawai pemerintah saat memberikan pelayanan secara online	
7	Kesigapan pegawai pemerintah untuk memberikan jawaban atas pertanyaan masyarakat	
8	Ketepatan/kesesuaian jawaban yang diberikan oleh pegawai pemerintah atas pertanyaan yang diajukan masyarakat	
9	Komitmen pegawai pemeirntah untuk meningkatkan kepuasan masyarakat	
Faktor Kemudahan Penggunaan		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Kemudahan aplikasi untuk digunakan	
2	Kemudahan aplikasi untuk dipelajari	
3	Kemudahan penggunaan navigasi pada aplikasi	
4	Kemudahan alamat situs untuk ditemukan	
5	Kesesuaian tampilan atau desain aplikasi	
6	Kesesuaian tata letak tools pada aplikasi	
7	Kemudahan pencarian informasi pada aplikasi	
Faktor Fungsionalitas Sistem		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Kemampuan sistem untuk menggunakan kembali data pengguna yang tersimpan untuk interaksi berikutnya (histori, data pribadi, dll.)	
2	Kelengkapan informasi yang tersedia pada layanan online	
3	Ketersediaan form isian yang diperlukan pada layanan online	
4	Ketersediaan fitur untuk mengunduh atau mengunggah dokumen pada layanan online	
5	Ketersediaan fitur untuk melakukan pembayaran secara online pada layanan online	
6	Ketersediaan fitur notifikasi kesalahan pada layanan online	
7	Kemampuan sistem untuk memberikan solusi atas kesalahan	

	yang dilakukan pada layanan online	
8	Ketersediaan notifikasi selesainya proses pelayanan pada layanan online	
9	Ketersediaan fitur untuk memberikan masukan/saran	
Faktor *Reliability*		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Kecepatan proses pengunduhan dokumen/form pada layanan online	
2	Kecepatan proses pengunggahan dokumen/form pada layanan online	
3	Ketersediaan akses terhadap layanan online	
4	Kemampuan layanan online untuk berhasil menyelesaikan proses pelayanan tanpa harus dilakukan berulang-ulang	
5	Kecepatan proses pelayanan melalui layanan online	
6	Kompatibilitas layanan online terhadap perangkat penunjang lainnya (hardware/software)	
Faktor Integrasi		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Integrasi layanan online dengan layanan online lain di dalam satu dinas	
2	Integrasi layanan online dengan layanan online lain pada dinas lainnya	
3	Integrasi layanan online dengan layanan online lain milik pemerintah propinsi	
4	Integrasi layanan online dengan layanan online lain milik pemerintah pusat	
Faktor Analisis Kebutuhan dan Profil Masyarakat		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Proses yang dikembangkan oleh pemerintah untuk mendapatkan pengetahuan tentang sistem dan layanan baru yang dibutuhkan masyarakat	

2	Proses yang dikembangkan oleh pemerintah untuk melakukan pemetaan karakteristik (*profiling*) terhadap masyarakat	
Faktor Knowledge Sharing		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Komunikasi dua arah yang terbuka antar departemen	
2	Ketersediaan sarana yang memfasilitasi pegawai untuk *melakukan knowledge sharing* misalnya pelatihan, tutorial, dll.	
3	Kemampuan organisasi untuk mendorong pegawai melakukan *knowledge sharing*	
Faktor Pengukuran Kinerja		
No.	**Pernyataan**	**Nilai (0-100)**
1	Proses penilaian kepuasan masyarakat terhadap aplikasi	
2	Proses evaluasi kinerja pegawai pemerintah berdasarkan pemahaman terhadap kebutuhan masyarakat	
3	Proses penilaian keberhasilan implementasi aplikasi	

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

DAFTAR PUSTAKA

Abubakar, A., 2011. *Evaluation of e-government implementation at federal, state and local government levels in Malaysia.* Slovenia, Academic Publishing Limited, pp. 1-9.

Almarabeh, T. & Abuali, A., 2010. A General Framework for E-Government: Definition Maturity Challenges, Opportunities, and Success. *European Journal of Scientific Research,* 39(1), pp. 29-42.

Andersen, K. & Henriksen, H., 2006. E-government Maturity Models : Extension of the Layne and Lee Model. *Government Information Quarterly,* 23(2), pp. 236-248.

Andersen, K. et al., 2011. The Forgotten Promise of e-Government Maturity: Assessing responsiveness in the Digital Public Sector. *Government Information Quarterly,* Volume 28, pp. 439-445.

Andrade, V. & Camacho, P., 2014. *Citizen Relationship Management: What are the Determinants that Influence the Implementation of Citizen Relationship Management in Governments?.* Quito, IEEE, pp. 97-102.

APEKSI, 2013. *Tiru Singapura, Pemkot Luncurkan SSW.* [Online] Available at: http://apeksi.or.id/index.php/kegiatan-activities/rapat-teknis-techical-meeting/13-berita/regional/572-tiru-singapura-pemkot-luncurkan-ssw
[Diakses 25 April 2016].

Bahari, M., 2010. Citizen Relationship Management Implementation in Local Government : Towards a Theoretical Research Framework. *Journal of Informastion System Research and Innovation,* pp. 51-61.

Barnier, B., 2012. *COBIT 5.* s.l.:s.n.

Concha, G., Astudillo, H., Porrúa, M. & Pimenta, C., 2012. E-Government Procurement Observatory, Maturity Model and Early Measurements. *Government Information Quarterly,* Volume 29, pp. 43-50.

Cottam, I., Kawalek, P. & Shaw, D., 2004. *A Local Government CRM Maturity Model: a Component in the Transformational Change of UK Councils.*

New York, Americas Conference on Information Systems (AMCIS), pp. 952-962.

Creswell, J., 2015. *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset : Memilih di antara Lima Pendekatan.* 3 penyunt. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Creswell, J. W., 2014. *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* 4th penyunt. London: SAGE Publications, Inc.

Creswell, J. W. & Miller, D. L., 2000. Determining Validity in Qualitative Inquiry. *Theory Into Practice,* Volume 39, pp. 124-130.

DeBrí, F. & Bannister, F., 2015. *e-Government Stage Models: A Contextual Critique.* Hawai, IEEE.

Dispendukcapil, 2014. *Dengan e-Lampid, Urus Akta Lahir-Kematian Lebih Mudah dan Cepat.* [Online] Available at: dispendukcapil.surabaya.go.id/berita/488-dengan-e-Lampid-urus-akta-lahir-kematian-lebih-mudah-dan-cepat [Diakses 19 Juli 2016].

Fasanghari, M. & Samimi, H., 2009. *A Novel Framework for M-Government Implementation.* Kuala Lumpur, IEEE.

Fath-Allah, A., Cheikhi, L., Al-Qutaish, R. & Idri, A., 2014. E-Government Maturity Models: A Comparative Study. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA),* 5(3), pp. 71-91.

Garrido-Moreno, A., Lockett, N. & Garcia-Morales, V., 2014. Paving the way for CRM success: The mediating role of knowledge management and organizational commitmen. *Information & Management,* Volume 51, pp. 1031-1042.

Garrido-Moreno, A. & Padilla-Meléndez, A., 2011. Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management,* Volume 31, pp. 437-444.

Godfrey, S., 2008. *What is CMMI.* [Online] [Diakses 20 April 2016].

Government, A., 2012. *Australian Public Service ICT Strategy 2012 – 2015.* [Online] Available at: http://www.finance.gov.au/policy-guides-procurement/ict_strategy_2012_2015/ [Diakses 13 April 2016].

Greitens, T. & Strachan, J., 2011. E-Government and Citizen Engagement: An Overview of US States' Government Websites. *International Journal of Public Administration,* 34(1-2), pp. 54-58.

Jespersen, L. et al., 2016. Measurement of Food Safety Culture Using Survey and Maturity Profiling Tools. *Food Control*, Volume 66, pp. 174-182.

Kachwamba, M. & Hussein, A., 2009. Determinants of E-government Maturity: Do Organizational Specific Factors Matter?. *Journal of US-China Public Administration,* 6(7), pp. 1-7.

Kemkominfo, 2011. *Dimensi Pemeringkatan e-Government Indonesia.* [Online] Available at: http://pegi.layanan.go.id/tentang-pegi/dimensi-pemeringkatan-e-government-indonesia/ [Diakses 13 January 2016].

Kemkominfo, 2015. *Tentang PeGI.* [Online] Available at: http://pegi.layanan.go.id/tentang-pegi [Diakses 13 January 2016].

King, S. F., 2007. Citizens as customers: Exploring the future of CRM in UK Local Government. *Government Information Quarterly,* Volume 24, pp. 47-63.

Lawson-Body, A., Mukankusi, L., Willoughby, L. & Logossah, K., 2011. The Critical Success Factors for Public Sector CRM Implementation. *The Journal of Computer Information Systems,* 52(2), pp. 42-50.

Layne, K. & Lee, J., 2001. Developing Fully Functional E-Government: A Four Stage Model. *Government Information Quarterly*, 18(2), pp. 122-136.

Li, Y., 2006. *Evaluation of public service maturity of e-government: A case in Chinise cities.* Shanghai, IEEE, pp. 209-214.

Mason, M., 2010. Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum : Qualitative Social Research,* September, 11(3), p. Art 8.

Napitupulu, D. & Sensuse, D., 2014. *Toward Maturity Model of E-Government Implementation Based on Success Factors.* Jakarta, IEEE, pp. 108-112.

Nations, U., 2003. *World Public Sector Report 2003 : E-Government at the Crossroads.* [Online] Available at: http://www.unpan.org/publications/content/PDFs/ELibrary%20Archives/World%20Public%20Sector%20R

eport%20series/World%20Public%20Sector%20Report.2003.pdf [Diakses 13 January 2015].

NIA, (. I. S. A., 2013. *E-Government of Korea.* [Online] Available at: www.unpan.org [Diakses 12 April 2016].

Niazi, M., Wilson, D. & Zowghi, D., 2005. A Maturity Model for the Implementation of Software Process Improvement: An Empirical Study. *The Journal of Systems and Software,* Volume 72, pp. 155-172.

Papadomichelaki, X. & Mentzas, G., 2012. e-GovQual: A multiple-item scale for assessing e-government service quality. *Government Information Quarterly,* Volume 29, pp. 98-109.

Papadomichelaki, X. & Mentzas, G., 2012. e-GovQual: A multiple-item scale for assessing e-government service quality. *Government Information Quarterly,* Volume 29, pp. 98-109.

PBB, 2003. *World Public Sector Report 2003 : E-Government at the Crossroads,* New York: PBB.

PBB, 2008. *World Public Sector Report 2008 : People Matter Civic Engagement in Public Governance,* New York: PBB.

PBB, 2014. *E-Government Survey 2014: E-Government for the Future We Want,* New York: PBB.

Program, B., 2011. *e-Delivery Pemerintah Kota Surabaya.* [Online] Available at: https://edelivery.surabaya.go.id [Diakses 19 Juli 2016].

Reddick, C., 2011. Customer Relationship Management (CRM) Technology and Organizational Change: Evidence for the Bureaucratic and e-Government Paradigms. *Government Information Quarterly,* Volume 28, pp. 346-353.

Robertson, S. & Vatrapu, R., 2010. Digital Government. *Annual Review of Information Science and Technology,* Volume 44, p. 317–364.

Sasaki, T., Watanabe, Y. & Minamino, K., 2007. *An Empirical Study on Citizen Relationship Management in Japan.* Portland, s.n.

Schellong, A., 2007. Citizen Relationship Management. Dalam: A. Anttiroiko & M. Malkia, penyunt. *Encyclopedia of Digital Government.* Hershey: Idea Group Reference, pp. 174-182.

SEI, 2008. *CMMI Overview*. [Online] Available at: http://cmmiinstitute.com/get-results [Diakses 20 April 2016].

Shahkooh, K., Saghafi, F. & Abdollahi, A., 2008. *A Proposed Model for E-government Maturity*. Damascus, IEEE.

Sohrabi, B., Haghighi, M. & Khanlari, A., 2010. Customer Relationship Management Maturity Model (CRM 3) : A Model for Stepwise Implementation. *International Journal of Human Science*, 7(1), pp. 1-20.

Sugiyono, P., 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Tan, B. C. C., Pan, S. & Cha, V., 2008. *The Evolution of Singapore's Government Infocomm Plans: Singapore's E-government Journey*, Singapore: Singapore eGovernment Leadership Centre and School of Computing, National University of Singapore.

Tavana, M., Zandi, F. & Katehakis, M. N., 2013. A Hybrid Fuzzy Group ANP–TOPSIS Framework for Assessment of e-Government Readiness from a CiRM Perspective. *Information and Management*, Volume 50, pp. 383-397.

UPTSA, 2013. *Diskominfo Sosialisasikan Perizinan Online Terpadu Surabaya Single Window (SSW) Kepada Para Konsultan.* [Online] Available at: uptsa.surabaya.go.id/detil.php?p=news&id=4 [Diakses 19 Juli 2016].

[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BIODATA PENULIS

Anita Wulansari, dilahirkan di Surabaya pada tanggal 15 Oktober 1987 dan merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Pendidikan formal seluruhnya ditamatkan di Surabaya tepatnya di SDN Kalisari II, SLTPN 1 dan SMAN 5. Pada tahun 2005, penulis melanjutkan pendidikan jenjang S1 di Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember. Di jurusan Sistem Informasi penulis mengambil bidang studi Perencanaan dan Pengembangan Sistem Informasi (PPSI). Pada tahun 2009, penulis menyelesaikan pendidikan sarjana dengan tugas akhir berjudul "Perencanaan Audit Sistem Manajemen Keamanan Informasi (SMKI) Berdasarkan ISO 27001:2005 Di Biro Administrasi Dan Akademik Kemahasiswaan (BAAK) ITS". Pada tahun 2013, penulis melanjutkan pendidikan S2 di Jurusan Teknik Informatika Bidang Keahlian Sistem Informasi Fakultas Teknologi Informasi, ITS. Pada penelitian ini, penulis mengambil bidang Manajemen Sistem Informasi. Penulis pernah bekerja sebagai analisis sistem informasi pada sebuah perusahaan konsultan teknologi informasi. Saat ini penulis berprofesi sebagai dosen di bidang sistem informasi.