

e-LEADERSHIP:
**Faktor Kunci Pengembangan Kapasitas Teknologi Informasi dan
Komunikasi di Daerah**

Awang Anwaruddin

Puslitbang Sistem Informasi dan Otomasi Administrasi Negara
Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
e-Mail: awang@lan.go.id, awanglanbdg@yahoo.com

ABSTRACT

Leadership is not limited to a position or job; it is a worldview and a way of being in the world. It takes vision and imagination as well as knowledge, to be a leader. We define leadership as the ability to bring people, tools and resources together to solve problems and achieve results. In the world today, we need to bring people together across national, geographic, cultural and other boundaries, using communications technologies tools to achieve results. e-Leadership means a balancing many roles and carrying them out via communications technologies. Thus, e-Leadership is no different from any other form of effective leadership except that in e-leadership you have no option but to be very good at it. It requires a high level of transformational leadership because of the highly participative nature of the e-world between e-organisations and e-customers and the interconnectedness between leader and follower with the ever-increasing reality of the blurred lines between the two

(Robert Burke: 2008).

Key Word: e-Leadership, e-Government, Kepemimpinan transformasional, Virtual tim, Komunikasi multilevel, Profesionalitas

PENDAHULUAN

Pada saat ini Indonesia mengalami perubahan fundamental dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, dari sistem pemerintahan yang otokratis, tertutup tanpa kepastian hukum yang jelas menuju ke sistem pemerintahan yang lebih demokratis, transparan dengan meletakkan supremasi hukum pada tatarannya. Perubahan ini terjadi ketika dunia sedang mengalami transformasi menuju era masyarakat informasi. Kemajuan teknologi informasi yang begitu pesat serta potensi pemanfaatannya secara luas, membuka peluang bagi pengaksesan, pengelolaan, dan pendayagunaan informasi dalam volume besar secara cepat dan akurat. Kenyataan menunjukkan bahwa penggunaan media elektronik adalah faktor yang sangat penting dalam berbagai transaksi internasional, terutama dalam transaksi perdagangan. Ketidakmampuan menyesuaikan diri dengan kecenderungan global tersebut akan membawa bangsa Indonesia ke dalam jurang *digital divide*, yaitu keterisolasian dari perkembangan global karena tidak mampu memanfaatkan informasi.

Untuk mengantisipasi perubahan global tersebut, pemerintah harus segera melaksanakan proses transformasi menuju *e-Government*. Melalui proses transformasi tersebut, pemerintah dapat mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi birokrasi, serta membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah, baik pusat maupun daerah, bekerja secara terpadu untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan. Transformasi yang dilakukan akan berdampak pada keleluasaan seluruh lembaga-lembaga negara, masyarakat, dunia usaha, dan pihak-pihak berkepentingan lainnya dalam memanfaatkan informasi dan pelayanan publik secara optimal. Untuk itu dibutuhkan **kepemimpinan** yang kuat di masing-masing institusi atau unit pemerintahan agar proses transformasi menuju *e-Government* dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

PENGEMBANGAN *e-GOVERNMENT*

Pengembangan *e-Government* merupakan amanat Inpres No. 3/2003 tentang Kebijakan dan Strategi Pengembangan *e-Government* sebagai upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis (menggunakan) elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Melalui pengembangan *e-Government* dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan instansi pemerintah pusat maupun daerah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Pada hakekatnya pemanfaatan teknologi informasi tersebut mencakup 2 (dua) aktivitas yang berkaitan yaitu :

- (a) pengolahan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronik; dan
- (b) pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh masyarakat di seluruh wilayah negara.

Agar dapat mengimplementasikan maksud tersebut, pengembangan *e-Government* diarahkan untuk mencapai 4 (empat) tujuan sebagai berikut :

- (1) Pembentukan jaringan informasi dan transaksi pelayanan publik yang memiliki kualitas dan lingkup yang dapat memuaskan masyarakat luas serta dapat terjangkau di seluruh wilayah Indonesia pada setiap saat tanpa dibatasi oleh sekat waktu, dengan biaya yang terjangkau oleh masyarakat.
- (2) Pembentukan hubungan interaktif dengan dunia usaha untuk meningkatkan perkembangan perekonomian nasional dan memperkuat kemampuan menghadapi perubahan dan persaingan perdagangan internasional.
- (3) Pembentukan mekanisme dan saluran komunikasi dengan lembaga-lembaga negara serta penyediaan fasilitas dialog publik bagi masyarakat agar dapat berpartisipasi dalam perumusan kebijakan negara.
- (4) Pembentukan sistem manajemen dan proses kerja yang transparan dan efisien serta memperlancar transaksi dan layanan antar lembaga pemerintah dan pemerintah daerah otonom.

Pemanfaatan teknologi informasi dalam lingkup pengembangan *e-Government* pada umumnya ditinjau dari sejumlah aspek sebagai berikut :

- (1) *e-Leadership*; aspek ini berkaitan dengan prioritas dan inisiatif negara dalam mengantisipasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi.
- (2) Infrastruktur Jaringan Informasi; aspek ini berkaitan dengan kondisi infrastruktur telekomunikasi serta akses, kualitas, lingkup, dan biaya jasa akses.
- (3) Pengelolaan Informasi; aspek ini berkaitan dengan kualitas dan keamanan pengelolaan informasi, mulai dari pembentukan, pengolahan, penyimpanan, sampai penyaluran dan distribusinya.
- (4) Lingkungan Bisnis; aspek ini berkaitan dengan kondisi pasar, sistem perdagangan, dan regulasi yang membentuk konteks bagi perkembangan bisnis teknologi informasi, terutama yang mempengaruhi kelancaran aliran informasi antara pemerintah dengan masyarakat dan dunia usaha, antar badan usaha, antara badan usaha dengan masyarakat, dan antar masyarakat.
- (5) Masyarakat dan Sumber Daya Manusia, aspek ini berkaitan dengan difusi teknologi informasi dalam kegiatan masyarakat baik perorangan maupun organisasi, serta sejauh mana teknologi informasi disosialisasikan kepada masyarakat melalui proses pendidikan.

Pada saat ini telah banyak instansi pemerintah pusat dan daerah yang berinisiatif mengembangkan pelayanan publik sebagai bagian dari implementasi *e-Government* melalui jaringan komunikasi dan informasi dalam bentuk situs web. Namun demikian, berdasarkan hasil pengamatan penulis, mayoritas situs web Pemerintah Daerah masih berada pada tingkat pertama (persiapan) dan hanya sebagian kecil yang telah mencapai tingkat dua (pematangan), sedangkan tingkat tiga (pemanapan) dan empat (pemanfaatan) belum tercapai.

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, pencapaian tujuan strategis *e-Government* sejatinya perlu dilaksanakan melalui 6 (enam) strategi yang saling berkaitan erat sebagai berikut :

- (1) Mengembangkan sistem pelayanan yang andal dan terpercaya, serta terjangkau oleh masyarakat luas.
- (2) Mengembangkan kapasitas SDM pemerintah, baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah otonom, disertai peningkatan *e-literacy* masyarakat,
- (3) Menata sistem manajemen dan proses kerja pemerintah dan pemerintah daerah otonom secara holistik.
- (4) Memanfaatkan teknologi informasi secara optimal.
- (5) Meningkatkan peran serta dunia usaha dan mengembangkan industri telekomunikasi dan teknologi informasi.
- (6) Melaksanakan pengembangan secara sistematis melalui tahapan-tahapan yang realistis dan terukur.

Sementara itu, pengembangan *e-Government* harus dilaksanakan secara harmonis dengan mengoptimalkan hubungan antara inisiatif masing-masing instansi pemerintah, dan penguatan kerangka kebijakan untuk menjamin keterpaduannya dalam suatu jaringan sistem manajemen dan proses kerja. Pendekatan ini diperlukan untuk mensinergikan dua kepentingan utama dalam implementasi *e-Government* :

- (a) kepentingan pendayagunaan pemahaman dan pengalaman masing-masing instansi tentang pelayanan publik yang diperlukan oleh masyarakat;
- (b) kepentingan untuk penataan sistem manajemen dan proses kerja yang terpadu.

Mengingat betapa kompleksnya pengembangan *e-Government* di lingkungan instansi pemerintah pusat maupun daerah, dibutuhkan kepemimpinan yang kuat di masing-masing institusi atau unit pemerintahan agar proses transformasi menuju *e-Government* dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Kepemimpinan dimaksud harus memiliki kemampuan untuk mengelola Sumberdaya Manusia (SDM) pegawai, peralatan, dan sumber-sumber daya institusi lainnya secara bersama-sama melalui berbagai peran kepemimpinan dan pemanfaatan teknologi informasi untuk memecahkan permasalahan dan mencapai visi dan misi institusi yang telah ditetapkan. Kepemimpinan yang memiliki kompetensi semacam inilah yang lazim disebut dengan *e-Leadership*.

PENGERTIAN *e-LEADERSHIP*

Leadership atau kepemimpinan tidak terbatas hanya pada suatu kedudukan atau pekerjaan; kepemimpinan mencakup wawasan yang lebih luas. Untuk menjadi seorang pemimpin seseorang perlu memiliki visi dan imajinasi. Burke (2008) mendefinisikan kepemimpinan sebagai “..... *the ability to bring people, tools and resources together to solve problems and achieve results*”. Namun di era global sekarang ini, seorang pemimpin perlu melangkah lebih jauh, mampu membawa SDM yang dipimpinya bersama-sama melintasi batas-batas bangsa, geografis, budaya dan batasan-batasan lainnya, dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan semacam inilah yang disebut *e-Leadership*.

Berdasarkan pada deskripsi tersebut di atas, kompetensi *e-Leadership* mencakup kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai peran dan melaksanakannya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Menurut Burke (2008), peran-peran yang harus dijalankan oleh *e-Leadership* adalah sebagai berikut:

- (1) ***Visionary***: memiliki kemampuan untuk melihat gambaran yang besar dan menerjemahkannya kepada anggota organisasinya;
- (2) ***Convener***: memiliki kemampuan untuk mengelola perbedaan anggota dan membawa organisasinya ke arah tujuan yang jelas dan pemecahan masalah;
- (3) ***Team sponsor***: memiliki kemampuan untuk membentuk dan mengarahkan kelompok kerja nyata dan kelompok virtual/maya;
- (4) ***Manager***: memiliki kemampuan untuk mengupayakan dan mengalokasikan sumber-sumber organisasi dengan penuh tanggung-jawab, dan kemampuan untuk mengelola organisasi nyata dan virtual;

- (5) **Innovator:** memiliki kemampuan untuk menemukan cara-cara baru untuk pekerjaan-pekerjaan di luar tugas pokok dan fungsinya;
- (6) **Mentor:** memiliki kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan calon-calon pemimpin baru di lingkungan organisasinya.

Menurut Rahardjo (2008) karakteristik *e-Leadership* terutama terlihat pada (1) visi dan misi kepemimpinan, dan (2) komitmen terhadap pengembangan teknologi informasi. Kedua faktor ini sangat kuat pengaruhnya terhadap keberhasilan *e-Government*, terutama di beberapa daerah yang telah terbukti berhasil mengembangkan teknologi informasi, seperti Kota Surabaya, Kabupaten Sragen, dan kabupaten Jembrana.

Pada hakekatnya permasalahan di dalam suatu organisasi modern yang berbasis teknologi informasi menurut Avolio (1999)¹, adalah "*..... 90% are created by management, not technology*". Karena itu tepatlah bila dikatakan, bahwa pada era internet ini telah muncul paradigma baru pengembangan ketrampilan dan pembelajaran, yakni *learning to learn* (belajar untuk mempelajari). Agar dapat mengintegrasikan manajemen dan teknologi, *learning to learn* juga termasuk mempelajari teori-teori dan praktek-praktek manajerial yang sebenarnya tidak lagi sesuai dan bahkan dapat merusak tatanan organisasi. Sayangnya, banyak di antara praktek-praktek manajerial ini, termasuk prinsip-prinsip bisnis yang muncul pada tahun delapan-puluhan atau sebelumnya, masih saja menjadi mata kuliah pada kebanyakan jurusan manajemen. Padahal prinsip-prinsip tersebut berpijak pada masa organisasi-organisasi tengah mempelajari apa sebenarnya yang dibutuhkan konsumen, lalu para akademisi pun mengangkatnya menjadi mata kuliah Menciptakan Tuntutan Konsumen, dsb.

Sementara itu, perkembangan pesat dalam teknologi informasi telah merubah prinsip di atas dan memunculkan trend baru dalam bidang pelayanan publik yaitu perubahan dalam fokus kebutuhan pelayanan dari pemberi pelayanan ke masyarakat. Sekarang bukan lagi organisasi pelayanan yang menentukan kebutuhan tetapi masyarakatlah yang menentukan dengan cara menuntut yang mereka inginkan dan bukan yang ditawarkan oleh organisasi pelayanan publik. Perubahan ini mengharuskan manajemen untuk menyadari bahwa organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari sistim masyarakat, dan bahwa perkembangan teknologi informasi perlu untuk diintegrasikan dengan baik pada seluruh komponen organisasi. Pada hakekatnya hal ini berarti bahwa perkembangan teknologi informasi telah merubah masyarakat pelanggan secara *de facto* menjadi pemimpin organisasi karena internet secara dramatis telah memberikan akses secara langsung pada organisasi dan sistim pengambilan keputusannya. Dengan kata lain, masyarakat telah menjadi sistim, sistim makro organisasi, sementara sistim teknologi dan organisasi menjadi sub-sistim mikro.

Seorang pemimpin perlu memahami bahwa kekuatan internet yang mampu melintasi batas negara dan pemerintahan telah menciptakan lingkaran masyarakat pasar global sesungguhnya yang diciptakan oleh dunia yang saling terkoneksi. Artinya, tantangan seorang pemimpin adalah menjembatani gap antara SDM dan masyarakat dengan kemajuan teknologi dan dampaknya, dan bukan perkembangan teknologi itu sendiri. Perubahan fundamental tersebut berkembang pesat sejak beberapa tahun terakhir ini.

¹ Avolio, Bruce (1999). *Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations*. New York, NY: Sage.

Hal ini berdampak pada permasalahan baru dalam lingkup kepemimpinan, antara lain sebagai berikut:

- (1) Bagaimana implikasi sistem kepemimpinan yang diterapkan saat ini?
- (2) Bagaimana cara mengintegrasikan sistem kepemimpinan dan sistem teknologi yang diterapkan dalam organisasi?
- (3) Apakah gaya kepemimpinan mendukung atau menghambat teknologi?
- (4) Apakah sistem kepemimpinan dan sistem teknologi akan saling mendukung?

Solusi terhadap semua permasalahan di atas sangat tergantung pada gaya kepemimpinan kita, terutama kesiapan dalam melakukan transformasi kepemimpinan. *E-Leadership* membutuhkan kepemimpinan transformasional level tinggi, yang dapat diperoleh melalui berbagai sumber, seperti ; pengalaman, proses pembelajaran (sekolah, universitas, Diklat, dsb.), dan tidak kalah pentingnya adalah melalui cara kita dalam memperoleh sesuatu yang baru seperti insting, intuisi, hubungan sosial, dsb.

Dunia virtual, sebagaimana juga dunia nyata yang membutuhkan interaksi antar manusia dan antara manusia dengan teknologi, kunci keberhasilan terletak pada level kepemimpinan transformasional yang berlaku di dalam organisasi. Dengan demikian, faktor utama keberhasilan pengembangan *e-Government* terletak pada implementasi *e-Leadership* yang efektivitasnya sangat tergantung pada gaya kepemimpinan transformasional yang dikembangkan.

SEKILAS TENTANG KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Konsep kepemimpinan transformasional pertamakali dikemukakan oleh James McGregor Burns pada tahun 1978, dan selanjutnya dikembangkan oleh Bernard Bass dan para *behaviourists* lainnya. Bass (1985) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai 'kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk *mempengaruhi* anak buahnya, sehingga mereka akan percaya, meneladani, dan menghormatinya.'

Kompetensi transformasi seorang pemimpin dapat diukur dari kemampuannya dalam membangun sinergi semua pegawai dengan memanfaatkan pengaruh dan kewenangannya sehingga lebih berhasil dalam mencapai visi dan misi organisasinya. Proses perubahan yang dilakukan pemimpin transformasional, menurut Bass, dapat dilakukan dengan cara berikut ini :

- (a) meningkatkan *kesadaran* pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan;
- (b) mengarahkan mereka untuk *fokus pada tujuan* kelompok dan organisasi, bukan pada kepentingan pribadi; dan
- (c) mengembangkan *potensi* mereka seoptimal mungkin.

Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan dalam lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan.

Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (1990) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan transformasional sangat bermanfaat untuk: (1) membangun *budaya kerjasama* dan *profesionalitas* di antara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan *memecahkan masalah* secara efektif.

Budaya kerjasama dan profesionalitas dapat dibangun karena pemimpin transformasional akan memfasilitasi pegawainya untuk berdialog, berdiskusi, dan merencanakan pekerjaan bersama. Kerjasama yang terbentuk dari kegiatan ini akan memudahkan mereka untuk saling mengingatkan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Kebersamaan juga dilakukan dalam merumuskan visi dan misi organisasi, sehingga komitmen lebih mudah dibangun. Seorang pemimpin transformasional juga akan membagi kewenangannya melalui pemberdayaan pegawai, secara aktif mengkomunikasikan norma-norma dan nilai-nilai organisasi. Untuk mendukung perubahan budaya, Bass menyarankan untuk memanfaatkan mekanisme birokrasi yang selama ini telah dijalankan.

Di samping itu, budaya yang dikembangkan tersebut, secara tidak langsung, juga akan memotivasi pemimpin untuk lebih mengembangkan diri. Dengan melibatkan staf dalam penyelesaian masalah-masalah strategis, pemimpin transformasional harus mampu meyakinkan mereka bahwa tujuannya jelas, rasional dan visioner. Berbagai kelebihan yang dimiliki atasan akan membantu para staf untuk bekerja secara lebih cerdas, bukan hanya bekerja lebih keras. Di samping itu, keterlibatan staf dalam pemecahan permasalahan strategis juga akan meningkatkan pemahaman bersama, bahwa permasalahan organisasi yang dipecahkan secara bersama akan lebih berhasil dibanding bila dipecahkan sendiri oleh pimpinan.

Berdasarkan diskusi di atas dan berbagai referensi, di bawah ini terangkum sepuluh prinsip kepemimpinan transformasi dalam lingkup birokrasi pemerintahan sebagai berikut:

- (1) **Kejelasan visi:** Kepemimpinan yang baik selalu mulai dengan visi yang merefleksikan tujuan bersama, dan dijelaskan kepada seluruh pegawai dengan gamblang dan sederhana.
- (2) **Kesadaran pegawai:** Selalu berusaha untuk meningkatkan kesadaran pegawai terhadap nilai dan pentingnya tugas dan pekerjaan mereka bagi organisasi.
- (3) **Pencapaian visi:** Berorientasi pada pencapaian visi dengan cara menjaga dan memelihara komitmen yang telah dibangun bersama.
- (4) **Pelopor perubahan:** Berani melakukan dan merespon perubahan apabila diperlukan, dan menjelaskan kepada seluruh pegawai tentang manfaat perubahan yang dilakukan.
- (5) **Pengembangan diri:** Mengembangkan diri secara terus-menerus melalui berbagai media pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinannya.
- (6) **Pembelajaran pegawai:** Memfasilitasi kebutuhan pembelajaran pegawai secara efektif, dan mengembangkan potensi mereka seoptimal mungkin.
- (7) **Pemberdayaan pegawai:** Membagi kewenangan dengan cara memberdayakan pegawai berdasarkan *trust*, dengan mempertimbangkan kemampuan dan kemauan mereka.

- (8) **Pengembangan kreativitas:** Membimbing dan mengembangkan kreativitas pegawai dan membantu mereka dalam memecahkan masalah-masalah strategis secara efektif.
- (9) **Budaya kerjasama:** Membangun budaya kerjasama pegawai, dan mengarahkan mereka untuk mendahulukan tujuan kelompok dan organisasi daripada kepentingan pribadi.
- (10) **Kondusifitas organisasi:** Menciptakan organisasi yang kondusif dengan mengembangkan budaya kemitraan, komunikasi *multi-levels*, dan mengutamakan etika dan moralitas.

Dengan demikian, jelaslah bahwa kepemimpinan transformasional dapat memberikan berbagai pengaruh positif terhadap pegawai, pemimpin, dan organisasi. Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, yang membutuhkan kerjasama dari seluruh komponen organisasi untuk memecahkan berbagai masalah strategis, model kepemimpinan semacam itu tampaknya tepat untuk diterapkan dalam lingkungan birokrasi. Budaya kerjasama yang terbentuk dapat merubah sikap mereka terhadap perkembangan organisasi dan peningkatan kinerja, dan perhatian yang ditunjukkan oleh pimpinan juga akan menciptakan iklim yang kondusif dalam organisasi. Pada akhirnya, seperti diasumsikan Erik Rees (2006), model kepemimpinan ini akan bermuara pada peningkatan kondisi ekonomi, sosial, budaya kerja, dan spiritual seluruh komponen organisasi.

BEST PRACTICES* KEBERHASILAN *e-LEADERSHIP

Cukup banyak Pemerintah Daerah (Pemda) Kabupaten dan Kota yang telah berhasil mengembangkan teknologi informasi di daerahnya. Aplikasi *e-Government* yang umum diterapkan di daerah, antara lain pembuatan *KTP Online*, *e-Procurement*, dan *PSB Online*.

Dalam implementasinya, menurut Suprawoto (2008) pendekatan yang diterapkan dapat dibagi dalam tiga tingkat pelayanan, yaitu *street level*, *screen level*, dan *system level*. *Street level* adalah tingkatan pelayanan publik dimana masyarakat masih harus datang langsung untuk bertransaksi, walaupun prosesnya dilakukan secara elektronik. *Screen level* adalah tingkat pelayanan publik dimana perangkat teknologi informasi berfungsi sebagai *tools* pendukung bagi pemerintah. Pembuatan *KTP online* pada beberapa daerah, misalnya, masih berada di level ini, karena sistem koordinasi data sudah terintegrasi dengan jaringan intranet, namun untuk membuat *KTP* seorang warga harus datang ke kantor kecamatan untuk difoto dan tanda tangan elektronik. *Aplikasi e-Proc* juga masih masuk kategori ini, karena pada tahap akhir pengadaan peserta tender harus datang langsung. Pada *system level* semua aktivitas pelayanan dilakukan secara *online*. Penerimaan Siswa Baru atau *PSB Online* yang dilakukan oleh beberapa Dinas Pendidikan dapat dikatakan sudah masuk level ini. Meskipun siswa harus datang untuk menyerahkan bukti ijazah dan berkas lainnya, namun itu hanya sebatas verifikasi akhir.

Beberapa Pemerintah Daerah (Pemda) yang menonjol dalam pengembangan teknologi informasi dengan berbagai bentuk *aplikasi e-Government*, antara lain adalah ; Kabupaten Jembrana, Kabupaten Sragen, Kabupaten Kebumen, Kota Surabaya, Kota Den Pasar, dll.

Karena keterbatasan tempat dan waktu, berikut ini disajikan *best practices* dari dua Pemda yang telah berhasil mengembangkan teknologi informasi melalui penerapan beberapa aplikasi *e-Government*, yakni (1) Kota Surabaya, dan (2) Kabupaten Sragen.

1. PEMERINTAH KOTA SURABAYA

Pada tahun 2007 Pemerintah Kota Surabaya mendapat penghargaan dari majalah *Warta Ekonomi* dalam ajang *e-Government Award* untuk kategori *e-Leadership*. Keberhasilan Pemerintah Kota Surabaya dalam menerapkan berbagai sistem dan aplikasi *E-Government*, seperti *e-Procurement*, *e-Budgeting*, *KTP Online*, *PSB Online*, dll. terlihat dalam pelaksanaan pelayanan publik berbasis elektronik di kawasan tersebut.

Sementara itu, keberhasilan implementasi *e-Leadership* di lingkungan Pemerintah Kota Surabaya, menurut Satria (2008) terlihat dari tercapainya beberapa variabel *e-Leadership*. Pertama, aspek *convener* dan *team sponsor* yang, antara lain, menyangkut kebijakan pimpinan dalam mengatur pemanfaatan teknologi informasi untuk memecahkan permasalahan secara kolaboratif di dalam organisasi. Kedua, aspek *manager* dan *mentor* yang meliputi kebijakan dalam alokasi sumber daya dan anggaran khusus untuk aktivitas teknologi informasi. Ketiga, aspek *innovator* menyangkut fasilitasi terhadap gagasan yang inovatif di dalam organisasi, baik inovasi proses maupun produk. Dan keempat, aspek *radical change*, yang meliputi keberanian pimpinan dalam melakukan perubahan yang signifikan dalam organisasi.

(a) Aspek *convener* dan *team sponsor*

Dalam aspek *convener* dan *team sponsor*, Walikota Surabaya terbukti telah menekankan pemanfaatan teknologi informasi guna menunjang pekerjaan pelayanan langsung publik maupun dalam rangka meningkatkan kinerja internal birokrasi melalui instrumen Instruksi dan Peraturan Walikota. Sementara dalam implementasi *e-Budgeting* dan *e-Procurement* dilakukan melalui “pemaksaan” agar semua unit organisasi menggunakan aplikasi ini untuk urusan pemerintahan. Pemaksaan dalam tanda kutip ini juga mencakup perlindungan dari *top management* jika jajaran *middle management* di internal pemkot ternyata saling “bergesekan atau digesek dengan sengaja” dari luar organisasi karena adanya benturan kepentingan di luar Pemkot. Kejadian semacam ini memang banyak terjadi di lingkungan Pemkot Surabaya, terutama pada awal implementasi *e-Procurement* sering terjadi pada level *middle management*.

(b) Aspek *manager* dan *mentor*

Aspek *manager* dan *mentor* diterapkan melalui pengalokasian APBD yang cukup signifikan untuk pembangunan infrastruktur jaringan komunikasi antar satker sehingga semua SKPD (termasuk kantor kecamatan) dan kantor kelurahan dapat terhubung dalam jaringan intranet Pemkot Surabaya. Berbagai aplikasi juga dikembangkan untuk semakin menyempurnakan layanan publik yang selama ini ada. Pengembangan virtual team terlihat dari kurangnya frekuensi tatap muka, misalnya tim pengendali pelaksanaan APBD, karena laporan dari anggota tim pelaksana di lapangan dapat dilakukan langsung ke pimpinan terkait melalui aplikasi IT yang berbasis WEB atau gadget bergerak (*mobile service*). Virtual tim Pemkot Surabaya ternyata ada dan bekerja di dunia maya.

(c) **Aspek *innovator* dan *radical change***

Aspek *innovator* dan *radical change* juga terpenuhi, misalnya berbagai inovasi proses maupun produk difasilitasi melalui layanan teknologi informasi. Demikian juga *business model* yang signifikan akibat penetrasi teknologi informasi ke dalam organisasi terjadi. Misalnya, lelang yang semula manual jadi elektronik dengan proses yang lebih pendek dan sederhana, dan digantinya tanda tangan manual menjadi tanda tangan digital melalui IKP (infrastruktur kunci publik).

Aspek-aspek inilah yang selama ini telah diimplementasikan oleh jajaran pimpinan Pemerintah Kota Surabaya sehingga wajar kalau majalah *Warta Ekonomi* memberikan penghargaan *e-Government Award* dalam kategori *e-Leadership* pada tahun 2007. hal ini sekaligus membuktikan, bahwa *e-Leadership* merupakan faktor kunci keberhasilan pengembangan *e-Government*. Bahkan, menurut Suprawoto (2008), *e-Leadership* yang kokoh merupakan prasyarat utama penerapan *e-Government*. Artinya, jika tidak ada *e-Leadership*, jangan berharap sistem tersebut dapat berjalan dengan baik.

2. PEMERINTAH KABUPATEN SRAGEN

Kabupaten Sragen merupakan salah satu daerah percontohan implementasi *e-Government* di Indonesia. Dengan *e-Leadership* yang kuat, inovasi dan upaya terus menerus dilakukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan melalui teknologi informasi. Perkembangan pesat teknologi informasi di Kabupaten ini terlihat dari maraknya dunia virtual di lingkungan masyarakat melalui aplikasi remote Jaringan Global se Kabupaten Sragen (NAGIOS),siaganya Internet dan intranet online 24 jam di semua satker, dan Website Kabupaten Sragen yang interaktif. Berbagai aplikasi *e-Government* juga telah diterapkan di wilayah tersebut untuk memberikan pelayanan publik secara efektif dan efisien melalui online, antara lain:

- (a) **Kantaya** (Kantor Maya), berfungsi sebagai sarana pengiriman laporan harian ke jajaran Pimpinan pada setiap unit kerja;
- (b) **Simduk** (SIM Kependudukan), berfungsi sebagai aplikasi KTP dan KK serta Rekapitulasi Data Penduduk;
- (c) **Simpeg** (SIM Kepegawaian), berfungsi sebagai aplikasi kepegawaian, kartu pegawai, kenaikan gaji berkala, dll;
- (d) **Billing System**, merupakan aplikasi di lingkungan rumah sakit meliputi; rekam medis, data pasien, jasa medis dll.;
- (e) **Mapatda**, merupakan aplikasi di Dipenda seperti PAD, retribusi, PBB dll.;
- (f) **SIM Perijinan**, aplikasi di Kantor Pelayanan Terpadu, antara lain aplikasi perijinan (IMB, HO, SIUP dll).

Keberhasilan Kabupaten Sragen dalam pengembangan *e-Government* tidak lepas dari kemampuan pimpinan daerah dalam menerapkan *e-Leadership* secara komprehensif. Secara lengkap, strategi yang diterapkan pemda Kabupaten Sragen meliputi enam faktor, yaitu ;

(1) Kepemimpinan politik yang kuat dengan visi yang jelas; (2) Pelibatan semua pihak; (3) Penyiapan sumberdaya manusia; (4) Implementasi secara bertahap; (5) Pembangunan kemitraan; dan (6) Evaluasi secara rutin. Berikut ini secara berturut-turut dijelaskan keenam faktor kunci keberhasilan pemda Kabupaten Sragen dalam pengembangan *e-Government*.

(1) Kepemimpinan politik yang kuat dengan visi yang jelas

Kepemimpinan politik dengan visi yang jelas mutlak diperlukan dalam menjamin keberhasilan implementasi *e-Government* (i.e. *The Asia Foundation*, 2007). Manajemen perubahan (*change management*) untuk mengatasi inersia organisasi dan kultur hanya dapat dilakukan dengan baik dengan dukungan kepemimpinan yang kuat. Tantangan organisasi dan kultural sangat sering lebih sulit diselesaikan daripada tantangan dari sisi teknologi. Dalam hubungan ini Bupati Sragen menyatakan, bahwa manajemen perubahan perlu untuk menjamin keberhasilan implementasi *e-Government*.

Dalam beberapa pertemuan dengan staf, Bupati Sragen bahkan mempersilakan kepada yang menentang kebijakan implementasi untuk mundur dari jabatannya. Kepemimpinan politik yang kuat dengan visi yang jelas ini telah memberikan hasil yang nyata, berupa dukungan dari para staf dan bahkan rival politiknya di DPRD. Latar belakang Bupati sebagai pengusaha sukses dalam bidang minyak bumi mungkin mempengaruhi gaya kepemimpinan politiknya. Kepemimpinan politik yang kuat ini sekaligus menjadi bukti komitmen pimpinan dalam implementasi *e-Government*. Komitmen yang rendah dari pimpinan, karena ketakutan akan kehilangan kekuasaan, merupakan salah satu kendala dalam implementasi *e-Government* (Allen et al., 2004).

(2) Pelibatan semua pihak

Kepemimpinan yang kuat telah memberikan iklim yang baik untuk membangkitkan kesadaran bersama akan arti penting dukungan semua pihak yang terlibat dengan implementasi *e-Government*. Tahap awal implementasi bukan tanpa hambatan. Awal dibukanya KPT (Kantor Pelayanan Terpadu) memunculkan sinisme dari banyak pihak. Adopsi inovasi selama belum terbukti bermanfaat seringkali mendapatkan resistansi. Ketika inovasi sudah terbukti, maka dengan mudah untuk mendapatkan dukungan banyak pihak (Rogers, 1995). Pelibatan semua pihak akan mengurangi resistensi ini.

Pelibatan semua pihak dalam implementasi *e-Government* dari berbagai tingkatan, mulai kabupaten sampai desa, merupakan modal awal keberhasilan. KPT telah mengubah paradigma pelayanan publik di Kabupaten Sragen. Hubungan antar lembaga pun menyesuaikan. KPT sebagai sebuah one-stop service berhasil menyatukan komitmen semua dinas terkait dalam memudahkan dan meningkatkan kualitas layanan publik.

(3) Penyiapan sumberdaya manusia

Dalam implementasi *e-Government* di Kabupaten Sragen, salah satu kendala yang dihadapi pada tahap awal adalah kapabilitas sumberdaya manusia. Masalah sumberdaya manusia adalah tipikal dalam implementasi *e-Government*, terutama di negara berkembang (e.g. Heeks dan Davies, 1999). Beberapa inisiatif pun diambil untuk mengatasi masalah ini. Masalah terbesar adalah mengubah pola pikir. Pelatihan, konsultasi, dan studi banding ke beberapa perusahaan swasta pun dilakukan. Bahkan seragam staf di KPT pun mirip dengan seragam pegawai di pegawai perusahaan swasta.

Semua dilakukan untuk memberikan kenyamanan dalam pelayanan publik. Untuk menyasiasi masalah kapabilitas individu, pelatihan teknologi informasi dilakukan secara teratur. Setiap kepala dinas bahkan harus didampingi oleh seorang operator TI terlatih.

Di samping itu, beberapa orang profesional diundang untuk bergabung dengan Tim TI. Jiwa entrepreneurial pun ditanamkan kepada semua staf untuk memberikan yang terbaik untuk Sragen dan siap memberikan bantuan kepada kabupaten/kota lain jika diminta. Inisiatif yang terakhir ini telah membuat Tim TI Sragen mendapatkan banyak undangan untuk membantu implementasi sistem serupa di kabupaten/kota lain, dan bahkan dari departemen di tingkat pusat. Aktivitas ini selain meningkatkan kapabilitas individu melalui pengalaman lapangan, juga membuka pintu penghasilan tambahan yang legal. Bahkan untuk persiapan implementasi *e-Government* sampai tingkat desa, sebanyak lebih dari 600 staf di tingkat kabupaten dilatih menjadi pendamping di tingkat desa. Pada setiap desa akan ditempatkan tiga orang tenaga bantuan, salah satunya adalah operator TI.

(4) Implementasi secara bertahap

Implementasi secara bertahap adalah pelajaran lain yang bisa diambil. KPT adalah sebuah pilihan baik untuk mengawali implementasi *e-Government*. Selain karena melibatkan banyak pihak, dampak terhadap layanan publik dapat langsung terasa. Pembangunan infrastruktur pun dilakukan secara bertahap. Pada tahap awal sebanyak 52 kantor terkoneksi Internet sampai pada tingkat kecamatan. Pada tahapan selanjutnya, sebanyak 208 desa juga disambungkan.

Selain dapat menyasiasi keterbatasan sumberdaya, implementasi secara bertahap ini juga akan memudahkan proses difusi dengan mengurangi risiko dan menurunkan resistensi. Inisiatif Pemda Kabupaten Sragen untuk mendukung pengadaan infrastruktur dan fasilitas dengan membentuk Badan Usaha Milik Daerah yang akan memasok keperluan tersebut dengan harga yang lebih terjangkau juga sangat menarik.

(5) Pembangunan kemitraan

Kemitraan dengan berbagai pihak dikembangkan pun dikembangkan. Sebagai contoh, aplikasi untuk pencetakan Kartu Tanda Penduduk merupakan hasil kerjasama bagi hasil dengan sebuah perusahaan swasta. Dengan demikian, investasi yang harus dikeluarkan tidak terlalu besar tanpa mengorbankan kualitas layanan.

Untuk memperbaiki cetak biru *e-Government*, pihak perguruan tinggi pun dijadikan mitra. Kemitraan dengan beberapa lembaga internasional yang terkesan dengan kualitas layanan publik Sragen juga dilakukan. Kemitraan yang baik ini dengan berbagai pihak, selain akan memecahkan masalah keterbatasan sumberdaya, juga akan meningkatkan kualitas penerapan *e-Government*.

(6) Melakukan evaluasi secara rutin

Salah satu masalah yang sering muncul dalam implementasi *e-Government* adalah tidak adanya indikator keberhasilan (*e.g.* Janssen *et al.*, 2004). Hal ini disadari betul oleh Sragen dan ditindaklanjuti dengan evaluasi rutin meskipun masih bersifat terbatas pada kualitas layanan publik yang diberikan oleh KPT. Setiap tahun, KPT melakukan survei kepada pengguna layanan, untuk mengukur kualitas, dan sekaligus mendapatkan umpan balik untuk perbaikan.

PENUTUP

Pengembangan kapasitas teknologi informasi merupakan upaya awal dari pengembangan *e-Government* sebagai amanat Inpres No. 3/2003 tentang Kebijakan dan Strategi Pengembangan *e-Government*. Upaya ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien. Keberhasilan pengembangan *e-Government* sangat tergantung pada kepemimpinan transformasional yang tangguh dan berorientasi pada teknologi informasi atau lazim disebut *e-Leadership*.

Kompetensi yang dibutuhkan dalam *e-Leadership* mencakup kemampuan untuk mengintegrasikan berbagai peran dan melaksanakannya dengan memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi. Adapun peran-peran yang harus dijalankan oleh *e-Leadership*, antara lain meliputi (1) *Visionary*, yakni kemampuan untuk melihat gambaran yang besar serta menerjemahkannya kepada semua anggota organisasinya; (2) *Convener*, atau kemampuan untuk mengelola perbedaan anggota dan membawa organisasinya ke arah tujuan yang jelas dan pemecahan masalah; (3) *Team sponsor*, yakni kemampuan untuk membentuk dan mengarahkan kelompok kerja nyata dan kelompok *virtual*; (4) *Manager*, yang merupakan kemampuan untuk mengupayakan dan mengalokasikan sumber-sumber organisasi dengan penuh tanggung-jawab, dan kemampuan untuk mengelola organisasi nyata dan *virtual*; (5) *Innovator*, yakni kemampuan untuk menemukan cara-cara baru untuk pekerjaan-pekerjaan di luar tugas pokok dan fungsinya; dan (6) *Mentor*, atau kemampuan untuk membimbing dan mengarahkan calon-calon pemimpin baru di lingkungan organisasinya.

Dari studi *best practices* pada beberapa daerah tersebut dapat disimpulkan bahwa faktor *e-Leadership* dengan ragam peran seperti di atas sangat signifikan dalam menentukan keberhasilan pengembangan teknologi informasi. Bahkan dapat dikatakan bahwa jika tidak ada *e-Leadership* dalam suatu instansi, maka jangan berharap bahwa *e-Government* dapat diimplementasikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisonhaji (2008). *E-Leadership : faktor Vital Keberhasilan Implementasi e-Gov*. Aisonhaji <http://aisionhaji.wordpress.com/2008/09/14/e-leadership-faktor-vital-keberhasilan-implementasi-e-Government/> Retrieved 1 December 2008
- Avolio, Bruce (1999). *Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations*. New York, NY: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press
- Burke, Robert (2008). *E-Leadership*. <http://www.metafuture.org/articlesbycolleagues/RobertBurke/eleadership.htm>. Retrieved 05 Desember 2008
- Leithwood, Kenneth, and Doris Jantzi (1990). *Transformational Leadership : How Principals Can Help School Cultures*. Paper presented at annual meeting of the Canadian Association for Curriculum Studies (Victoria, British Columbia, June 1990)

- Raharjo, Budi (2008) dalam Aisonhaji (2008). *E-Leadership: faktor Vital Keberhasilan Implementasi e-Gov*. Aisonhaji [http://aisonhaji.wordpress.com/2008/09/14/e-leadership-faktor vital-keberhasilan-implementasi-e-Government/](http://aisonhaji.wordpress.com/2008/09/14/e-leadership-faktor-vital-keberhasilan-implementasi-e-Government/) Retrieved 1 December 2008
- Rees, Erik, *Seven Principles of Transformational Leadership*, <http://www.pastors.com/articles/7/25/2013>
- Suprawoto (2008). *Menerapkan e-Gov, e-Leadership Harus Kuat Dulu* dalam yunus @ wartaegov.com. <http://jakarta.wartaegov.com/index.php?Option=comcontent&view=article&id=1201:suprawoto-menerapkan-e-gov-e-leadership-harus-kuat-dulu&catid=38:sosok&Itemid=62>. Retrieved 05 Desember 2008
- Wahid, Fathul (2007). Pelajaran dari e-Gov Sragen. <http://fathulwahid.wordpress.com/2007/06/24/pelajaran-dari-e-gov-sragen-2/> Retrieved 05 December 2008.