

**MODUL
ORGANISASI DIGITAL
PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
TAHUN 2021**

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia

Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

ORGANISASI DIGITAL

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

Ir. Herry Abdul Aziz, M.Eng

REVIEWER: Dr. Muhammad Taufiq, DEA

EDITOR: Toofik Dwi Nugroho, S.Sos

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat dan masif pemanfaatannya, membuat pengguna layanan -baik eksternal maupun internal birokrasi- mempunyai user experience yang banyak terhadap kemudahan akses informasi maupun kenyamanan menerima layanan. Mereka tidak lagi bicara efektivitas dan efisiensi. Pengalaman mereka inilah yang menjadi tekanan tersendiri agar digital organization segera terwujud, yaitu organisasi pemerintah yang memanfaatkan teknologi digital untuk menjalankan kegiatan internal dan eksternalnya.

Modul Digital Organization ini menguraikan pengertian tentang Government Process Reengineering sebagai landasan perubahan proses bisnis saat bertransformasi, pembahasan kebijakan digitalisasi pemerintah, komponen kunci dan tantangan yang dihadapi saat menjalankan digitalisasi, serta hal-hal yang perlu dilakukan dan pembelajaran yang didapat saat pembangunan digital organization

Atas nama Lembaga Administrasi Negara, kami mengucapkan terima kasih kepada penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk melengkapi pengetahuan para Pemimpin Administrator. Semoga bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Kami menyadari materi ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu, saran dan kritik yang membangun diharapkan dapat meningkatkan kualitas materi ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR	v
PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL	vi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	2
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	3
BAB II	4
MATERI POKOK	4
A. Government Process Reengineering	4
B. Pendekatan Digital Organization	18
C. Konsep Digital Organization	33
D. Praktik Digital Organization	39
BAB III	46
PENUTUP	46
DAFTAR PUSTAKA	47

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Diagram Sebab Akibat	10
Gambar 2. Peran Teknologi, SDM, dan Kebijakan dalam cyber security	42

PETUNJUK PENGGUNAAN MODUL

Agar proses pembelajaran berlangsung dengan lancar dan tujuan pembelajaran tercapai dengan baik, dianjurkan untuk:

1. Membaca dengan cermat materi yang ada dan pahami tujuan pembelajaran yang tertera pada setiap awal bab, apabila terdapat hal-hal yang kurang jelas dapat dilakukan tanya jawab dengan fasilitator dalam kegiatan pembelajaran di kelas;
2. Mengerjakan latihan dan evaluasi yang ada pada setiap akhir bab pada modul ini;
3. Membentuk kelompok diskusi untuk membahas materi tertentu dan studi kasus yang diberikan untuk memperdalam pemahaman materi;
4. Mempelajari bahan dari sumber lain seperti yang tertera pada daftar pustaka di akhir modul ini untuk memperluas wawasan
5. Mengaitkan materi yang diperoleh dengan kondisi lingkungan kerja dan coba rencanakan implementasinya bila diperlukan.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tidak bisa dipungkiri bahwa tuntutan publik akan pelayanan pemerintah yang tepat waktu, tidak bertele-tele, dan transparan sudah menjadi kewajiban pemerintah untuk merealisasinya. Salah satu faktor yang bisa menjawab tantangan ini adalah pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi ini untuk mengoptimalkan kegiatan operasional yang mampu membantu proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data, sehingga dapat mempercepat proses pengambilan keputusan. Karena teknologi informasi memegang peran dalam memangkas birokrasi yang berbelit, maka efektivitas dan efisiensi kerja organisasi akan semakin meningkat. Dengan teknologi pula standar kepastian pelayanan yang terukur bisa diwujudkan.

Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat dan masif pemanfaatannya, membuat publik mempunyai user experience yang banyak terhadap kemudahan akses informasi maupun kemudahan menerima layanan. User experience ini dimiliki pula oleh kalangan internal birokrasi yang senantiasa melakukan komparasi layanan internal dengan pengalaman mereka saat menggunakan layanan diluar birokrasi, semisal email, chatting, marketplace, jual beli online, ataupun eBanking. Pengalaman keduanya menjadi tekanan tersendiri agar digital organization segera terwujud.

Digital Organization adalah organisasi yang memanfaatkan teknologi digital untuk menjalankan kegiatan internal dan eksternalnya. Tujuan pembangunan digital organization adalah melakukan

transformasi kegiatan dan proses dalam sebuah organisasi dengan menggunakan teknologi secara efektif. Peranan internet tidak lagi hanya sekedar kepentingan pribadi, namun juga bisa membuka kesempatan bagi bisnis untuk tumbuh menjadi lebih besar. Netflix dengan layanan layanan streaming film on-demandnya menawarkan layanan entertainment selangkah lebih maju dengan menghadirkan tayangan film dan serial yang ada di seluruh dunia lewat internet sehingga lebih mudah diakses, kapanpun dan dimanapun. Dari dalam negeri bisa dicontohkan go-jek dengan pemesanan lewat aplikasi atau Bukalapak dengan marketplacena sehingga orang tidak perlu memikirkan toko fisik bila ingin berjualan.

B. Deskripsi Singkat

Modul Digital Organization ini menguraikan pengertian tentang Government Process Reengineering sebagai landasan perubahan proses bisnis saat bertransformasi, pembahasan kebijakan digitalisasi pemerintah, komponen kunci dan tantangan yang dihadapi saat menjalankan digitalisasi, serta hal-hal yang perlu dilakukan dan pembelajaran yang didapat saat pembangunan digital organization

C. Tujuan Pembelajaran

A. Hasil Belajar

Peserta diharapkan mampu memahami proses bisnis As-Is dan To-Be di lingkungan kerjanya sebagai bagian yang tidak terpisahkan saat melakukan transformasi, serta memahami konsep digital organization untuk menghadapi perubahan lingkungan organisasi akibat tingginya kompleksitas tuntutan stakeholders dan publik.

B. Indikator Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran, peserta dapat:

- a. Memahami pengertian Government Process Reengineering
- b. Menjelaskan konsep Digital Organization
- c. Memahami proses penerapan Digital Organization

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

1. Government Process Reengineering
 - a. Pengertian GPR
 - b. Kerangka kerja GPR
2. Pendekatan Digital Organization
 - a. Transformasi digital
 - b. Kebijakan digitalisasi pemerintah
3. Konsep Digital Organization
 - a. Komponen kunci digital organization
 - b. Tantangan pembangunan Digital Organization
4. Praktik Digital Organization
 - a. Hal yang Perlu Dilakukan Menuju Digital Organization
 - b. Pembelajaran dalam Penerapan Digital Organization

BAB II

MATERI POKOK

A. Government Process Reengineering

Salah satu pendekatan yang digunakan untuk melakukan perbaikan proses secara berkesinambungan adalah Business Process Re-engineering (BPR) atau juga dikenal dengan Rekayasa Ulang Proses Bisnis. Walau perbaikan berkelanjutan telah ada sejak lama, namun pada tahun 1990, Harvard Business Review menerbitkan artikel Michael Hammer tentang gagasan perubahan bertahap, dengan judul yang provokatif Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Dimana tantangan utamanya adalah menghapus bentuk-bentuk pekerjaan yang tidak memberi nilai tambah, daripada menggunakan teknologi - khususnya teknologi informasi- untuk mengotomatisasikannya. Artinya, pekerjaan yang tidak menambah nilai tambah bagi pelanggan, harus dihapus, bukan dipercepat melalui otomatisasi.

Dan tiga tahun kemudian, Michael Hammer dan James Champy mendefinisikan BPR dengan the fundamental rethinking and radical redesign of business processes to generate dramatic improvements in critical performance measures-such as cost , quality, service and speed. Definisi ini mendorong perusahaan untuk membangun kembali proses bisnisnya dari awal.

BPR dirintis sebagai strategi manajemen bisnis, yang bertujuan untuk perbaikan desain alur kerja dan analisis proses bisnis dalam suatu organisasi. BPR ditujukan untuk membantu organisasi secara

fundamental memikirkan kembali bagaimana melakukan pekerjaan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, memotong biaya operasional, dan menghadapi persaingan secara dramatis.

BPR bersifat universal dan dapat diterapkan di organisasi manapun. Penerapan BPR di pemerintahan memunculkan istilah Government Process Reengineering (GPR). Sepertinya halnya BPR, penerapan GPR juga untuk perbaikan desain alur kerja pelayanan eksternal maupun internal. Untuk mencapai tujuan mulia tersebut diperlukan komitmen seluruh unit kerja yang ada dalam sebuah instansi agar tercipta kolaborasi dan memecah 'silo' yang ada.

1. Pengertian GPR

Pengertian bisnis dalam BPR diterjemahkan dengan usaha komersial. Bisnis dalam GPR diasosiasikan dengan urusan atau proses yang ada di instansi pemerintah, seperti persuratan, kepegawaian, pengarsipan, maupun pengolahan data. Perubahan proses bisnis di instansi pemerintah didorong oleh faktor:

- pengguna, yaitu pihak yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh proses dimana mereka menginginkan layanan yang didesain sesuai dengan kebutuhannya, misalnya mereka menuntut kepastian waktu pelayanan. Pengguna berasal dari internal instansi untuk layanan kepegawaian misalnya, dan masyarakat.
- teknologi, yang perkembangannya mampu mengubah proses menjadi lebih mudah dan sederhana, misalnya integrasi data, single sign on, maupun penggunaan mobile apps.
- kebijakan atau “aturan main” yang dijalankan, misalnya Satu Data Indonesia, Mal Pelayanan Publik, maupun kebijakan berbagi pakai.

GPR adalah reformasi besar-besaran dari proses bisnis di pemerintahan, prinsip, struktur, dan perilaku untuk meningkatkan kinerja dan kualitas layanan pemerintah. Penekanan rekayasa ulang proses bisnis itu terletak pada penghilangan proses bisnis yang tidak meningkatkan nilai tambah, bukan otomatisasi atau digitalisasi. Penghilangan proses bisnis ini bisa berdampak pada perampingan dan restrukturisasi organisasi.

Peninjauan ulang proses bisnis di pemerintahan diharapkan dapat meningkatkan layanan pemerintah yang ditunjukkan oleh:

- Peningkatan kepuasan masyarakat
- Pengurangan kompleksitas proses, biaya dan waktu layanan
- Peningkatan transparansi proses
- Pengurangan beban administrasi

Mengingat banyaknya kepentingan dan manfaat dalam proses GPR, maka diperlukan persiapan untuk dapat mengimplementasikan proses GPR yang dapat diterima oleh seluruh stakeholder dan memberikan dampak positif terhadap organisasi.

2. Kerangka kerja GPR

Banyak literatur yang menyajikan pedoman atau kerangka berpikir untuk memperbaiki proses. Berikut ini disajikan framework yang merupakan hasil review beberapa kerangka kerja BPR yang bisa diterapkan di GPR.

- Identifikasi Masalah

Dalam proses rekayasa proses bisnis, bagian paling awal yang perlu diketahui adalah permasalahan yang sedang dihadapi oleh organisasi atau pengguna layanan. Dengan memahami permasalahan yang ada, maka

diharapkan hasil rekayasa dapat memberikan solusi terhadap dampak yang ditimbulkannya.

Sebagian besar organisasi melakukan GPR untuk mengatasi masalah atau memahami kebutuhan organisasi atau pengguna layanannya dengan tujuan meningkatkan kualitas layanan secara menyeluruh. Inisiatif ini mungkin untuk:

- mengatasi masalah pemangku kepentingan
- mengatasi tantangan dan masalah dalam pelayanan dan pemberian layanan
- meningkatkan kualitas layanan
- mengadopsi praktik terbaik dari lingkungan yang serupa
- mengatasi perubahan kebutuhan

Kebutuhan dan harapan pengguna berubah seiring waktu, dan organisasi harus mengikuti perubahan harapan, dan memberikan layanan sesuai dengan harapan tersebut. Jadi kebutuhan pengguna juga harus diukur. Dalam banyak kasus, masalah dalam pemberian layanan tidak dipahami dengan baik, yang mengarah pada penanganan yang salah.

Ada 2 cara mengidentifikasi masalah yang mencerminkan pendapat pengguna yaitu cara proaktif dan reaktif. Dengan metoda proaktif, informasi didapat melalui inisiatif pemerintah, misalnya survei, FGD, maupun interview. Sedangkan metoda reaktif berasal dari inisiatif pengguna seperti komplain, riset, maupun pemberitaan di media. Metode proaktif sebaiknya digunakan karena kita bisa mengidentifikasi dan 'mengatasi' masalah dan kebutuhan pengguna pada tahap yang sangat awal.

- Pemetaan Proses As-Is

Modul ini menjelaskan informasi tentang pemetaan proses bisnis As-Is atau proses yang berjalan saat ini di organisasi. Kegiatan ini perlu dilakukan untuk mengetahui kondisi saat ini sebelum dilakukan rekayasa ulang terhadap proses bisnis. Dengan pemetaan proses bisnis saat ini, dapat diketahui kelemahan atau peluang perbaikan yang perlu dilakukan di masa datang.

Penyusunan peta proses bisnis harus memenuhi prinsip berikut:

- Definitif, yakni suatu peta proses bisnis harus memiliki batasan, masukan, serta keluaran yang jelas.
- Urutan, yakni suatu peta proses bisnis harus terdiri atas aktivitas yang berurutan sesuai waktu dan pelaku.
- Pemenuhan pengguna layanan, yakni pihak yang menerima hasil dari proses.
- Nilai tambah, yakni transformasi yang terjadi dalam proses harus memberikan nilai tambah pada pengguna.
- Keterkaitan, yakni suatu proses tidak dapat berdiri, melainkan harus terkait dalam suatu struktur organisasi.
- Fungsi silang, yakni suatu proses mencakup hasil kerja sama beberapa fungsi dalam satu organisasi.
- Sederhana representatif, yakni mewakili seluruh aktivitas organisasi tanpa terkecuali dan digambarkan secara sederhana.
- Konsensus, yakni disepakati oleh seluruh unit organisasi yang ada dalam ruang lingkup instansi pemerintah.

Pemetaan proses dilakukan dengan melakukan identifikasi keseluruhan proses termasuk identifikasi proses yang berhubungan dengan persyaratan standar yang diadopsi, dan unit organisasi yang terlibat di dalamnya. Identifikasi proses ini dilakukan dengan

mempertimbangkan kemungkinan pemenuhan permintaan pengguna yang berhubungan langsung dengan tugas pokok dan fungsi organisasi.

Setelah proses dan unit organisasi dipetakan, langkah berikutnya adalah merelasikan dan menunjukkan pihak yang terlibat dalam setiap proses yang tergambarkan pada peta proses bisnis. Peta relasi ini penting untuk dapat memahami peranan setiap pihak dalam mengerjakan suatu proses sehingga tercapai output yang ditentukan.

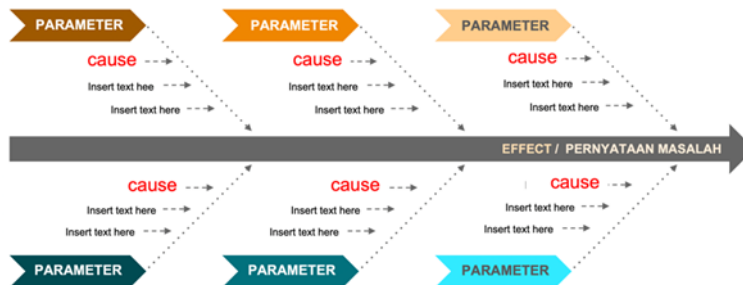
- Analisis Proses as-Is

Analisis proses merupakan kegiatan untuk menganalisis alur kerja dalam sebuah organisasi dengan jalan mengidentifikasi inefisiensi dan area potensial untuk perbaikan. Hal ini dilakukan dengan mengidentifikasi akar penyebab masalah (root causes) serta menentukan aktivitas yang tidak bernilai tambah (non value added) pada proses yang kita miliki. Analisis dampak bisnis juga menjadi pertimbangan dalam analisis proses mengingat perbaikan yang akan dilakukan pada proses saat ini bisa terganggu oleh kemungkinan hambatan-hambatan yang ada.

Menentukan akar penyebab kegagalan proses, mengidentifikasi bottleneck dan tidak berjalannya proses dilakukan untuk memastikan bahwa rancangan ulang proses dapat menyelesaikan akar penyebab, bukan sekadar menangani gejala masalah. Misalnya penyediaan tempat duduk bukan solusi menularnya antrian layanan, tapi diselesaikan dengan menambah loket layanan atau membuat sistem antrian. Hal ini juga memungkinkan penentuan berapa banyak proses yang dipengaruhi oleh satu akar masalah. Semakin banyak masalah proses yang disebabkan oleh akar masalah, semakin tinggi prioritasnya untuk diselesaikan.

Salah satu metode yang banyak dipakai untuk membantu memecahkan masalah atau menganalisis penyebab dari sebuah kondisi

adalah Fishbone Analysis atau yang sering disebut juga Cause Effect Diagram. Metode ini menggunakan diagram yang berbentuk seperti tulang ikan, sehingga kerap disebut diagram tulang ikan. Penemunya adalah Professor Kaoru Ishikawa pada tahun 1943, sehingga sering juga disebut dengan Diagram Ishikawa.



Gambar 1. Diagram Sebab Akibat

Dalam membuat Diagram Sebab Akibat, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan, yakni :

- Mengidentifikasi masalah (effect). Masalah yang diidentifikasi harus spesifik dan terukur, misalnya service level agreement turun 20 persen, atau waktu penerbitan dokumen bertambah 5 jam. Pernyataan masalah ini akan menjadi pusat perhatian dalam proses pembuatan fishbone diagram.
- Mengidentifikasi faktor penyebab masalah (primary cause). Dari masalah yang ada, ditentukan faktor yang menjadi penyebab dari efek yang muncul. Cause ini akan menjadi penyusun “tulang” utama dari fishbone diagram. Untuk memudahkan identifikasi cause, mereka dikelompokkan kedalam parameter atau kategori, seperti parameter 5M+1E (Man, Methode, Machine, Material, Measurement, dan Environment) atau 4 S (Supplier, System, Surrounding, Skill). Bisa jadi primary cause yang diidentifikasi masih perlu dicarikan secondary causenya sebagai akar masalah. Untuk mendapatkan

penyebab masalah dengan baik, bisa didapat melalui FGD, brainstorming atau observasi.

- Menganalisis diagram. Dari diagram yang didapat, terpetakan semua akar permasalahan, lalu dicari signifikansi dari penyebabnya yang akan diprioritaskan untuk dicarikan solusi untuk menyelesaikan masalah yang ada dengan menyelesaikan akar masalah.

- Rekayasa Proses To-Be

Setelah melakukan analisis proses “As-Is” dimungkinkan adanya masalah yang perlu segera diperbaiki atau diselesaikan. Untuk dapat menyelesaikannya perlu dikembangkan berbagai alternatif ide solusi yang dapat dimunculkan dengan pendekatan berpikir divergen dan konvergen. Teknik berpikir divergen bisa memunculkan banyak ide secara spontan dan mengalir bebas secara acak dan tidak terorganisir, baik ide solusi yang sudah ada maupun ide solusi yang sama sekali baru. Setelah didapatkan sejumlah ide solusi yang memungkinkan, dilakukan penyaringan dan penentuan solusi terbaik dengan menggunakan pendekatan konvergen.

- Pendekatan berpikir divergen

Pendekatan ini menggunakan teknik benchmarking dan brainstorming. Benchmarking adalah yaitu proses terstruktur membandingkan proses bisnis organisasi kita dengan praktik terbaik (best practice) serupa yang kemudian diikuti dengan menggabungkan ide-ide terbaik ke dalam proses bisnis kita sendiri. Benchmarking digunakan untuk mengukur dan terus meningkatkan proses, prosedur, dan kebijakan organisasi terhadap praktik terbaik. Dari hasil yang dicapai, organisasi dapat membuat perubahan untuk lebih meningkatkan kinerja dan meningkatkan kepuasan pengguna atau masyarakat secara umum.

Brainstorming merupakan salah satunya teknik curah pendapat untuk mendapatkan dan mengembangkan ide solusi original (baru) dalam waktu singkat. Curah pendapat digunakan ketika kita menginginkan pilihan yang luas maupun partisipasi seluruh peserta yang bisa memunculkan ide kreatif dan orisinal.

- Pendekatan berpikir konvergen

Setelah didapatkan sejumlah ide solusi yang memungkinkan, dilakukan penyaringan dan penentuan solusi terbaik dengan menggunakan pendekatan konvergen. Pendekatan ini menggunakan teknik triase dan Teknik perbandingan berpasangan (pairwise comparison).

Teknik Triase merupakan salah satu cara penyelesaian masalah dengan melakukan pengelompokan masalah menjadi tiga kategori berdasarkan kepentingan relatifnya, yaitu: merah (esensial/kritis), kuning (penting/mendesak), atau hijau (opsional/pendukung). Dalam model Triase, sumber daya dialokasikan berdasarkan kategori/peringkat hasil/tujuan dan proses, dengan sumber daya pertama-tama didedikasikan untuk kategori merah, lalu kuning, dan terakhir hijau. Kasus yang paling kritis ditangani terlebih dahulu, dan perlu waktu lebih lama. Sementara untuk menangani kasus yang kurang kritis dapat menggunakan metode alternatif. Misalnya aktivitas pada departemen sistem informasi bisa dikelompokkan dengan kategori merah untuk kondisi darurat misalnya komputer hilang atau dicuri, tidak berfungsinya sistem antrian, atau petugas registrasi tidak dapat mengakses server layanan. Kategori kuning untuk masalah yang sering terjadi, misalnya sistem operasi sering terkunci, gangguan pada aplikasi perkantoran, atau gangguan aksesibilitas yang diakibatkan masalah jaringan. Kategori hijau

untuk masalah yang penyelesaiannya bisa ditunda untuk jangka waktu tertentu, misalnya upgrade perangkat keras / lunak, penambahan fitur aplikasi, atau pemasangan perangkat lunak/perangkat keras.

Teknik perbandingan berpasangan dilakukan untuk mengevaluasi tingkat kepentingan antar alternatif solusi untuk mendapatkan solusi terbaik. Salah satu metode yang populer digunakan adalah Analytical Hierarchy Process (AHP) yang dikembangkan oleh Thomas Saaty. Metode AHP merupakan salah satu dari teknik pengambilan keputusan multi faktor (multi factor decision making) untuk mengatasi subjektivitas penilaian melalui perbandingan yang dilakukan secara berpasangan, satu faktor dengan satu faktor yang lain, satu pilihan dengan satu pilihan lain. Dengan cara ini diharapkan penilaian / evaluasi yang dilakukan bisa lebih obyektif. Salah satu tools yang bisa dipakai dapat diakses di <http://tool.easyahp.com/>

Setelah didapatkan solusi yang dianggap terbaik, maka dapat dilanjutkan dengan melakukan rekayasa proses “To-Be”. Rekayasa dari proses yang ada akan sangat bergantung pada seberapa sederhana atau rumit proses “As-Is” nya. Terdapat beberapa pendekatan rekayasa proses yaitu:

- rancang ulang proses (process redesign) dengan melihat kemungkinan adanya pengulangan, duplikasi, inefisiensi, kemacetan (bottlenecks), maupun aktivitas yang tidak perlu dan aktivitas yang tidak bernilai tambah.
- pengerjaan ulang (process rework) yang fokusnya mengubah cara proses dijalankan (dimana dan bagaimana). Beberapa pendekatan untuk melakukan pengerjaan ulang proses, diantaranya mengubah layanan yang membutuhkan kunjungan menjadi layanan mandiri di

mana saja dan kapan saja, penyederhanaan proses dan alat proses (formulir, dokumen, daftar periksa, dll.), mengubah tanggung jawab / tugas yang diselesaikan oleh beberapa orang menjadi satu orang, atau bekerja sama di antara personel yang menyelesaikan tugas berbeda dalam suatu proses daripada menempatkan mereka di lokasi berbeda (Mal Pelayanan Publik).

- mengurangi / menghilangkan proses (removing process)

Dalam keadaan tertentu, baik berdasarkan hasil analisis proses “as-is” maupun membandingkan dengan praktik terbaik (best practice), dimungkinkan perbaikan proses melalui penghapusan langkah-langkah yang tidak berkontribusi pada hasil kerja akhir. Proses yang dihilangkan adalah proses yang tidak memberikan nilai tambah pada proses didepannya, misalnya penghilangan petugas pengumpul berkas yang aktivitasnya sudah bisa digantikan oleh sistem berbasis elektronik.

- Alih daya (process outsource)

Alih daya proses atau outsourcing adalah pemanfaatan sumberdaya pihak lain untuk mengerjakan atau menyelenggarakan layanan yang ada di internal organisasi. Perlu ditekankan bahwa tidak semua layanan dapat dialihdayakan. Dalam memutuskan layanan mana yang akan dialihdayakan, perlu dipertimbangkan pertanyaan berikut, yaitu proses apa yang akan di-outsourcing, mengapa melakukan outsourcing, proses apa yang tidak akan di-outsourcing, serta apa saja risiko outsourcing.

Layanan yang memungkinkan untuk outsourcing termasuk layanan insidental yang tidak bernilai tambah seperti pengumpulan formulir, entri data, pemindaian dokumen, dll, serta fungsi

administratif dan non-strategis (manajemen fasilitas, dukungan helpdesk, manajemen jaringan, dll).

Pada saat yang sama, fungsi dan layanan strategis yang melibatkan data rahasia dan mempunyai implikasi hukum tidak boleh dialihdayakan.

- mengganti/otomatisasi proses (replace / automation).

Proses/sub-proses yang ada dapat digantikan sepenuhnya oleh proses/sub-proses lain. Otomatisasi dipilih untuk memperoleh manfaat pengurangan waktu penyelesaian yang signifikan, kemampuan untuk pengendalian yang lebih baik (pemeriksaan kesalahan otomatis, validasi, dll), atau pengurangan biaya (biaya tenaga kerja, biaya pemberian layanan).

- Implementasi

Implementasi adalah hal penting untuk mewujudkan suatu gagasan, yang dalam hal ini adalah proses to-be. Untuk mengimplementasikan proses to-be diperlukan serangkaian proses dimana proses to-be tersebut akan diterapkan. Proses pertama yang harus dilalui adalah usulan proses tersebut sudah disetujui untuk diterapkan. Tahapan implementasi yang bisa dipertimbangkan untuk dilakukan adalah:

- Analisis aspek legal yang terkena dampak.
- Analisis struktur organisasi dan SDM.
- Analisis kebutuhan infrastruktur

- Setelah tahapan diatas dikerjakan, langkah berikutnya adalah sosialisasi, pelatihan penggunaan sistem baru, instalasi sistem IT yang baru, pembuatan prosedur yang dipastikan akan ikut berubah, penentuan indikator kinerja, perencanaan waktu uji coba dan implementasi, termasuk didalamnya PIC yang bertanggungjawab di setiap tahapan.

- Analisis manajemen risiko yang kedalaman analisisnya tergantung pada kompleksitas proses to-be.
- Melakukan ujicoba
- Mengukur dampak positif negatif implementasi, setidaknya pada aspek personil atau pengguna, proses, dan teknologi.
- **Monitoring dan Evaluasi**

Proses monitoring dan evaluasi pada prinsipnya harus dilakukan untuk mengetahui sejauh mana sebuah rencana berhasil dilakukan dan bagaimana dampaknya. Proses monitoring dan evaluasi harus dilakukan dengan prinsip-sebagai berikut :

- Berorientasi pada tujuan
- Mengacu pada kriteria keberhasilan
- Mengacu pada asas manfaat
- Dilakukan secara objektif

3. Latihan

- Berikan contoh aktivitas atau pekerjaan di tempat kerja saudara yang tidak memberikan nilai tambah proses didepannya?
- Apa tujuan melakukan tinjauan ulang proses bisnis terlebih dahulu sebelum melakukan digitalisasi?
- Berikan contoh masalah di tempat kerja saudara dan dampak apa yang ditimbulkannya sehingga perlu dilakukan perubahan proses bisnis.
- Faktor apa yang akan menghambat perubahan proses bisnis di tempat saudara?
- Terkait pertanyaan d, apa mitigasi yang perlu dilakukan untuk memperlancar perubahan proses bisnis?

4. Rangkuman

- a. Rekayasa ulang proses bisnis dapat merubah susunan / urutan proses, pihak yang terlibat, maupun kebijakan atau ketentuan yang berlaku di suatu organisasi.
- b. Rekayasa ulang proses bisnis dilakukan pada proses yang terindikasi adanya pengulangan, duplikasi, inefisiensi, bottleneck, serta aktivitas yang tidak bernilai tambah. Diharapkan setelah rekayasa proses dilakukan, terjadi peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.
- c. Diperlukan perencanaan yang matang untuk menerapkan proses bisnis yang baru agar penerapannya berjalan sesuai dengan tujuan dibuatnya perubahan tersebut.
- d. Alih daya proses dapat dilakukan pada proses yang bersifat insidental yang tidak bernilai tambah, fungsi administratif, dan non strategis. Sementara fungsi dan layanan strategis yang melibatkan data rahasia dan implikasi hukum tidak boleh dialihdayakan.
- e. Mengganti proses melalui otomatisasi harus mempertimbangkan konektivitas dan interoperabilitas dengan proses lainnya.

5. Evaluasi

- a. Jelaskan rekayasa ulang proses bisnis yang pernah saudara ketahui.
- b. Jelaskan arti Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate.
- c. Jelaskan cara mengurangi, bahkan menghilangkan, silo-silo yang terjadi antar unit kerja atau antar instansi pemerintah.
- d. Salah satu dampak penerapan BPR adalah pengurangan tenaga kerja. Strategi apa yang harus diterapkan oleh instansi pemerintah

saat menerapkan GPR yang mengakibatkan terjadinya efisiensi staf?

- e. Sebutkan salah satu pendekatan rekayasa proses yang pernah saudara alami.

6. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk melengkapi pemahaman dan kemampuan menerapkan Government Process Reengineering, para peserta dapat memperdalamnya dengan membaca referensi berikut maupun sumber-sumber lain:

- a. <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>
- b. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- c. <https://www.igi-global.com/dictionary/digital-organization/49704>
- d. <https://sis.binus.ac.id/2017/05/15/fishbone-diagram/>
- e. Ming, Anthony. 2012. Government Process Reengineering. Commonwealth Ministers Reference Book 2012
- f. Subramoniam, Suresh. dan Twinky, Dev. 2014. Government Process Re-engineering for an E-governance Implementation for Motor Vehicle Registration in India: Indore Management Journal, Vo.4 Issue 2, 39 - 46.

B. Pendekatan Digital Organization

1. Transformasi Digital

Menurut kbki.kemendikbud.go.id, transformasi adalah perubahan rupa untuk bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya. Terkait dengan organisasi, perubahan bentuk bisa berupa perubahan proses dari manual

ke non-manual atau perubahan struktur organisasi. Untuk perubahan sifat berupa perubahan efektivitas, efisiensi, atau transparansi proses. Fungsi pelayanan publik pun telah banyak berubah, dari yang sebelumnya terdistribusi menjadi layanan satu atap.

Transformasi digital didefinisikan sebagai bentuk investasi baru dalam teknologi, model bisnis, dan proses bisnis yang mendorong terciptanya nilai baru bagi publik dan karyawan agar semakin efektif dalam bersaing di era perubahan ekonomi digital yang serba cepat. Ia merupakan perubahan yang berhubungan dengan penerapan teknologi digital dalam semua aspek kehidupan masyarakat, bukan hanya meningkatkan dan mendukung metode tradisional. Jual beli online, mBanking, maupun pembelajaran jarak jauh merupakan sedikit contoh terapan transformasi digital yang sudah marak dipakai masyarakat.

Transformasi digital, seperti didefinisikan oleh Constellation Research, merupakan metodologi yang digunakan organisasi untuk mengubah dan membuat model dan budaya bisnis baru dengan teknologi. Secara sederhana, ada 2 hal yang melatarbelakangi terjadinya transformasi digital. Pertama adalah kehadiran internet, yang kedua adalah munculnya serangkaian teknologi baru yang membuat transformasi ini di akselerasi dengan cepat. Transformasi ini juga ikut mengubah implementasi proses di pemerintahan yang manual menjadi digital misalnya.

Dengan penjelasan diatas, maka transformasi digital bukan lagi sebuah opsi, melainkan sebuah keharusan. Hal ini berlaku untuk semua sektor industri dan pemerintahan. Pilihannya adalah bertransformasi digital atau terdistorsi.

Pada dasarnya, sebagian besar teknologi digital memberikan kemungkinan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik. Tetapi jika orang tidak memiliki pola pikir yang tepat untuk berubah dan praktik organisasi saat ini cacat, transformasi digital hanya akan memperbesar kekurangan itu. Dirangkum dari Harvard Business Review, terdapat lima pelajaran utama agar transformasi digital berhasil.

- Pelajaran 1: Ketahui dengan tepat strategi organisasi. Bila suatu organisasi fokus pada kecepatan layanan (publik), upaya yang dilakukan berupa pengurangan waktu tunggu pelayanan dan pemanfaatan data dalam rantai proses pelayanan. Setelah tujuan konkret ditetapkan, organisasi memutuskan tools yang akan diadopsi. Misalnya untuk pengurangan waktu tunggu pelayanan, bisa menggunakan perhitungan VAR (Value Added Ratio). Untuk pemanfaatan data dalam rantai proses pelayanan, konsep integrasi data antar pemilik data bisa digunakan. Tentunya tiap organisasi tidak sama dalam mengeksekusi tujuan yang sama.
- Pelajaran 2: Manfaatkan orang dalam. Mereka adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan mendalam tentang apa yang berhasil dan apa yang tidak dalam operasi sehari-hari mereka. Mereka adalah orang-orang yang sering berbenturan dengan permasalahan dan sangat paham masalah teknis yang ada di organisasinya. Penggunaan konsultan cenderung menerapkan solusi "praktik terbaik" dimana situasi atau karakter orang dan organisasinya yang tidak sama dengan organisasi praktik terbaik itu. Seringkali teknologi baru gagal meningkatkan produktivitas organisasi bukan karena kelemahan mendasar dalam teknologi, tetapi karena pengetahuan orang dalam yang mendalam telah diabaikan.

- Pelajaran 3: Merancang pengalaman publik dari luar ke dalam. Jika tujuan transformasi digital untuk meningkatkan kepuasan publik, maka segala upaya harus didahului dengan menganalisis masukan dari publik. Masukan ini bisa didapat melalui survei atau wawancara dengan pengguna layanan, di mana mereka diminta untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga diketahui di mana harus mengubah dan bagaimana mengubah proses pelayanan. Selain pengguna atau publik, para pemangku kepentingan perlu dimintai masukannya untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka, menetapkan prioritas mereka, dan menilai kinerja organisasi.
- Pelajaran 4: Kenali ketakutan karyawan akan diganti. Ketika karyawan merasa bahwa transformasi digital dapat mengancam pekerjaan mereka, secara sadar atau tidak sadar mereka akan menolak perubahan tersebut. Para pemimpin perlu mengenali ketakutan tersebut dan untuk menekankan bahwa proses transformasi digital adalah kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keahlian mereka agar sesuai dengan kebutuhan publik masa depan. Disisi lain, karyawan diberi peran dalam transformasi dengan proses yang mereka tangani. Peran ini memberi karyawan kendali atas bagaimana transformasi digital berlangsung.
- Pelajaran 5: Bawa budaya start-up ke dalam. Perusahaan rintisan merupakan contoh baik yang bisa dijadikan referensi instansi pemerintah untuk melayani masyarakat. Perusahaan rintisan hanya sekali “meminta” pengguna meng-instal aplikasinya, walaupun fiturnya bertambah terus menerus untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Kontennya pun selalu ter-update, dan sesuai

dengan kebutuhan penggunanya. Walaupun tujuan akhir perusahaan rintisan dan instansi pemerintah tidak sama, apakah cara melayani masyarakat keduanya berbeda? Pertanyaan berikut, berapa kali kita meminta masyarakat menginstal aplikasi layanan yang kita miliki? Apakah informasi yang kita sajikan sudah sesuai dengan kebutuhan masyarakat?

Hal penting dari pelajaran diatas, keberhasilan implementasi transformasi digital terletak pada perubahan pola pikir para pelakunya, serta pemahaman yang baik terhadap budaya dan proses organisasi sebelum memutuskan alat digital apa yang akan digunakan dan bagaimana menggunakannya, bukan sebaliknya

2. Kebijakan terkait Digitalisasi Pemerintah

- Instruksi Presiden Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional e-Government

Kebijakan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi di instansi pemerintah (e-Government) diinisiasi oleh inpres ini. Kebijakan ini memerintahkan kepada menteri, kepala lembaga, dan kepala daerah untuk mengembangkan e-Government sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangannya serta sesuai dengan kapasitas sumber daya yang dimiliki. Pelayanan pemerintah yang birokratis dan terkesan kaku, bisa dieliminir dengan dengan menerapkan e- Government sehingga birokrasi menjadi lebih fleksibel dan lebih berorientasi pada kepuasan publik karena ia menawarkan pelayanan 24 jam, kapan pun, dan dari manapun, serta memungkinkan pelayanan publik tidak dilakukan secara face-to-face sehingga pelayanan menjadi lebih efisien.

Terdapat 6 (enam) strategi e-government dalam inpres ini yang masih relevan untuk diterapkan, yaitu:

- Mengembangkan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas.
- Menata sistem manajemen dan proses kerja pemerintah dan pemerintah daerah otonom secara holistik.
- Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal.
- Meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi.
- Mengembangkan kapasitas SDM pemerintahan maupun e-literacy masyarakat.
- Melaksanakan pengembangan secara sistematis melalui tahapan-tahapan yang realistis dan terukur.

Pemerintah dapat mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat birokrasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan seluruh instansi pemerintah bekerja secara terpadu. Hal ini akan menyederhanakan akses masyarakat ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah.

- Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Perkembangan teknologi informasi memberikan peluang bagi pemerintah untuk meningkatkan pelayanan publik dan melakukan tata kelola pemerintahan yang baik melalui penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) atau e-Government, yaitu penyelenggaraan pemerintahan yang memanfaatkan teknologi informasi untuk memberikan layanan kepada pengguna SPBE. Pengguna SPBE terdiri dari kalangan internal instansi tersebut dan eksternal, baik publik maupun instansi pemerintah lainnya. SPBE memberi peluang untuk mendorong

dan mewujudkan penyelenggaraan pemerintahan yang bertanggungjawab, meningkatkan kolaborasi antar instansi pemerintah, meningkatkan kualitas dan jangkauan pelayanan publik, dan menekan tingkat penyalahgunaan kewenangan.

Salah satu pertimbangan diterbitkannya kebijakan tentang perlunya tata kelola dan manajemen SPBE adalah mewujudkan tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel, serta pelayanan publik yang berkualitas dan terpercaya. Pertimbangan ini sejalan dengan semangat Inpres nomor 3 tahun 2003. Kesesuaian kedua kebijakan ini sangat penting karena akan memudahkan dalam melihat kemajuan implementasi keduanya. Pertimbangan berikutnya yang terkait dengan meningkatkan keterpaduan sistem pemerintahan, masih menjadi “pekerjaan rumah”. Pekerjaan ini menimbulkan permasalahan dalam implementasi SPBE secara nasional. Dicuipik dari Lampiran Peraturan Presiden ini, permasalahan pertama adalah belum adanya tata kelola SPBE yang terpadu secara nasional. Contoh ketidakterpaduan tersebut bisa dilihat dari pembangunan aplikasi. Total belanja TI pemerintah untuk perangkat lunak terus meningkat dari tahun tahun ketahun, dimana 65 persen dari belanja perangkat lunak (aplikasi) termasuk lisensi perangkat lunak digunakan untuk membangun aplikasi yang sejenis antar instansi pemerintah. Sementara itu, berdasarkan survei infrastruktur pusat data yang dilakukan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika tahun 2018 terdapat 2700 Pusat Data di 630 Instansi pusat dan Pemerintah Daerah. Yang berarti rata-rata terdapat 4 pusat data pada setiap instansi pemerintah. Secara nasional utilisasi pusat data dan perangkat keras hanya mencapai rata-rata 30 persen dari kapasitasnya. Bisa jadi besarnya angka ini dikarenakan tidak dibedakan antara ruang server dengan pusat

data. Apapun penyebab besarnya temuan ini, fakta ini mengindikasikan bahwa kurangnya koordinasi antar instansi pemerintah atau antar unit kerja dalam pengembangan SPBE sehingga terjadi duplikasi anggaran belanja TI dan kapasitas TI yang melebihi kebutuhan. Permasalahan kedua adalah SPBE belum diterapkan pada penyelenggaraan administrasi pemerintahan dan pelayanan publik secara menyeluruh dan optimal sehingga publik belum merasakan peningkatan kinerja penyelenggaraan pemerintahan.

Tantangan penyelenggaraan administrasi pemerintahan terletak pada integrasi internal K/L/D maupun integrasi antar K/L/D secara nasional. Sedangkan untuk mengatasi permasalahan pada pelayanan publik, telah terbit kebijakan terkait PTSP (Pelayanan Terpadu Satu Pintu) maupun Mal Pelayanan Publik.

Ruang lingkup pengaturan peraturan presiden in meliputi:

- Tata Kelola SPBE. Kerangka kerja ini untuk memastikan terlaksananya pengaturan, pengarahan, dan pengendalian dalam penerapan SPBE secara terpadu.
- Manajemen SPBE. Diperlukan serangkaian proses untuk mencapai penerapan SPBE yang efektif, efisien, dan berkesinambungan, serta layanan SPBE yang berkualitas.
- Audit Teknologi Informasi. Kegiatan ini merupakan proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif terhadap aset TI dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara TI dengan kriteria dan/atau standar yang telah ditetapkan.
- Penyelenggara SPBE. Penyelenggara bertanggungjawab untuk meningkatkan keterpaduan pelaksanaan Tata Kelola SPBE,

Manajemen SPBE, dan Audit TI, serta pemantauan dan evaluasi SPBE sesuai dengan cakupan tanggungjawabnya.

- Percepatan SPBE. Percepatan bertujuan untuk meningkatkan kualitas penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik dengan membangun Aplikasi Umum dan Infrastruktur SPBE Nasional .
- Pemantauan dan evaluasi SPBE. Tujuan kegiatan untuk mengukur kemajuan dan meningkatkan kualitas SPBE di Instansi Pusat dan Daerah dengan menggunakan pedoman evaluasi SPBE.
- Peraturan Presiden Nomor 39 tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia

Satu Data Indonesia (SDI) merupakan kebijakan yang mengatur penyelenggaraan tata kelola data instansi pusat dan daerah agar menghasilkan data yang akurat, mutakhir, terpadu, serta dapat dipertanggungjawabkan, mudah diakses dan dibagi pakaikan sebagai dasar perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan pengendalian pembangunan. Diharapkan kebijakan SDI ini akan memaksimalkan penyusunan kebijakan dan pelaksanaan program pembangunan karena selayaknya pengambilan keputusan berbasis data.

Peraturan Presiden ini mengatur dengan jelas tanggungjawab pihak yang terlibat dalam penyelenggaraan tata kelola data, yaitu:

- Pembina Data, merupakan instansi pusat yang diberi kewenangan melakukan pembinaan data atau instansi daerah yang diberikan penugasan untuk melakukan pembinaan terkait data
- Wali Data adalah unit pada instansi pusat dan Instansi daerah yang melaksanakan kegiatan pengumpulan, pemeriksaan, dan

pengelolaan Data yang disampaikan oleh produsen data, serta menyebarluaskan data

- Produsen Data adalah unit pada instansi pusat dan instansi daerah yang menghasilkan data berdasarkan kewenangan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- Pengguna Data adalah instansi pusat, instansi daerah, perseorangan, kelompok orang, atau badan hukum yang menggunakan data
- Undang-undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik dan Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik.

Kedua kebijakan ini melengkapi kebijakan-kebijakan sebelumnya, sehingga perencanaan, implementasi, serta monitoring dan evaluasi sistem elektronik dan transaksi elektronik di Digital Organization bisa dipertanggungjawabkan. Keduanya menegaskan bahwa jejak elektronik merupakan bukti yang sah dihadapan hukum.

Keduanya mengatur secara menyeluruh penyelenggaraan sistem dan transaksi elektronik sebagai bentuk antisipasi perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi digital dan penegakan kedaulatan negara atas informasi elektronik di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Materi muatan dalam Peraturan Pemerintah ini meliputi:

- Kategori Penyelenggara Sistem Elektronik yang terdiri dari setiap orang, penyelenggara negara, badan usaha, dan masyarakat yang menyediakan, mengelola, dan/atau mengoperasikan Sistem Elektronik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama untuk keperluan dirinya dan/ atau keperluan pihak lain.

- Kewajiban Penyelenggara Sistem Elektronik yaitu tidak memuat informasi elektronik dan/atau dokumen elektronik yang dilarang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan dalam sistem elektroniknya, memastikan sistem elektroniknya tidak memfasilitasi penyebarluasan informasi Elektronik dan/atau dokumen elektronik yang dilarang sesuai dengan ketentuan perundang-undangan, melaksanakan prinsip perlindungan data pribadi dalam melakukan pemrosesan data pribadi.
- Penghapusan dan/atau penutupan akses terhadap informasi elektronik dan/ atau dokumen elektronik yang tidak relevan. Penghapusan atau pemusnahan informasi merupakan salah satu prinsip perlindungan data pribadi. Cara pertama yang dilakukan adalah penghapusan (right to erasure) data pribadi yang diperoleh dan diproses tanpa persetujuan pemilik data pribadi, data yang telah ditarik persetujuannya oleh pemilik data pribadi, data yang diperoleh dan diproses dengan cara melawan hukum, data yang sudah tidak sesuai lagi dengan tujuan perolehan, maupun data yang penggunaannya telah melampaui batas waktu yang disepakati yang mengakibatkan kerugian bagi pemilik data pribadi. Cara kedua, dengan jalan mengeluarkan dari daftar mesin pencari (right to delisting) yang dilakukan berdasarkan penetapan pengadilan.

Sedangkan penutupan akses dilakukan untuk mencegah penyebarluasan dan penggunaan informasi elektronik dan/atau dokumen elektronik yang memiliki muatan yang dilarang sesuai dengan ketentuan peraturan perundang- undangan

- Penempatan Sistem Elektronik dan Data Elektronik

Penyelenggara Sistem Elektronik Lingkup Publik wajib melakukan pengelolaan, pemrosesan, dan/atau penyimpanan Sistem Elektronik dan Data Elektronik di wilayah Indonesia. Penyelenggaraannya dapat dilakukan di luar wilayah Indonesia dalam hal teknologi penyimpanan tidak tersedia di dalam negeri. Kriteria teknologi penyimpanan tidak tersedia di dalam negeri ditentukan oleh komite yang terdiri atas kementerian yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang komunikasi dan informatika, lembaga yang membidangi urusan pengkajian dan penerapan teknologi, lembaga yang membidangi urusan keamanan siber, dan Kementerian atau Lembaga terkait.

- Pengawasan penyelenggaraan sistem elektronik

Pengawasan sistem elektronik terkait erat dengan penegakan hukum. Misalnya penyelenggara sistem elektronik wajib memberikan akses terhadap sistem elektronik dan data elektronik yang dikelolanya, atau kewajiban menyediakan rekam jejak audit terhadap seluruh kegiatan penyelenggaraan sistem elektroniknya untuk keperluan pengawasan, penegakan hukum, penyelesaian sengketa, verifikasi, pengujian, dan pemeriksaan lainnya. Kewenangan melakukan pengawasan terhadap penyelenggaraan sistem elektronik diberikan kepada Menteri Komunikasi dan Informatika. Kewenangan ini mencakup pemantauan, pengendalian, pemeriksaan, penelusuran, dan pengamanan.

- Penyelenggaraan Agen Elektronik, yaitu pengoperasian perangkat sistem elektronik yang dibuat untuk melakukan suatu tindakan terhadap suatu informasi elektronik tertentu secara otomatis yang diselenggarakan oleh perseorangan. Jika dilakukan melalui Agen Elektronik, akibat hukum dalam pelaksanaan transaksi elektronik menjadi tanggung jawab penyelenggara Agen Elektronik. Tetapi jika kerugian transaksi elektronik

disebabkan gagal beroperasinya Agen Elektronik akibat kelalaian pihak pengguna jasa layanan, segala akibat hukum menjadi tanggung jawab pengguna jasa layanan.

- Penyelenggaraan Transaksi Elektronik

Transaksi Elektronik adalah perbuatan hukum yang dilakukan dengan menggunakan komputer, jaringan komputer, dan/atau media elektronik lainnya. Penyelenggaraannya dapat dilakukan dalam lingkup publik maupun privat, dimana para pihak yang melakukan transaksi elektronik wajib beriktikad baik dalam melakukan interaksi dan/atau pertukaran informasi elektronik dan/atau dokumen elektronik selama transaksi berlangsung.

- Penyelenggaraan Sertifikasi Elektronik. Disini diatur kepemilikan dan penggunaan sertifikat elektronik yang memuat tanda tangan elektronik dan identitas status subyek hukum para pihak dalam transaksi elektronik, kewenangan penyelenggara sertifikasi elektronik,

- Pengelolaan Nama Domain yang dapat dilakukan oleh pemerintah dan atau masyarakat yang berbadan hukum.

- Peran Pemerintah dalam penyelenggaraan sistem dan transaksi elektronik meliputi fasilitasi pemanfaatan TI, melindungi kepentingan umum dari segala jenis gangguan sebagai akibat penyalahgunaan informasi elektronik dan transaksi elektronik, melakukan pencegahan penyebaran dan penggunaan informasi elektronik dan/atau dokumen elektronik yang memiliki muatan yang dilarang, dan menetapkan instansi yang memiliki data elektronik strategis yang wajib dilindungi.

- Sanksi administratif berupa teguran tertulis, denda administratif, penghentian operasional sistem elektronik sementara, maupun

pemutusan akses. Sanksi administratif ini tidak menghapuskan tanggung jawab pidana dan perdata.

3. Latihan

- Berikan contoh transformasi digital di tempat kerja.
- Sebutkan contoh kendala yang terjadi saat transformasi digital diterapkan di tempat kerja saudara.
- Apa strategi organisasi di tempat saudara bekerja sehingga perlu dilakukan transformasi digital?
- Faktor eksternal apa yang dipertimbangkan sehingga perlu dilakukan transformasi digital?
- Berikan contoh kebijakan di instansi saudara yang bisa mendukung transformasi digital?

4. Rangkuman

- a. Pada dasarnya, sebagian besar teknologi digital memberikan kemungkinan untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas pelayanan publik. Tetapi jika orang tidak memiliki pola pikir yang tepat untuk berubah dan praktik organisasi saat ini cacat, digitalisasi organisasi hanya akan memperbesar kekurangan itu.
- b. Keberhasilan implementasi digitalisasi organisasi dipengaruhi oleh penyatuan:
 - SDM, termasuk struktur dan budaya organisasi.
 - Bisnis atau kegiatan (misalnya persuratan, kepegawaian, maupun pelayanan) yang prosesnya dipahami dengan baik.
 - Teknologi yang akan mengakselerasi efisiensi dan efektivitas proses.
- c. Dengan melakukan digitalisasi organisasi, produktivitas karyawan dapat ditingkatkan berkat penggunaan tool yang mempermudah

dan mempercepat proses kerja mereka. Tak hanya itu, biaya yang dikeluarkan oleh instansi untuk tenaga kerja pun bisa menjadi lebih rendah

- d. Dukungan untuk digitalisasi organisasi sudah didukung oleh beberapa kebijakan, mulai dari level undang2 sampai level peraturan menteri.
- e. Jejak elektronik sudah merupakan bukti sah dimata hukum, kecuali ada aturan yang melarangnya. Misalnya tanda tangan digital masih belum bisa diterapkan di administrasi keuangan.

5. Evaluasi

- a. Jelaskan pengertian “bertransformasi digital atau terdisrupsi”
- b. Jelaskan hubungan antara keberhasilan implementasi transformasi digital dengan perubahan pola pikir para pelakunya.
- c. Apakah Instruksi Presiden Nomor 3 tahun 2003 masih relevan dengan perkembangan jaman sekarang?
- d. Jelaskan dampak yang muncul dengan banyaknya pusat data yang dimiliki instansi pemerintah.
- e. Survei yang dilakukan oleh Harvard Business Review di tahun 2019 terhadap direktur, CEO, dan eksekutif senior menemukan bahwa risiko transformasi digital adalah masalah nomor 1 mereka. Namun 70% dari semua inisiatif transformasi digital tidak mencapai tujuan mereka. Dari \$1,3 triliun yang dihabiskan untuk transformasi digital tahun lalu, diperkirakan \$900 miliar terbuang sia-sia. Mengapa beberapa upaya transformasi digital berhasil dan yang lainnya gagal?

6. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk melengkapi pemahaman transformasi digital dan kebijakan yang mendukungnya, para peserta dapat memperdalamnya dengan membaca referensi berikut maupun sumber-sumber lain:

- a. Kebijakan terkait
- b. <https://www.briansolis.com/2019/07/digitaltransformation101/>
- c. <https://www.prophet.com/2015/11/six-stages-digital-transformation/>

C. Konsep Digital Organization

1. Komponen Kunci Digital Organization

Merujuk pada Peraturan Pemerintah nomor 71 tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik, Penyelenggara Sistem Elektronik (PSE) adalah instansi pemerintah yang menyediakan, mengelola, dan/atau mengoperasikan Sistem Elektronik untuk keperluan dirinya dan/ atau keperluan pihak lain. Dari definisi diatas, peran PSE selayaknya dijalankan oleh instansi pemerintah yang memproklamkan dirinya adalah digital organization.

Ketentuan kebijakan tersebut mengatur komponen penyelenggaraan sistem elektronik yang harus dipenuhi agar instansi tersebut mampu menyelenggarakan sistem elektroniknya secara andal dan aman serta bertanggung jawab terhadap beroperasinya sistem elektronik sebagaimana mestinya. Komponen yang harus dipenuhi adalah sebagai berikut:

- Perangkat Keras

Ketentuan yang mengikuti penggunaan perangkat keras di digital organization harus memenuhi syarat berikut:

- memenuhi aspek keamanan, interkoneksi dan kompatibilitas dengan sistem yang digunakan

- mempunyai layanan dukungan teknis, pemeliharaan, dan/ atau purna jual dari penjual atau penyedia, dan
- memiliki jaminan keberlanjutan layanan
 - Perangkat Lunak

Sama seperti halnya ketentuan di perangkat keras, ketentuan perangkat lunak yang digunakan pun harus terjamin keamanan dan keandalan operasi sebagaimana mestinya, serta memastikan keberlanjutan layanan yang diberikan.

Kode sumber atau source code -sebagai titik krusial di perangkat lunak- dan dokumentasi atas perangkat lunak wajib diserahkan oleh pengembang perangkat lunak kepada PSE, dan PSE mempunyai kewajiban menyimpan dan mengamankan kode sumber tersebut.

- Tenaga ahli

Tenaga ahli yang digunakan oleh PSE harus memiliki kompetensi atau memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus di bidang sistem elektronik atau Teknologi Informasi yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis maupun praktis.

- Tata Kelola

Tata kelola yang dimaksud disini paling sedikit memenuhi persyaratan:

- tersedianya prosedur atau petunjuk dalam penyelenggaraan sistem elektronik yang didokumentasikan dan/atau diumumkan.
- adanya mekanisme yang berkelanjutan untuk menjaga kebaruan dan kejelasan prosedur pedoman pelaksanaan
- adanya kelembagaan dan kelengkapan personel pendukung bagi pengoperasian sistem elektronik.

- adanya penerapan manajemen kinerja pada sistem elektronik yang diselenggarakannya.
- adanya rencana menjaga keberlangsungan penyelenggaraan sistem elektronik yang dikelolanya.

- Pengamanan

PSE mempunyai kewajiban yang harus dipenuhinya agar sistem elektronik yang dikelolanya berjalan sebagaimana mestinya, yaitu:

- melakukan pengamanan terhadap komponen sistem elektroniknya
- menyediakan rekam jejak audit terhadap seluruh kegiatan penyelenggaraan sistem elektronik. Rekam jejak audit digunakan untuk keperluan pengawasan, penegakan hukum, penyelesaian sengketa, verifikasi, pengujian, dan pemeriksaan lainnya.
- memiliki dan menjalankan prosedur dan sarana untuk pengamanan sistem elektronik dari gangguan, kegagalan, dan kerugian.
- menyediakan sistem pengamanan yang mencakup prosedur dan sistem pencegahan dan penanggulangan terhadap ancaman dan serangan yang menimbulkan gangguan, kegagalan, dan kerugian.
- Dalam hal terjadi kegagalan atau gangguan sistem yang berdampak serius sebagai akibat perbuatan dari pihak lain terhadap sistem elektronik, PSE wajib mengamankan informasi elektronik dan/atau dokumen elektronik dan segera melaporkan dalam kesempatan pertama kepada aparat penegak hukum dan kementerian atau lembaga terkait

- Sertifikasi Kelaikan Sistem Elektronik

Uji Kelaikan Sistem Elektronik adalah suatu rangkaian proses penilaian secara objektif terhadap setiap komponen sistem elektronik, baik dilakukan secara mandiri dan/atau dilakukan oleh institusi yang

berwenang dan berkompeten. PSE wajib melakukan uji kelaikan terhadap seluruh komponen atau sebagian komponen dalam sistem elektronik sesuai dengan karakteristik kebutuhan perlindungan dan sifat strategis penyelenggaraan sistem elektronik

- Pengawasan

Kewenangan pengawasan terhadap penyelenggaraan sistem elektronik diberikan kepada Menteri Komunikasi dan Informatika yang mencakup pemantauan, pengendalian, pemeriksaan, penelusuran, dan pengamanan. Kementerian Komunikasi dan Informatika hanya melakukan pengawasan terhadap sektor komunikasi dan informatika.

2. Tantangan Pembangunan Digital Organization

Tanpa kecuali, seluruh instansi pemerintah selayaknya mengadopsi teknologi dalam kegiatannya sehari-hari sebagai salah satu bentuk perubahan yang harus dilakukan untuk memangkas birokrasi yang berbelit dan semakin mendekatkan akses ke masyarakat. Namun layaknya sebuah transformasi, proses pembangunan digital organization menghadapi beberapa tantangan, yaitu:

- a. Kultur, budaya, kebiasaan

Kultur, budaya atau sering disebut juga kebiasaan menjadi tantangan pertama saat organisasi akan melakukan transformasi digital, karena ada kebiasaan dan kenyamanan yang akan hilang. Salah satu cara yang harus dilakukan untuk mengantisipasinya adalah dengan cara sosialisasi secara terbuka, termasuk melakukan pelatihan dan peningkatan kompetensi SDM.

- b. Kebijakan masih membahas hal-hal makro

Sejak diluncurkannya Inpres nomor 3 tahun 2003 sampai diterbitkannya Perpres nomor 39 tahun 2019, permasalahan yang

menghinggapi integrasi data selama belasan tahun belum terpecahkan tuntas. Adanya perbedaan tingkat kebijakan antara undang-undang dan peraturan presiden, atau belum adanya petunjuk teknis, membuat proses keterpaduan data masih menghadapi banyak tantangan. Masih banyaknya, misalnya, pelayanan publik yang menuntut persyaratan fotokopi KTP, mengindikasikan integrasi data kependudukan dengan data lain belum berjalan mulus.

c. Resisten untuk berubah

Perubahan dipicu oleh perkembangan teknologi sebagai pendorong utama. Adaptasi terhadap teknologi bukan tanpa kendala tetapi proses bisnis harus ikut perkembangan teknologi. Untuk menekan bahkan mengeliminir resistensi, perlu dilakukan hal-hal seperti merencanakan perubahan, mensosialisasikan perubahan, melibatkan staf dalam proses perubahan, maupun pemberian contoh oleh atasan dalam implementasi perubahan.

a. Minimnya sharing dan kolaborasi

Kolaborasi adalah bagian penting dalam membangun organisasi digital. Dibutuhkan leadership dan komitmen yang tinggi untuk berkolaborasi. Tidak mudah menjaga komitmen karena misalnya adanya perbedaan kewenangan untuk berbagi. Bagaimanapun juga, kondisi ini harus dihadapi, sehingga akan diketahui letak permasalahannya.

b. Talent Gap, termasuk jumlah dan kualitas SDM

Pemerintah mempunyai kewajiban untuk meningkatkan kompetensi terhadap SDMnya. Tapi pemerintah juga mempunyai

hak merekrut ASN dari luar organisasinya saat kesenjangan pengetahuan antara supply dan demand tidak bisa segera diatasi.

3. Latihan

- a. Apakah perangkat keras yang digunakan untuk menjalankan sistem elektronik di instansi saudara sudah memenuhi persyaratan yang diamanatkan oleh kebijakan? Bila belum, apa alasannya?
- b. Berikan satu contoh SOP penyelenggaraan sistem elektronik?
- c. Berikan contoh mekanisme untuk menjaga kebaruan prosedur penyelenggaraan sistem elektronik.
- d. Berikan contoh indikator keberhasilan penerapan sistem elektronik.
- e. Selain rekam jejak audit, sebutkan bukti lain yang bisa dipakai oleh penegak hukum.

4. Rangkuman

Untuk memastikan pembentukan digital organization berjalan efektif, salah satu parameter pentingnya adalah optimalisasi penggunaan teknologi, teknologi yang dapat menyelesaikan persoalan atau memberikan nilai tambah bagi organisasi atau publik, penekannya bukan pada teknologi terbaru atau canggih. Selain teknologi, peran SDM penting agar teknologi yang dipilih bisa berjalan sesuai peruntukannya. Untuk menggenapi kedua parameter itu pembedaan proses atau proses bisnis perlu dilakukan mengingat transformasi identik dengan perubahan.

5. Evaluasi

- a. Jelaskan arti penyelenggaraan sistem elektronik yang andal.

- b. Jelaskan alasan PSE harus memegang kode sumber aplikasi miliknya.
- c. Jelaskan urgensinya sertifikasi kelaikan sistem elektronik.
- d. Jelaskan pengaruh kebiasaan organisasi menjalankan birokrasinya terhadap keberhasilan pembangunan digital organization.
- e. Bilamana sebuah organisasi menggunakan tenaga ahli untuk menjalankan sistem elektroniknya?

6. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk melengkapi pemahaman komponen kunci dan tantangan pembangunan Digital Organization, para peserta dapat memperdalamnya dengan membaca lebih detail komponen penyelenggaraan sistem elektronik yang tertulis dalam Peraturan Pemerintah nomor 71 tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik.

Tantangan terbesar pembangunan Digital Organization terletak pada para pelaku di dalamnya. Kebiasaan adalah tantangan yang mau tidak mau menjadi hambatan pertama dalam proses digitalisasi organisasi. Kebiasaan terkait erat dengan kenyamanan, atau kekuatiran mengubah kebiasaan cara lama. Biasanya kondisi semacam ini akan muncul di organisasi yang memang sudah nyaman dengan cara konvensional. Tantangan ini bertambah besar bila tidak ada dukungan pimpinan dan unit kerja lain. Sulitnya kolaborasi antar unit kerja muncul karena -misal- adanya perbedaan kewenangan, izin, dan lain sebagainya. Solusi terbaiknya adalah membuat kebijakan atau aturan main yang berbasis penyelesaian masalah.

D. Praktik Digital Organization

1. Hal yang Perlu Dilakukan Menuju Digital Organization

- Menentukan tujuan akhir pembangunan Digital Organization

Penentuan tujuan akhir akan memudahkan seluruh komponen organisasi mencurahkan semua energinya untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan akhir ini akan menjadi landasan dasar organisasi sekaligus merupakan ukuran keberhasilan kinerja. Kejelasan tujuan akhir organisasi sangat penting sehingga perumusan misi dan visi organisasi harus dilakukan dengan spesifik, sehingga dipahami arah organisasi dan komitmen apa yang dibutuhkan beserta risikonya.

- Membuat peta jalan Digital Organization

Setiap kebijakan atau organisasi (baca: pemerintah) mempunyai agenda digital sendiri-sendiri yang memunculkan masalah komunikasi. Tingginya investasi yang ditanam untuk pembuatan aplikasi dan membangun data, menyisakan banyaknya aplikasi sejenis yang dibangun dan data yang tumpang tindih. Begitu juga dengan masih tingginya gangguan keamanan terhadap sistem informasi pemerintah, serta belum adanya standarisasi data memunculkan keinginan akan adanya Digital Organization Masterplan yang diikuti oleh roadmap serta tahapan siapa mengerjakan apa.

- Menjalankan semua amanat kebijakan

Amanat kebijakan adalah norma hukum tertulis yang menjadi pedoman perilaku atau hubungan hukum dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Tujuan dibuatnya kebijakan itu bisa dicapai bila norma hukum itu dijalankan dengan semestinya, bila tidak akan memunculkan ketidakpastian dan penyimpangan.

- Memperkecil kesenjangan kompetensi SDM di instansinya.

Kelangkaan talenta digital di Indonesia didukung dari studi Global Talent Crunch yang dirilis oleh Korn, firma konsultan organisasi global,

yang memprediksi Indonesia akan kekurangan sekitar 18 juta tenaga ahli pada 2030 (Widowati, 2018). Jika dirinci lebih dalam, kelangkaan terhadap tenaga kerja level A (keahlian tinggi) tidak lama lagi akan terjadi. Sedangkan tenaga kerja level B (keahlian menengah) dan level C (keahlian rendah) akan terjadi pada 2025 (Widowati, 2018). Diharapkan para pengambil keputusan akan mengurangi kesenjangan ini di lingkungannya.

- Komitmen pimpinan dalam menjalankan agenda digital

Abraham Lincoln mengatakan “commitment is what transforms a promise into reality”, sedangkan Jean-Paul Sartre “commitment is an act, not a word”. Keduanya sepakat bahwa komitmen adalah sebuah tindakan nyata, sebuah langkah yang menghasilkan hasil konkrit.

- Meningkatkan kesadaran pentingnya berbagi data

Data adalah kumpulan dari datum yang dalam bahasa Yunani berarti “sesuatu yang diberikan”. Jadi terasa ironis bila ada instansi yang tidak mau berbagi data. Diperlukan kesadaran dan pemahaman semua pemangku kepentingan dalam pembangunan digital organization bahwa berbagi data mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses bisnis pemerintah.

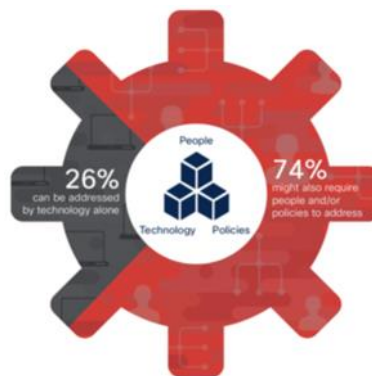
- Menyiapkan aturan main

Mengelola organisasi dengan lingkup pekerjaan yang kompleks dan sumberdaya manusia yang beragam tidaklah mudah. Semua elemen yang ada tersebut harus bisa dimaksimalkan dengan benar agar tujuan dibangunnya digital organization bisa tercapai dengan baik. Salah satu cara yang bisa dilakukan adalah dengan membuat aturan main sampai ke level mikro, misalnya dalam bentuk SOP atau juknis. Aturan main yang jelas akan berpengaruh terhadap kemajuan pembangunan digital

organization, dan kinerja SDM yang akan berakhir pada kualitas pelayanan. Dengan aturan main yang jelas, manajemen pun bisa melakukan kontrol dan pengawasan proses digital organization.

2. Pembelajaran dalam Pembangunan Digital Organization

Menurut Cisco (2017), teknologi hanya mampu menyelesaikan masalah 26 persen, sisanya -74 persen- diperlukan peranan SDM dan kebijakan. Penelitian ini memang terkait dengan keamanan informasi, tetapi bukan tidak mungkin kondisi ini juga mencerminkan masalah lain.



Gambar 2. Peran Teknologi, SDM, dan Kebijakan dalam cyber security

Kata kunci keberhasilan pembangunan digital organization adalah integrasi, atau terintegrasi menjadi satu kesatuan yang utuh. Dari sisi teknologi, tidak ada yang sulit untuk merealisasikan terjadinya integrasi data misalnya. Indonesia pun sudah punya kebijakan yang menuntut berintegrasi instansi pemerintah sejak diterbitkannya Inpres Nomor 3 tahun 2003. Enam Belas tahun kemudian, terbit Perpres Satu Data Indonesia yang ingin mewujudkan keterpaduan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, dan pengendalian pembangunan dengan dukungan data yang akurat, mutakhir, terpadu, dapat dipertanggungjawabkan, mudah diakses, dan diberi pakaian, serta dikelola secara seksama,

terintegrasi, dan berkelanjutan. Ternyata kedua kebijakan tersebut belum cukup menciptakan integrasi. Faktor terakhir yang diharapkan adalah SDM.

Ditengah bonus demografi Indonesia di tahun 2020 hingga pada 2030, ternyata kebutuhan akan talenta digital tidak dapat terpenuhi. Tampaknya bonus demografi, yang ditandai dengan 70 persen penduduk berada pada usia produktif dan hanya terjadi sekali dalam kehidupan suatu bangsa, belum pasti mendatangkan keuntungan bagi Indonesia bahkan untuk melesat menjadi sebuah negara maju. Jika tidak didukung oleh kualitas SDM yang baik, maka justru akan menganggur dan menjadi beban bagi Indonesia (Setyowati, 2018).

Kelangkaan talenta digital tidak hanya merugikan negara dalam bidang SDM saja, tetapi juga merugikan ekonomi negara. Secara spesifik pada bidang manufaktur, Indonesia memiliki potensi kerugian sebesar 43 miliar Dollar Amerika. Desakan akan tantangan-tantangan yang muncul tersebut harus segera ditindaklanjuti. Langkah-langkah tersebut secara baik dituliskan oleh Dr Mardhani Riasetiawan (2019) melalui tulisannya yang berjudul “Mengembangkan Talenta Digital untuk Indonesia”. Di dalamnya beliau menuliskan bahwa program pengembangan SDM untuk menjawab kelangkaan talenta digital melalui minimal dua pola, melalui pola yang diletakkan di dalam sistem pendidikan pada minimal jenjang pendidikan SMA/ SMK, dan pola tindak lanjut.

Melalui talenta digital yang mumpuni, diharapkan pembangunan digital organization bisa berhasil.

3. Latihan

- a. Berikan contoh tujuan akhir pembangunan Digital Organization yang ada di tempat saudara yang bisa diukur.

- b. Apakah instansi saudara memiliki peta jalan pembangunan Digital Organization? Bila tidak, berikan alasannya.
- c. Pada saat rekrutmen pegawai tidak memungkinkan, langkah-langkah apa saja yang harus diambil untuk mengurangi kesenjangan kompetensi pegawai?
- d. Saran apa yang bisa saudara berikan untuk mengatasi kesenjangan bonus demografi dengan ketersediaan SDM?
- e. Apa yang dimaksud dengan pola tindak lanjut dalam pengembangan SDM?

4. Rangkuman

Kejelasan tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi memegang peran penting untuk memudahkan seluruh komponen organisasi mengarahkan semua sumber dayanya untuk mencapai tujuan tersebut dengan komitmen tinggi dan langkah nyata. Kejelasan tujuan harus disertai dengan kesiapan sumberdaya yang dilandasi dengan kebijakan untuk bergerak agar organisasi kita menjadi bagian kemaslahatan bangsa.

5. Evaluasi

- a. Jelaskan dampak yang muncul saat pemilik data tidak mau berbagi data dengan unit kerja dan instansi lainnya?
- b. Jelaskan alasan pemilik data tidak mau berbagi data dan bagaimana cara agar hal itu tidak terjadi.
- c. Saran apa yang saudara berikan untuk meningkatkan komitmen atasan dan kolega di tempat kerja?
- d. Jelaskan mengapa teknologi hanya mampu menyelesaikan masalah 26 persen dari keseluruhan masalah organisasi.

- e. Jelaskan hubungan antara bonus demografi dengan keberhasilan pembangunan digitalisasi instansi pemerintah.

6. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Untuk melengkapi pemahaman transformasi digital dan kebijakan yang mendukungnya, para peserta dapat memperdalamnya dengan membaca referensi berikut maupun sumber-sumber lain:

- a. <https://mardhani.staff.ugm.ac.id/2019/07/14/mengembangkan-talenta-digital-untuk-indonesia/>
- b. <https://www.iiot-world.com/ics-security/cybersecurity/cisco-cybersecurity-recommendations-solutions-for-smart-manufacturing/>
- c. Setyowati, Retno. Dkk.2018. Peluang Dan Tantangan Provinsi Jawa Tengah Menghadapi Bonus Demografi Dan Terciptanya Generasi Emas : Kajian Analisis Aspek Pendidikan, Kesehatan, Ketenagakerjaan Data Kependudukan 2018. Placetum Jurnal Ilmiah Kesehatan dan Aplikasinya, Vol 7(2) 2019

BAB III

PENUTUP

Perkembangan teknologi informasi yang pesat diikuti oleh tuntutan publik yang semakin tinggi akan pelayanan pemerintah. Tuntutan ini tidak bisa diabaikan oleh pemerintah, dimana pemerintah harus bergerak menuju digital organization, yaitu organisasi yang berbasis teknologi informasi.

Selain memanfaatkan teknologi informasi, banyak hal non-teknis yang harus dikerjakan dalam pembangunan digital organization, termasuk tantangan yang harus dihadapi. Lingkup pembenahan non-teknis lebih luas dibanding pembenahan teknis, apalagi ini menyangkut masalah perubahan cara kerja, maupun perilaku. Tetapi apapun kendala dan tantangannya, diperlukan komitmen semua pihak agar digital organization tercipta. Sebuah pertanyaan yang harus dijawab: “Apakah kita tidak ingin berubah untuk sebuah hasil yang baik?”.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Ming, Anthony. 2012. Government Process Reengineering. Commonwealth Ministers Reference Book 2012

Artikel/Jurnal

Setyowati, Retno. Dkk. (2018). Peluang Dan Tantangan Provinsi Jawa Tengah Menghadapi Bonus Demografi Dan Terciptanya Generasi Emas: Kajian Analisis Aspek Pendidikan, Kesehatan, Ketenagakerjaan Data Kependudukan 2018. Placetum Jurnal Ilmiah Kesehatan dan Aplikasinya, Vol 7(2) 2019

Subramoniam, Suresh. dan Twinky, Dev. (2014). Government Process Re-engineering for an E-governance Implementation for Motor Vehicle Registration in India: Indore Management Journal, Vo.4 Issue 2, 39 - 46.

Media Elektronik

Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>

Behnam Tabrizi, Ed Lam, Kirk Girard, and V. I. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>

Mardhani Riasetiawan. (2019). *Mengembangkan Talenta Digital untuk Indonesia*. <https://mardhani.staff.ugm.ac.id/2019/07/14/mengembangkan-talenta-digital-untuk-indonesia/>

Sashkia Dewi Ali. (n.d.). Fishbone Diagram. *BINUS University*. <https://sis.binus.ac.id/2017/05/15/fishbone-diagram/>

Solis, B. (2019). Digital Transformation 101. *Brilian Solis*.

<https://www.briansolis.com/2019/07/digitaltransformation101/>

Rudinschi, C. (2018). Cisco's cybersecurity recommendations/solutions for manufacturing. *Cybersecurity, ICS Security*. <https://www.iiot-world.com/ics-security/cybersecurity/ciscos-cybersecurity-recommendations-solutions-for-smart-manufacturing/>

Wahi, S. (2015). How to Jumpstart your Journey to Digital

Transformation. *Prophet*. <https://www.prophet.com/2015/11/six-stages-digital-transformation/>

What is Digital Organization. (n.d.). *IGI Global*. <https://www.igi-global.com/dictionary/digital-organization/49704>

Peraturan Pemerintah

Instruksi Presiden Nomor 3 tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional e-Government

Peraturan Pemerintah Nomor 71 tahun 2019 tentang Penyelenggaraan Sistem dan Transaksi Elektronik

Peraturan Presiden Nomor 39 tahun 2019 tentang Satu Data Indonesia

Peraturan Presiden Nomor 95 tahun 2018 tentang Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE)

Undang-undang Nomor 11 Tahun 2018 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik