

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kualitas Layanan dan Teknologi Informasi

Aparatur pemerintah pada dasarnya adalah pelayan dan abdi masyarakat. Mereka bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat terkait dengan kebutuhan masyarakat. Sebagai pelayan dan abdi masyarakat, maka sudah selayaknya bahwa aparatur pemerintah berusaha untuk memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat.

Parasuraman dkk. (1988) menyatakan bahwa kualitas pelayanan terhadap konsumen dapat diukur dengan 22 item dalam instrumen *servqual*. Instrumen *servqual* tersebut terdiri dari lima dimensi yaitu, *tangibles*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. *Tangible* meliputi fasilitas fisik, peralatan dan personel yang ada. *Reliability* merupakan kemampuan untuk membentuk pelayanan yang dijanjikan yang akurat dan dapat dipercaya. *Responsiveness* adalah keinginan untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan sebaik mungkin. *Assurance* adalah pengetahuan dan kesopansantunan para pegawai perusahaan serta kemampuan mereka untuk menumbuhkan rasa percaya para pelanggan kepada perusahaan. *Empathy* adalah perhatian yang tulus yang diberikan kepada para pelanggan.

Berdasarkan dimensi yang dikemukakan oleh Parasuraman, tampak bahwa kualitas informasi tidak hanya dipandang dari teknologi informasi

yang digunakan, dan atau sistem yang digunakan, tetapi juga mencakup layanan yang diberikan oleh pihak-pihak yang terlibat di dalamnya. Terkait dengan organisasi pemerintahan, ide yang dikemukakan oleh Parasuraman (1988) cocok untuk diterapkan pada organisasi pemerintahan, karena organisasi pemerintahan lebih mengutamakan pelayanan pada masyarakat secara umum.

Di sisi lain, penerapan teknologi informasi di pemerintahan masih terhambat oleh beberapa faktor. Pertama, data dan informasi yang tersedia di lembaga penelitian dan pengembangan belum dikemas dalam bentuk yang siap diterapkan karena permintaan khusus dalam bentuk kemasan sedemikian itu tidak ada. Kedua, penghimpunan data dan informasi tadi sering direncanakan, dihasilkan dan dipersiapkan tanpa melihat kebutuhan nyata dilapangan secara langsung. Ketiga, para calon pemakai dan pemanfaat pada umumnya belum mengetahui ketersediaan data dan informasi yang sangat mereka butuhkan tadi, sehingga mereka belum tahu kemana akan mencari dukungan teknologi yang diperlukannya.

Dengan mengimplementasikan teknologi informasi, maka proses yang dilakukan dalam pembuatan suatu keputusan maupun pelayanan kepada pengguna tidak salah. Kesalahan yang terjadi dalam implementasi teknologi dapat berakibat fatal karena keputusan yang diambil salah. Oleh karena itu, implementasi teknologi informasi di pemerintahan perlu memperhatikan *assurance*, *reliability*, *responsiveness*, dan *tangible*, disamping kualitas

sistem (Rainer, dkk., 1995; Grover, dkk., 1996), dan kualitas informasi (Munro, 1981; Shank, 1986. Pitt, dkk., 1995).

Kehadiran teknologi informasi akan lebih mendukung kesuksesan implementasi sistem informasi berbantuan komputer. Namun demikian, perlu pengguna teknologi informasi perlu dipersiapkan secara benar dan matang. Hal ini dikarenakan mengubah kebiasaan masyarakat merupakan sesuatu yang sangat sulit. Apalagi kebiasaan tersebut sudah membudaya. Kehadiran teknologi informasi ini mengubah paradigma masyarakat dari pelayanan yang berhadapan (*face to face service*) menjadi *paperless/information technology service*.

B. Analisis *Strength, Weakness, Opportunity, Threat* (SWOT)

1. STRATEGI.

Kata Strategi, berasal dari bahasa Yunani kuno, *strategos* atau *strategy* dalam bahasa Inggris, yang mempunyai konotasi militer, yaitu: penerapan seni dan ilmu berperang dengan mengerahkan kekuatan militer untuk mengalahkan musuh atau memperkecil efek dari kekalahan. Caranya antara lain dengan melakukan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat*) untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan lawan serta mencari peluang-peluang yang bisa diambil untuk meraih tujuan.

Strategi diperlukan oleh perusahaan untuk mengatasi persaingan, baik dari produk sejenis maupun produk substitusi yang perkembangannya

semakin pesat seiring perkembangan teknologi. Misalnya, jasa kantor pos yang tergantikan oleh *e-mail*, SMS dan MMS atau telpon PSTN yang tergantikan ponsel, telpon tanpa kabel serta *i-phone* dari internet.

Dalam kondisi pada saat ini, perang pemasaran tidak terbatas pada perang produk yang saling menonjolkan keunggulan masing-masing. Perang pemasaran yang dimaksud adalah perang untuk merebutkan posisi di dalam persepsi konsumen sehingga pada saat konsumen memutuskan untuk membeli suatu produk tertentu, merek produk merekalah yang ada dalam daftar pertama di benak konsumen.

Suatu strategi mengenai konsep merek mempunyai sifat-sifat alami berikut ini:

- a. Strategi dimulai dari kepuasan konsumen. Ini dikarenakan kepuasan konsumen adalah hasil yang harus dicapai oleh suatu organisasi perusahaan.
- b. Strategi adalah sesuatu yang berjangka waktu panjang. Suatu perusahaan perlu memiliki kepercayaan diri usaha melanjutkan usaha pemuasan konsumen, agar mereka dapat merencanakan investasi dan membangun preferensi yang berulang-ulang.
- c. Strategi adalah sesuatu yang kompetitif. Tujuan strategi adalah untuk membedakan sebuah perusahaan dengan pesaingnya, agar pelanggan memperoleh pilihan yang jelas dan membangun pola pembelian berulang (*repeat buying*).

Tujuan strategi adalah agar keuntungan kompetitif yang berasal dari setiap aktivitas organisasi dapat dipertahankan. Pasar berperan dalam menilai keuntungan ini melalui persepsi konsumen. Persepsi konsumen dapat berkaitan dengan merek, strategi merek merupakan proses dimana tawaran produk atau jasa perusahaan.

Analisis lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian dari perencanaan strategis. Analisis lingkungan ini merupakan bagian dari analisis SWOT. Analisis SWOT umumnya digunakan sebagai kerangka dasar strategi perusahaan, produk atau pemasaran. Hal tersebut dilakukan dengan cara membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang selanjutnya menentukan strategi perusahaan dalam menanggapi persaingan, mengantisipasi situasi serta mencapai tujuan.

Dalam teori SWOT, analisa lingkungan dibagi menjadi 2 yaitu:

a. Lingkungan Internal (di dalam perusahaan):

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang ada di dalam organisasi dan berpengaruh pada kegiatan organisasi. Lingkungan ini dapat berupa sumber daya organisasi baik berupa manusia, modal, peralatan yang dimiliki, teknologi, pelayanan, keberlanjutan organisasi, manajemen, kepemimpinan dan sebagainya. Analisis lingkungan internal ini dilakukan dengan menjawab pertanyaan: apa yang kami miliki atau apa yang seharusnya dilakukan organisasi untuk menjadikan organisasi ini berbeda dengan organisasi lainnya.

Lingkungan internal ini dibedakan menjadi dua yaitu:

1) *Strength*/Kekuatan.

2) *Weakness*/Kelemahan.

b. Lingkungan Eksternal (di luar dalam perusahaan):

Di sisi lain lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi yang memberikan pengaruh pada organisasi dan tidak dapat dikendalikan oleh organisasi (*uncontrollable*). Lingkungan ini dapat berupa permintaan konsumen, pesaing, peraturan-peraturan yang dibuat oleh organisasi lain, kondisi perekonomian, politik, keamanan, dan sebagainya. Kondisi lingkungan eksternal ini dapat akan mempengaruhi kinerja organisasi. Lingkungan eksternal dibedakan menjadi dua yaitu:

1) *Opportunity*/Peluang.

2) *Threat*/Tantangan.

2. *STRENGTH* (Kekuatan).

Strength diartikan sebagai kekuatan atau hal positif yang menonjol dari perusahaan/produk yang dapat dijadikan sebagai *competitive advantage* (keunggulan bersaing), misalnya :

- a. *Brand* nama yang terkenal.
- b. Hak paten.
- c. *Market share* yang relatif besar/dominan.
- d. Reputasi yang baik.
- e. *Skill*/kemampuan/spesialisasi perusahaan.

- f. Jaringan distribusi yang luas.
- g. Dan lain-lain.

3. *WEAKNESS* (Kelemahan).

Kebalikan dari *Strength*, *Weakness* merupakan kekurangan atau hal-hal yang tidak/belum dimiliki perusahaan untuk bersaing di pasar. Misal :

- a. *Brand* nama tidak terkenal.
- b. Reputasi yang kurang baik di mata konsumen.
- c. Biaya produksi relatif mahal dibanding pesaing.
- d. Harga yang kurang kompetitif.

Weakness juga dapat menjadi sisi lain dari *strength* yang dimiliki perusahaan. Misal: Perusahaan memiliki pabrik dengan skala produksi yang besar dengan nilai investasi yang besar. Di satu sisi, ini adalah *strength*. Namun di sisi lain, apabila terjadi perubahan di pasar atau konsumen, misalnya perubahan spesifikasi produk menjadi lebih kecil/*compact* dan berbeda dari produk yang ada, maka *strength* tadi dapat pula menjadi *weakness* karena perusahaan tersebut menjadi kurang tanggap untuk mengantisipasi perubahan tersebut atau tindakan antisipasinya menjadi mahal.

4. *OPPORTUNITY* (Peluang).

Opportunity dianggap sebagai bagian dari lingkungan eksternal perusahaan yang dapat menjadi potensi untuk meningkatkan profit, *market share* atau pertumbuhan. Beberapa contoh *opportunity* antara lain:

- a. Kondisi perekonomian yang membaik sehingga meningkatkan daya beli masyarakat.
- b. Adanya permintaan atau kebutuhan tertentu yang selama ini belum dilayani oleh produk/perusahaan lain.
- c. Teknologi baru yang memungkinkan produksi/distribusi menjadi lebih efisien atau dapat meningkatkan kualitas produk/jasa.
- d. Peraturan pemerintah yang mendukung bisnis.
- e. Dibukanya larangan perdagangan di negara tertentu.
- f. Dibukanya jalur distribusi baru, dan lain-lain.

5. *THREAT* (Tantangan).

Threat adalah kebalikan dari *Opportunity*, yang merupakan halangan atau ancaman bagi perusahaan dalam memperluas pasar atau mendapatkan profit. Misalnya:

- a. Pesaing yang semakin gencar.
- b. Munculnya produk substitusi/pengganti.
- c. Konsumen mengurangi daya konsumsinya.
- d. Peraturan pemerintah.

- e. *Trend* atau perubahan sosial yang kurang menguntungkan bagi perusahaan. Misalnya: Coca Cola mendapat tantangan dari meningkatnya kepedulian masyarakat untuk mengonsumsi minuman yang lebih sehat dan mengurangi minuman bersoda atau yang mengandung kadar gula tinggi.

Lingkungan internal dan eksternal ini disintesis untuk menentukan strategi yang dijalankan organisasi. Pensintesisan kedua lingkungan ini membentuk empat kuadran yaitu:

- a. Kuadran I: sintesis antara peluang dan kekuatan. Situasi yang menguntungkan, organisasi memiliki peluang dan kekuatan. Strategi yang diterapkan adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi tersebut ditentukan dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.
- b. Kuadran II: sintesis antara kekuatan dan ancaman. Ancaman yang dihadapi organisasi masih memiliki kekuatan untuk menghadapi ancaman tersebut. Strategi yang diterapkan mendukung strategi diversifikasi (produk/pasar) atau dengan kata lain, organisasi menggunakan kekuatannya untuk menghadapi ancaman dari pihak eksternal.
- c. Kuadran III: sintesis antara peluang dan kelemahan. Organisasi memiliki banyak peluang, namun di sisi lain organisasi memiliki kelemahan. Organisasi perlu memanfaatkan peluang yang ada dengan

cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi yang dilaksanakan adalah memperbaiki masalah yang ada pada internal organisasi.

- d. Kuadran IV: sintesis antara kelemahan dan ancaman. Organisasi menghadapi situasi yang tidak menguntungkan. Organisasi memiliki kelemahan dari internal dan ancaman dari eksternal organisasi. Strategi yang diperlukan adalah defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Proses penyusunan strategi dalam analisis SWOT mencakup tiga tahap, yaitu tahap masukan, tahap analisis, dan tahap pengambilan keputusan. Tahap masukan pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data tetapi juga mencakup pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua yaitu data internal dan eksternal.

Pada tahap analisis, informasi yang berpengaruh pada kelangsungan hidup organisasi dianalisis dengan model-model kuantitatif perumusan strategi. Model matrik SWOT dapat digunakan pada tahapan ini. Model matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis.

SW OT	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
	Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO /Kwadrant I	Strategi WO / Kuadrant III
Tentukan faktor-faktor peluang	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST / Kwadrant II	Strategi WT / Kuadrant IV
Tentukan faktor-faktor ancaman	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Table II.1. Contoh Implementasi Strategi SWOT

Berikut contoh implementasi strategi dari matriks tersebut di atas:

- Strategi S - O: mengejar peluang yang dianggap cocok dengan kekuatan perusahaan. Misalnya: ada kebutuhan konsumen akan produk yang lebih murah. Dalam hal ini perusahaan yang mempunyai kekuatan biaya operasional yang efisien dapat memanfaatkan peluang ini untuk memproduksi dan menjual produk dengan harga yang lebih rendah.
- Strategi S - T: mengatasi kelemahan perusahaan untuk mengejar peluang. Seperti pada contoh di atas, misalnya perusahaan ternyata justru memiliki kelemahan biaya produksi yang mahal, dapat mengantisipasi kekurangannya dengan melakukan efisiensi agar harga produknya lebih kompetitif.
- Strategi T - S: mengurangi dampak ancaman (threat) dengan kekuatan yang ada. Contohnya, konsumen mengurangi konsumsinya karena krisis ekonomi. Dalam hal ini, perusahaan yang mempunyai skala

produksi yang efisien, dapat memperoleh keuntungan dari harga produknya yang lebih murah.

- d. Strategi T - W: membuat perencanaan yang mencegah kelemahan perusahaan menjadi ancaman yang lebih serius terhadap kendala eksternal. Misalnya: terjadi krisis ekonomi sedangkan operasional perusahaan cenderung tidak efisien sehingga harga tidak kompetitif. Agar produknya tidak terpuruk/tidak laku, perusahaan mungkin dapat melakukan pengurangan margin atau program – program promosi.

Dengan matriks tersebut, perusahaan dapat membuat strategi dalam mengantisipasi peluang maupun tantangan dengan mencoba memanfaatkan kekuatan yang ada. Atau perusahaan dapat memperkuat atau menggunakan kelemahan perusahaannya untuk mengejar peluang maupun mengantisipasi ancaman terhadap perusahaan, brand ataupun produknya.

6. Kekeliruan Penerapan SWOT.

Harus diingat bahwa SWOT hanya merupakan kerangka dasar dalam menetapkan strategi perusahaan. Beberapa kekeliruan dan kesalahan yang umum terjadi dalam menganalisis faktor-faktor SWOT antara lain:

- a. Dalam menentukan *Strength*, tidak dibandingkan dengan pesaing sehingga apa yang tadinya dianggap sebagai kekuatan, sebenarnya masih banyak kelemahannya dibanding pesaing.
- b. Dalam menganalisis *Weakness*:

- 1) Kelemahan dianalisis secara *departemental* (parsial) dan bukan secara organisasi keseluruhan.
- 2) Salah satu kelemahan yang sering dipilih adalah *customer satisfaction index* yang lebih rendah dari pesaing atau jumlah komplain yang tinggi. Padahal mungkin kelemahan tersebut terjadi karena kebijakan atau karena menyangkut orang-orang tertentu (oknum).
- c. Dalam menganalisis *Opportunity*, cenderung menganggap *weakness* sebagai peluang untuk perbaikan. Misal: perusahaan kekurangan orang-orang yang berbakat dibidang tertentu (seperti IT). Di sini *opportunity* dianggap sebagai menambah orang-orang IT yang berbakat.
- d. Dalam menganalisis *Threat*, sering kali gagal mempertimbangkan dampak negatif jangka panjang dari suatu faktor. Misalnya: peraturan pemerintah mengenai ekspor/impor, ketentuan perpajakan dan lain-lain.

Kekeliruan yang sering terjadi dalam penerapan SWOT dapat terjadi antara lain karena:

- a. Kesalahan dalam membuat klasifikasi SWOT karena kesalahan data, kekurangan informasi atau tidak tajam dalam menganalisa variabel SWOT.
- b. Faktor-faktor yang diklasifikasikan terlalu luas/banyak sehingga strateginya menjadi tidak focus.

- c. Penetapan faktor yang bias sehingga strategi yang dibuat menjadi kurang tajam.
- d. Kekeliruan dalam menerapkan strategi yang cocok/relevan.

Kekeliruan dan kesalahan di atas dapat dikurangi dengan beberapa cara yaitu:

- a. Melakukan riset yang mendalam baik ke lingkungan internal maupun eksternal untuk mendapatkan faktor-faktor dan strategi yang relevan.
- b. Memberikan *training* untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai penerapan SWOT.

Analisis SWOT biasanya digunakan untuk menentukan strategi yang tepat yang dilakukan oleh organisasi. Ketepatan suatu strategi antara organisasi yang satu akan berbeda dengan organisasi yang lain. Hal ini dikarenakan lingkungan yang dihadapi oleh masing-masing organisasi ini berbeda. Oleh karena itu tidak ada satu strategi yang tepat yang dapat digunakan oleh semua organisasi.

C. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Pada tahap pengambilan keputusan, organisasi perlu menyusun daftar prioritas yang harus diimplementasikan. *Quantitative strategic planning matrix* (QSPM) merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. QSPM digunakan untuk mempersempit jumlah strategi dengan menentukan daya tarik relatif dari masing-masing strategi.

QSPM memiliki kelebihan maupun keterbatasan (Nurfita, 2011).

Beberapa kelebihan QSPM adalah 1) rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. 2) mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor internal dan eksternal yang relevan ke dalam proses keputusan. 3) mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. 4) QSPM dapat diadaptasi untuk digunakan oleh organisasi berorientasi laba dan nirlaba yang besar maupun kecil sehingga bisa diaplikasikan di hampir setiap jenis organisasi. 5) walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil di sepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan strategis akhir yang dicapai adalah yang terbaik bagi organisasi.

Keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh QSPM adalah 1) QSPM selalu membutuhkan penilaian intuitif dan asumsi yang berdasar. 2) diskusi di antara para penyusun strategi, manager, dan karyawan di sepanjang proses perumusan strategi adalah hal yang konstruktif dan memperbaiki kualitas keputusan strategi. Diskusi yang konstruktif selama analisis dan pemilihan strategi mungkin muncul karena perbedaan interpretasi atas informasi dan opini yang beragam. 3) QSPM hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam menyusun QSPM adalah sebagai berikut: (Iskandarini, 2004).

1. Membuat daftar faktor eksternal (kesempatan/ancaman) dan faktor internal (kekuatan/kelemahan) di sebelah kiri dari kolom matrik QSPM.
2. Memberi bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal.
3. Menganalisis matrik yang sesuai dari langkah kedua dengan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus diimplementasikan.
4. Memberikan skor alternatif dengan rentang skor sebagai berikut:
 - a. Skor 1 = tidak memiliki daya tarik.
 - b. Skor 2 = daya tariknya rendah.
 - c. Skor 3 = daya tariknya sedang.
 - d. Skor 4 = daya tariknya tinggi.
5. Mengalikan bobot dengan skor alternatif pada masing-masing faktor eksternal/internal pada setiap strategi.
6. Menjumlahkan seluruh skor alternatif.

Sementara itu, Adam (2009) menyatakan bahwa untuk mengembangkan QSPM ada enam langkah yang harus dilalui. Keenam langkah tersebut adalah:

1. Membuat daftar peluang/ancaman dan kekuatan/kelemahan pada kolom kiri dari QSPM.
2. Memberi bobot pada masing-masing faktor internal dan eksternal kunci.

3. Menguji tahap 2 (mencocokkan) matriks dan mengidentifikasi strategi-strategi alternatif yang seharusnya dipertimbangkan oleh perusahaan untuk diimplementasikan.
4. Menentukan *attractiveness score* (AS), menetapkan nilai numerik yang menunjukkan daya tarik dari masing-masing strategi.
5. Menghitung *total attractiveness score*.
6. Menghitung jumlah *total attractiveness score*.

D. *Root Cause Analysis*

Analisis *Root Cause Analysis* adalah mencari sebab dan akibat suatu masalah. Suatu proses untuk mengidentifikasi faktor-faktor dasar atau penyebab yang mendasari variasi dalam kinerja, termasuk terjadinya atau kemungkinan terjadinya peristiwa sentinel. Analisis akar penyebab berfokus terutama pada sistem dan proses, bukan kinerja individu. Proses perbaikan organisasi dan mengidentifikasi potensi dalam proses atau sistem yang cenderung untuk mengurangi kejadian serupa di masa depan, atau peluang peningkatan. Sebuah rencana tindakan akan dianggap diterima jika mengidentifikasi perubahan yang dapat diterapkan untuk mengurangi risiko, atau merumuskan alasan untuk tidak melakukan perubahan tersebut dan di mana tindakan perbaikan direncanakan, mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab untuk implementasi, kapan tindakan akan dilaksanakan termasuk setiap uji coba, dan bagaimana keefektifan tindakan yang akan dievaluasi. Dengan kata lain, analisis *Root Cause Analysis* (RCA) adalah

teknik analisis yang bertahap dan terfokus untuk menemukan akar masalah suatu problem, dan bukan hanya melihat gejala-gejala dari suatu masalah.

Tujuan *RCA* adalah menemukan apa yang sebenarnya telah terjadi, mengapa masalah tersebut bisa terjadi? Mengapa dan Mengapa?, dan apa yang bisa dilakukan untuk menghindari masalah tersebut untuk tidak terjadi lagi di masa depan ? Dengan menggunakan *root cause analysis*, maka akar permasalahan dan potensi-potensi yang dapat mengakibatkan distorsi dan solusi untuk rencana pengembangan ke depan dapat diketahui.

E. *Force Field Analysis*

Force Field Analysis dikembangkan oleh Lewin pada tahun 1951, Force Field Analysis (FFA) merupakan salah satu alat analisis yang digunakan untuk menganalisis secara sistematis faktor-faktor yang ditemukan dalam masalah yang kompleks. Faktor-faktor tersebut dapat berupa manusia, sumber daya, sikap, tradisi, peraturan, nilai, kebutuhan dan sebagainya. FFA banyak digunakan untuk merencanakan perubahan. Sasaran utama FFA adalah menemukan cara untuk mengurangi kekuatan-kekuatan penghambat sekaligus mencari peluang untuk mendapatkan keuntungan dari kekuatan-kekuatan pendorong.

Ada sembilan langkah yang harus dilalui ketika hendak menerapkan FFA. Kesembilan langkah tersebut yaitu:

1. Mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat kinerja organisasi.

Faktor pendorong dan penghambat bersumber dari internal dan eksternal organisasi. Faktor pendorong merupakan perpaduan antara kekuatan dan peluang, sedangkan faktor penghambat merupakan perpaduan antara kelemahan dan ancaman.

2. Menilai faktor pendorong dan menghambat kinerja.

Penilaian faktor pendorong dan penghambat dilakukan dalam rangka untuk mengetahui dan menentukan faktor-faktor yang lebih mendesak dengan cara membandingkan setiap faktor dengan faktor-faktor yang lainnya. Hasil penilaian terhadap faktor-faktor akan menghasilkan Nilai Urgensi (NU) dan bobot faktor (BF).

3. Faktor kunci keberhasilan dan diagram FFA.

Faktor kunci keberhasilan adalah faktor yang memiliki total nilai bobot (TNB) terbesar dari antara faktor-faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian misi organisasi. Cara menentukan faktor kunci keberhasilan adalah sebagai berikut:

- a. Faktor kunci keberhasilan dipilih dari total nilai bobot terbesar.
- b. Jika total nilai bobot sama maka dipilih faktor yang memiliki bobot faktor terbesar.
- c. Kalau bobot faktor sama, maka dipilih NBD ($= NB \times ND$).
- d. Kalau NBD sama maka dipilih NBK ($= NRK \times BF$).
- e. Jika NBK sama dipilih berdasarkan pertimbangan rasionalitas atau pengalaman.

4. Perumusan Tujuan.

Perumusan tujuan didasarkan pada pendorong kunci yang dapat diandalkan, guna menghilangkan atau meminimalisasi dampak penghambat kunci. Pemikiran perumusan tujuan berdasarkan kemampuan organisasi selaras dengan prinsip utama manajemen, yakni mencapai hasil dengan memberdayakan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien.

5. Menentukan sasaran dan kinerja.

Sasaran organisasi merupakan penjabaran dari tujuan organisasi. Kriteria sasaran adalah sebagai berikut: a) merupakan hasil yang dapat dicapai, b) menantang tetapi logis dan realistik, c) memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pencapaian tujuan, d) terkait dengan visi dan misi, e) sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, f) bersifat SMART (specific, measurable, attainable, relevant, time related). Dengan kriteria tujuan dan sasaran yang terukur, maka diperlukan adanya ukuran untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan tugas untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.

6. Penyusunan strategi.

Penyusunan strategi diarahkan pada optimalisasi pendorong kunci untuk mengatasi atau memperbaiki penghambat kunci guna pencapaian sasaran dan kinerja yang telah ditetapkan. Dalam rangka perumusan strategi, perlu diperhatikan tingkat kombinasi antara pendorong kunci dan penghambat kunci dengan sasaran dan kinerja yang akan ditingkatkan.

7. Penyusunan rencana kerja.

Berdasarkan penetapan alternatif strategi yang diprioritaskan, maka disusun rencana kerja. Dalam rencana kerja, strategi dijabarkan ke dalam kebijakan, program, dan kegiatan.

8. Pelaksanaan rencana kerja.

Pelaksanaan rencana kerja didasarkan atas rencana kerja yang telah disusun sebelumnya.

9. Monitoring, evaluasi dan pelaporan.

Tujuan monitoring adalah agar dapat mengetahui kemajuan pelaksanaan kegiatan dan hasil yang dapat dicapai. Sedangkan tujuan evaluasi adalah untuk mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatan. Monitoring yang dilakukan mencakup input (bahan yang diolah, alat/sarana pengolahan yang digunakan), proses (kompetensi/kecakapan melakukan sesuai dengan prosedur operasi standar), dan output (hasil yang dicapai dan kualitasnya).

FFA telah digunakan di berbagai bidang mulai dari PRA (participatory rural analysis) dan penelitian sosial hingga penyusunan strategic planning dan perubahan organisasi. Perlu dicatat bahwa FFA merupakan suatu alat yang bertujuan utama untuk membuat advokasi menjadi lebih tajam dan efektif dan bukan sebagai prosedural.

F. *Decision Support System*

Decision Support System (DSS) atau dalam bahasa Indonesia disebut Sistem Pendukung Keputusan (SPK) adalah disiplin ilmu sistem informasi

untuk mendukung pengambilan keputusan. Pengertian dari SPK didefinisikan sebagai integrasi kohesif antara perangkat keras dan perangkat lunak yang dirancang secara khusus untuk memanipulasi data dan memungkinkan pengguna untuk menyaring dan mengkompilasi informasi yang berguna dari sumber berbeda dari data mentah untuk mendukung pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

Menurut Turban dkk (2008) sistem pendukung keputusan yang terkomputerisasi diperlukan karena alasan-alasan berikut:

1. Komputasi atau perhitungan yang cepat.
2. Peningkatan komunikasi dan produktivitas.
3. *Technical support* untuk membantu transmisi data dari berbagai sumber.
4. Akses ke data *warehouse* menjadi lebih optimal.
5. *Quality support* dimana dengan adanya sistem pendukung keputusan, semua kemungkinan yang disarankan untuk semua situasi yang dapat diperoleh sehingga keputusan yang diambil juga lebih akurat.
6. *Competitive edge*, sistem keputusan dapat membantu organisasi di tengah kompetisi dengan organisasi lain yaitu dengan menghasilkan keputusan yang cepat dengan fakta yang akurat.
7. *Overcoming cognitive in processing and stroge*, sistem pendukung keputusan dapat mengatasi permasalahan kemampuan manusia yang terbatas dalam menampung semua data dan informasi yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

Sistem Pendukung Keputusan terdiri dari beberapa komponen penting yaitu subsistem yang memiliki fungsionalitas masing-masing yaitu sebagai berikut:

1. *Data Management System.*

Pengelolaan data termasuk basis data dimana berisi data yang relevan untuk situasi tersebut.

2. *Model Management Subsystem.*

Paket sistem termasuk finansial, statistik, ilmu management atau model kuantitatif yang menyediakan kemampuan analisis.

3. *User Interface Subsystem.*

User Interface atau antar muka pengguna merupakan komponen yang menyediakan komunikasi antara pengguna dan pendukung keputusan sistem stanciu (2009). *User Interface* dapat dilihat sebagai dialog komponen dari *Decision Support System* yang memfasilitasi komunikasi dua arah antara sistem dan penggunanya Gebus (2006). Saat ini beberapa jenis pengguna antarmuka yang umum adalah Gebus (2006):

- a. *Command-line interface.*

Input dilakukan dengan mengetik perintah melalui keyboard dan sistem memberikan keluaran tulisan pada layar monitor.

- b. *Graphical user interface (GUI).*

Antar muka yang menggunakan kemampuan grafis komputer untuk membuat program lebih mudah digunakan. GUI menerima berbagai masukan dari perangkat.

c. *Web-base interface.*

Menerima masukan dan memberikan keluaran dengan membuat halaman web melalui internet dan dilihat oleh pengguna. Pilihan antarmuka akan tergantung dengan banyak faktor, seperti jenis penggunaan, lingkungan atau bahkan perancangan antarmuka.

d. *Knowledge Management Subsystem.*

Subsistem dapat mendukung subsistem lain atau bertindak sebagai komponen yang berdiri sendiri yang menyediakan intelegensi dari para pembuat keputusan.

Dalam tahap Pengambilan keputusan berhubungan dengan situasi di mana pembuat keputusan tunggal dihadapkan dengan banyaknya kriteria biasanya tidak kompatibel (I.A. Ademiluyi and W.O. Otun, 2009).

G. Pengadaan Barang atau Jasa Pemerintah.

Sumber pembiayaan pembangunan yang paling dominan bagi pemerintah adalah APBN. Sejak tahun 1980 mulai dilakukan pengaturan mengenai pelaksanaan APBN melalui Keputusan Presiden No 14/1980. Keppres No 14/1980 ini disempurnakan beberapa kali, yaitu Keppres No 29/1984, Keppres No. 16/1994, Keppres No. 18/2000, dan Keppres No. 80/2003. Keppres No 80/2003 ini diikuti dengan keputusan Menteri Kimpraswil No. 339/2003 sebagai petunjuk pelaksanaannya.

Keppres tersebut dikeluarkan oleh pemerintah dimaksudkan untuk mengatur pengadaan barang/jasa yang sebagian atau seluruhnya dibiayai dari

APBN/APBD sesuai dengan tugas, fungsi, hak dan kewajiban serta peranan masing-masing pihak dalam pengadaan barang/jasa instansi pemerintah. Tujuannya adalah agar pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang sebagian atau seluruhnya dibiayai APBN/APBD dilakukan secara cukup, berkualitas, dan dengan biaya murah.

Keppres No. 80/2003 meliputi pengadaan barang/jasa yang pembiayaannya sebagian atau seluruhnya: 1) dibebankan kepada APBN/APBD, 2) dibiayai dari Pinjaman/hibah luar negeri (PHLN) yang sesuai atau tidak bertentangan dengan pedoman atau ketentuan pengadaan barang/jasa dari pemberi pinjaman/hibah bersangkutan, 3) untuk investasi di lingkungan BI, BHMN, BUMN, BUMD dibebankan kepada APBN. Keppres No. 80/2003 ini juga mengatur bahwa pengadaan barang/jasa pemerintah yang dibiayai dari dana APBN, apabila ditindaklanjuti dengan keputusan menteri/pemimpin lembaga/ panglima TNI/Kapolri/Direksi BI/Pemimpin BHMN/Direksi BUMN dan Peraturan Daerah/Keputusan Kepala Daerah yang mengatur pengadaan barang/ pemerintah yang dibiayai dari dana APBD, harus tetap berpedoman serta tidak boleh bertentangan dengan ketentuan Keppres.

Dalam melakukan pengadaan barang/jasa, pemerintah wajib menerapkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Efisien, berarti pengadaan barang/jasa harus diusahakan dengan menggunakan dana dan daya yang terbatas untuk mencapai sasaran yang

ditetapkan dalam waktu sesingkat-singkatnya dan dapat dipertanggungjawabkan.

2. Efektif, berarti pengadaan barang/jasa harus sesuai dengan kebutuhan yang telah ditetapkan dan dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
3. Terbuka dan bersaing, berarti pengadaan barang/jasa harus terbuka bagi penyedia barang/jasa yang memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui persaingan yang sehat diantara penyedia barang/jasa yang setara dan memenuhi syarat/kriteria tertentu berdasarkan ketentuan dan prosedur yang jelas dan transparan.
4. Transparan, berarti semua ketentuan dan informasi mengenai pengadaan barang/jasa, termasuk syarat teknis administrasi pengadaan, tata cara evaluasi, hasil evaluasi, penetapan calon penyedia barang/jasa, sifatnya terbuka bagi peserta penyedia barang/jasa yang berminat serta bagi masyarakat luas pada umumnya.
5. Adil/tidak diskriminatif, berarti memberikan perlakuan yang sama bagi semua calon penyedia barang/jasa dan tidak mengarah untuk memberi keuntungan kepada pihak tertentu, dengan cara dan atau alasan apapun.
6. Akuntabel, berarti harus mencapai sasaran baik fisik, keuangan maupun manfaat bagi kelancaran pelaksanaan tugas umum pemerintahan dan pelayanan masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip serta ketentuan yang berlaku dalam pengadaan barang/jasa.

Pengadaan barang/jasa untuk pemerintah dilakukan melalui proses lelang. Sebelum melakukan lelang pengadaan barang dan jasa maka perlu dibentuk panitia lelang pengadaan yang terdiri dari unsur-unsur teknis terkait yang diwajibkan memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Memiliki integritas moral.
2. Memiliki disiplin tinggi.
3. Memiliki tanggung jawab dan kualifikasi teknis serta manajerial untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
4. Memiliki sertifikat keahlian pengadaan barang/jasa pemerintah.
5. Memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan, bertindak tegas dan keteladanan dalam sikap dan perilaku serta tidak pernah terlibat KKN.

Cara-cara pemilihan penyediaan barang/jasa pemborong/jasa lainnya dapat dilakukan melalui empat metoda yaitu metoda pelelangan umum, metoda pelelangan terbatas, metoda pemilihan langsung, dan metoda penunjukan langsung. Metoda pelelangan umum adalah metoda pemilihan penyediaan barang/jasa yang dilakukan secara terbuka dengan pengumuman secara luas melalui media massa dan papan pengumuman resmi untuk penerangan umum sehingga masyarakat yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya.

Metoda pelelangan terbatas merupakan metoda pelelangan yang diumumkan secara luas melalui media massa dan papan pengumuman resmi dengan mencantumkan penyedia barang/jasa yang telah diyakini mampu

guna memberi kesempatan kepada penyedia barang/jasa lainnya yang memenuhi kualifikasi.

Metoda pemilihan langsung merupakan pemilihan penyedia barang/jasa yang dilakukan dengan membandingkan sebanyak-banyaknya penawaran, sekurang-kurangnya 3 (tiga) penawaran dari penyedia barang/jasa yang telah lulus prakualifikasi serta dilakukan negosiasi baik teknis maupun biaya serta harus diumumkan minimal melalui papan pengumuman resmi untuk penerangan umum dan bila memungkinkan melalui internet.

Sedangkan metoda penunjukan langsung dilakukan dengan menunjuk langsung 1 (satu) penyedia barang/jasa dengan cara melakukan negosiasi baik teknis maupun biaya sehingga diperoleh harga yang wajar dan secara teknis dapat dipertanggungjawabkan.

Setelah pemilihan penyedia barang/jasa dilakukan maka hal yang perlu diperhatikan oleh pemerintah adalah kontrak pengadaan. Ada beberapa jenis kontrak pengadaan barang/jasa, yaitu *lumpsum*, harga satuan, gabungan *lumpsum* dan harga satuan, terima jadi (*turn key*), dan persentase. *Lumpsum* adalah kontrak pengadaan barang/jasa atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam batas waktu tertentu dengan jumlah harga yang pasti dan tetap, dan semua risiko yang mungkin terjadi dalam proses penyelesaian pekerjaan sepenuhnya ditanggung oleh penyedia barang/jasa.

Kontrak harga satuan adalah kontrak pengadaan barang/jasa atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam batas waktu tertentu, berdasarkan harga satuan yang pasti dan tetap untuk setiap satuan/unsur pekerjaan dengan

spesifikasi teknis tertentu, yang volume pekerjaannya masih bersifat perkiraan sementara sedangkan pembayarannya didasarkan pada hasil pengukuran bersama atas volume pekerjaan yang benar-benar telah dilaksanakan oleh penyedia barang/jasa.

Kontrak gabungan *lumpsum* dan harga satuan adalah kontrak yang merupakan gabungan *lumpsum* dan harga satuan dalam satu pekerjaan yang diperjanjikan. Kontrak terima jadi adalah kontrak pengadaan barang/jasa pemborongan atas penyelesaian seluruh pekerjaan dalam batas waktu tertentu dengan jumlah harga pasti dan tetap sampai seluruh bangunan/konstruksi, peralatan dan jaringan utama maupun penunjangnya dapat berfungsi dengan baik sesuai dengan kriteria kinerja yang telah ditetapkan. Sedangkan kontrak persentase merupakan kontrak pelaksanaan jasa konsultasi di bidang konstruksi atau pekerjaan fisik konstruksi/pemborongan tersebut.

Pengadaan barang/jasa dapat dilakukan pemerintah apabila ditujukan untuk memenuhi kebijakan umum pemerintah terkait dengan pengadaan barang/jasa. Adapun kebijakan umum pemerintah dalam pengadaan barang/jasa adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penggunaan produksi dalam negeri, rancang bangun dan perekayasaan nasional yang sasarannya adalah memperluas lapangan kerja dan mengembangkan industry dalam negeri dalam rangka meningkatkan daya saing barang/jasa produksi dalam negeri pada perdagangan internasional.

2. Meningkatkan peran serta usaha kecil termasuk koperasi kecil dan kelompok masyarakat dalam pengadaan barang/jasa.
3. Menyederhanakan ketentuan dan tata cara untuk mempercepat proses pengambilan keputusan dalam pengadaan barang/jasa.
4. Meningkatkan profesionalisme, kemandirian, dan tanggungjawab pengguna barang/jasa, panitia/pejabat pengadaan, dan penyedia barang/jasa.
5. Meningkatkan penerimaan negara melalui sektor perpajakan.

H. Pengelolaan Aset Daerah.

Pengelolaan aset daerah di Kabupaten Sanggau dikelola oleh DP2KAD. DP2KAD memiliki visi terwujudnya tertib administrasi pengelolaan keuangan daerah dan kekayaan daerah serta peningkatan pendapatan daerah melalui pelayanan yang prima dan potensial. Sedangkan misi DP2KAD adalah a) meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang didukung sarana dan prasarana yang memadai, b) mengoptimalkan pengelolaan aset daerah, c) pengendalian administrasi keuangan, d) meningkatkan PAD.

Bupati Kabupaten Sanggau telah menetapkan bidang pengelolaan aset daerah berdasarkan Peraturan Bupati Kabupaten Sanggau Nomor 15 Tahun 2008. Bidang pengelolaan aset daerah memiliki tugas untuk melaksanakan sebagian tugas Dinas Pendapatan, Pengelolaan Keuangan dan

Aset Daerah di bidang pengelolaan aset daerah. Untuk menyelenggarakan tugas ini, bidang pengelolaan aset daerah mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Penyusunan petunjuk teknis dan petunjuk pelaksanaan bidang pengelolaan aset daerah meliputi urusan perencanaan dan dayaguna, pengadaan serta pemeliharaan dan pengamanan aset.
2. Penyusunan program kerja dan rencana kegiatan bidang pengelolaan aset daerah meliputi urusan perencanaan dan dayaguna, pengadaan serta pemeliharaan dan pengamanan aset.
3. Penyelenggaraan kegiatan di bidang pengelolaan aset daerah meliputi urusan perencanaan dan dayaguna, pengadaan serta pemeliharaan dan pengamanan aset.
4. Penyelenggaraan pelayanan umum bidang pengelolaan aset daerah meliputi urusan perencanaan dan dayaguna, pengadaan serta pemeliharaan dan pengamanan aset.
5. Pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan di bidang pengelolaan aset daerah meliputi urusan perencanaan dan dayaguna, pengadaan serta pemeliharaan dan pengamanan aset.
6. Penyusunan laporan kegiatan pelaksanaan tugas bidang pengelolaan aset daerah meliputi urusan perencanaan dan dayaguna, pengadaan serta pemeliharaan dan pengamanan aset.
7. Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh kepala dinas sesuai dengan tugas dan fungsinya.

Saat ini Pemerintah Daerah Kabupaten Sanggau memiliki banyak aset yang bergerak maupun tidak bergerak. Nilai nominal aset yang dimiliki Pemda Kabupaten Sanggau lebih dari Rp 1,4 trilyun. Sementara jenis aset yang dimiliki sangat beragam. Aset-aset tersebut dikelompokkan menjadi 6 bagian yaitu: 1) tanah, 2) Peralatan dan Mesin, 3) Gedung dan Bangunan, 4) Jalan, Jembatan, dan Jaringan, 5) aset tetap lainnya, dan 6) Konstruksi dalam Pembangunan. Untuk mempermudah pengelolaan aset-aset tersebut maka pengembangan sistem informasi merupakan salah satu solusi yang dapat diterapkan.

Keberadaan sistem informasi ini dapat mendukung keputusan manajemen baik dalam hal pengadaan, pemeliharaan, maupun penghapusan. Pemda, dalam hal ini bupati, dihadapkan pada berbagai kriteria untuk mengambil satu keputusan. Namun jika pengambil keputusan hanya satu orang dan dihadapkan pada berbagai kriteria, maka biasanya banyak hal yang tidak sesuai (compatible) (I.A. Ademiluyi and W.O. Otun, 2009).

Pengadaan suatu aset tidak dapat dilakukan dengan sembarangan. Pada Bab I Pasal 1, angka 3 peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 dikatakan bahwa Barang milik daerah adalah semua barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah atau perolehan lainnya yang sah. Sementara pada Bab I Pasal 1, angka 12 dikatakan bahwa Perencanaan kebutuhan adalah kegiatan merumuskan rincian kebutuhan barang milik daerah untuk menghubungkan pengadaan yang telah lalu dengan keadaan yang sedang berjalan sebagai dasar dalam melakukan

tindakan pemenuhan kebutuhan yang akan datang. Dengan demikian, berdasarkan pasal tersebut, maka Pemda Kabupaten Sanggau harus merencanakan pembelian aset dan harus mencantumkan rencana pembelian tersebut di dalam APBD. Pengadaan suatu aset di dalam Pemda harus melalui analisis kebutuhan. Pengadaan aset yang tidak melalui analisis kebutuhan dapat dikatakan sebagai pemborosan.

Pada aspek pemeliharaan, sistem informasi dapat menginformasikan kapan suatu aset harus dilakukan pemeliharaan maupun perbaikan. Hal ini senada dengan peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Bab 1 Pasal 1, angka 15 yang menyatakan bahwa pemeliharaan adalah kegiatan atau tindakan yang dilakukan agar semua barang milik daerah selalu dalam keadaan baik dan siap untuk digunakan secara berdaya guna dan berhasil guna. Dalam rangka tertib pemeliharaan, maka setiap jenis barang milik daerah harus dibuat kartu pemeliharaan/perawatan yang memuat: 1) nama barang inventaris, 2) spesifikasi, 3) tanggal perawatan, 4) jenis pekerjaan atau pemeliharaan, 5) barang-barang atau bahan-bahan yang dipergunakan, 6) biaya pemeliharaan/perawatan, 7) pelaksana pemeliharaan/perawatan, dan 8) lain-lain yang dipandang perlu.

Demikian juga pada penghapusan aset. Penghapusan aset dilakukan berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Barang Milik Daerah. Pada Bab 1, Pasal 1, nomor 17 dikatakan bahwa penghapusan adalah tindakan menghapus barang milik daerah dari daftar barang dengan menerbitkan surat keputusan dari

pejabat yang berwenang untuk membebaskan pengguna dan/atau kuasa pengguna dan/atau pengelola dari tanggung jawab administrasi dan fisik atas barang yang berada dalam penguasaannya. Penghapusan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti pemindahtanganan, tukar menukar barang milik daerah/tukar guling, dan hibah.

Di samping itu, keberadaan sistem informasi dapat menjadikan pelaporan penggunaan, keberadaan, dan kondisi aset dapat diseragamkan sehingga tidak menimbulkan kebingungan. Pelaporan yang seragam akan dapat mempercepat manajemen dalam mengambil suatu keputusan. Sistem informasi ini dapat dikembangkan sampai dengan analisis aset yang mencakup umur ekonomis, nilai ekonomi, harga perolehan, nilai residu, kemanfaatan, dan sebagainya. Baik perencanaan, pemeliharaan, maupun penghapusan dapat dilakukan dengan cepat apabila didukung sistem informasi terkomputerisasi yang tepat.

I. Penghapusan Aset Bergerak

Penghapusan barang milik daerah merupakan penghapusan barang pengguna/kuasa pengguna dan penghapusan dari daftar inventaris milik daerah. Penghapusan tersebut dilakukan dengan menerbitkan keputusan kepala daerah tentang penghapusan barang milik daerah. Keputusan untuk menghapuskan aset memerlukan pengujian dan penilaian ekonomis secara menyeluruh. Keputusan penghapusan aset harus diambil dalam kerangka perencanaan terintegrasi yang memperhatikan kebutuhan pemberian

pelayanan, tujuan organisasi, keterbatasan finansial dan anggaran dan tujuan alokasi sumber daya-sumber daya pemerintah daerah secara keseluruhan.

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 17 Tahun 2007, Penghapusan aset bergerak didasarkan atas pertimbangan/alasan-alasan sebagai berikut:

1. Pertimbangan teknis, antara lain:
 - a. Secara fisik barang tidak dapat digunakan karena rusak dan tidak ekonomis bila diperbaiki.
 - b. Secara teknis tidak dapat digunakan lagi akibat modernisasi.
 - c. Telah melampaui batas waktu kegunaannya/kadaluwarsa.
 - d. Karena penggunaan mengalami perubahan dasar spesifikasi dan sebagainya.
 - e. Selisih kurang dalam timbangan/ukuran disebabkan penggunaan/susut dalam penyimpanan/pengangkutan.
2. Pertimbangan Ekonomis, antara lain:
 - a. Untuk optimalisasi barang milik daerah yang berlebihan atau idle.
 - b. Secara ekonomis lebih menguntungkan bagi daerah apabila dihapus, karena biaya operasional dan pemeliharaannya lebih besar dari manfaat yang diperoleh.
3. Karena hilang/kekurangan perbendaharaan atau kerugian, yang disebabkan:
 - a. Kesalahan atau kelalaian penyimpanan dan/atau pengurus barang.
 - b. Di luar kesalahan/kelalaian penyimpan dan/atau pengurus barang.

- c. Mati, bagi tananam atau hewan/ternak.
- d. Karena kecelakaan atau alasan tidak terduga (*force majeure*).

Proses penghapusan barang bergerak milik daerah dilakukan melalui panitia. Tugas panitia penghapusan barang milik daerah ini yang susunannya terdiri dari unsur-unsur teknis terkait adalah meneliti barang yang rusak, dokumen kepemilikan, administrasi, penggunaan, pembiayaan, pemeliharaan/perbaikan maupun data lainnya yang dipandang perlu. Hasil penelitian tersebut dituangkan dalam bentuk berita acara dengan melampirkan data kerusakan, laporan hilang dari kepolisian, surat keterangan sebab kematian dan lain-lain. Selanjutnya pengelola mengajukan permohonan persetujuan kepada kepala daerah mengenai rencana penghapusan barang dimaksud dengan melampirkan berita acara hasil penelitian panitia penghapusan.

Setelah mendapat persetujuan kepala daerah, penghapusan ditetapkan dengan surat keputusan pengelola atas nama kepala daerah, juga menetapkan cara penjualan dengan cara lelang umum melalui Kantor Lelang Negara atau lelang terbatas dan/atau disumbangkan/dihibahkan atau dimusnahkan. Apabila akan dilakukan lelang terbatas, kepala daerah membentuk panitia pelelangan terbatas untuk melaksanakan penjualan/pelelangan terhadap barang yang telah dihapuskan dari daftar inventaris barang milik daerah.

Khusus penghapusan untuk barang bergerak karena rusak berat dan tidak dapat dipergunakan lagi seperti alat kantor dan alat rumah tangga yang sejenis termasuk kendaraan khusus lapangan seperti alat angkutan berupa

kendaraan alat berat, mobil jenazah, truk, ambulance atau kendaraan lapangan lainnya ditetapkan penghapusannya oleh pengelola setelah mendapat persetujuan kepala daerah.

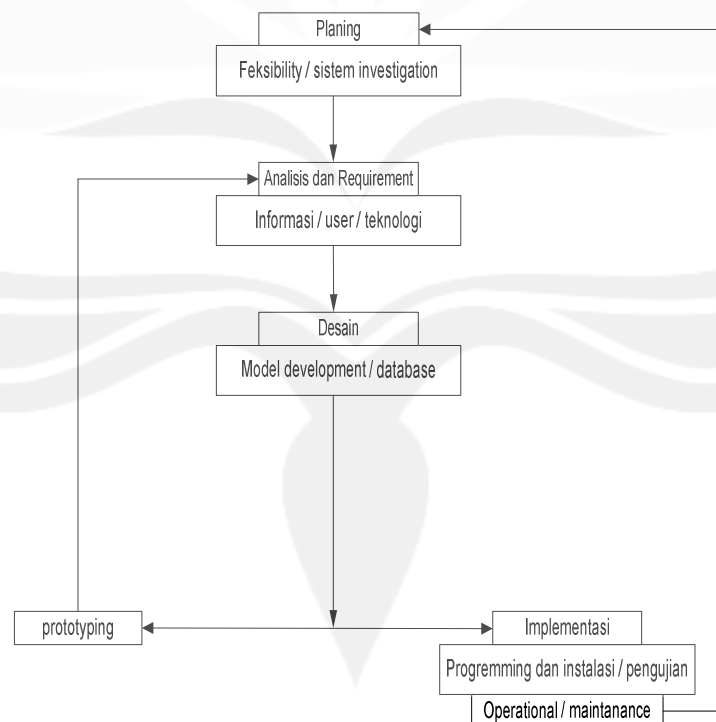
J. Penelitian Sebelumnya

Muhammad Ishak (2007) menyatakan bahwa pengelolaan aset atau keuangan di lingkungan pemerintah daerah tidak lepas dari peranan sumber daya manusia yang menjadi pengelola aset. Hal ini mengisyaratkan bahwa sebaik apapun sistem informasi yang diimplementasikan dan teknologi informasi yang digunakan, tidak akan berpengaruh apa-apa apabila sumber daya manusia yang terlibat dalam sistem informasi tersebut tidak baik. Masukan-masukan pada sistem informasi dapat diisi dengan sembarangan, sehingga pengambil keputusan salah dalam mengambil keputusan. Penerapan sistem informasi selalu berhubungan dan terkait dengan manusia sebagai pengelola aset.

Lebih jauh, Muhammad Ishak (2007) mengungkap bahwa masalah pengelolaan aset pemerintah daerah mencakup: 1) tahap perencanaan yang meliputi pengadaan dan pemanfaatannya, 2) tahap implementasi penggunaan aset, dan 3) tahap pengawasan dan evaluasi kinerja aset. Pengelolaan aset pemerintah daerah menuntut menggunakan manajemen aset berbasis manusia. Ditinjau dari kemampuan intelektualitasnya, sumber daya manusia yang ada di lingkungan pemerintah daerah merupakan sumber daya pilihan. Mereka dipilih dari sekian banyak pelamar yang melamar menjadi pegawai

negeri di pemerintah daerah. Namun, masalah mental merupakan masalah yang tidak dapat terungkap dalam seleksi pegawai negeri sehingga masalah mental merupakan masalah yang serius bagi pegawai negeri.

Riyadi Purwanto (2011), mencoba merancang sistem informasi manajemen aset Teknologi Informasi di PT Nikomas Gemilang Banten. Rancangan sistem informasi manajemen aset ini dilakukan dengan melakukan pemetaan proses-proses yang ada, mencari sumber permasalahan, dan merancang dan mengembangkan suatu sistem yang dapat mereduksi atau mengeliminasi permasalahan yang ada. Pengembangan sistem informasi yang dilakukan dengan menggunakan *System Development Life Cycle* (SDLC). SDLC yang dilakukan berdasarkan gambar sebagai berikut:



Gambar model pengembangan SDLC (Connoly, 2005)

Gambar II.1. Model pengembangan SDLC

Adapun tahap-tahap perancangan sistem informasi manajemen aset yang dilakukan oleh Riyadi Purwanto (2011) adalah sebagai berikut:

1. Tahap *planning*.

Tahap *planning* mencakup dua langkah yaitu *feasibility* dan sistem investigasi melalui observasi dan wawancara.

2. Tahap analisis dan *requirement*.

Tahap ini terdiri dari tiga langkah yaitu analisis informasi, analisis user, dan analisis teknologi.

3. Tahap *design*.

Tahap *design* terdiri dari dua langkah yaitu *model development* dan *database design*.

4. Tahap *implementation*.

Hasil dari tahap implementasi ini berupa *prototyping software*.

Sementara itu, Nataniel Dengen dan Heliza Rahmania Hatta (2009) melakukan perancangan sistem informasi terpadu Pemerintah Daerah Kabupaten Paser. Sistem yang didesain oleh mereka adalah Website Pemerintah Daerah, Sistem Informasi Manajemen Akuntansi dan Keuangan Daerah (SAKD), Aplikasi Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah (ASP2D), Sistem Informasi Manajemen Pendapatan Daerah (SIMPATDA), Sistem Informasi Manajemen Kas Daerah (SIMKASDA), Sistem Informasi Manajemen Kependudukan (SISDUK), Sistem Informasi manajemen Pelayanan Satu Atap (SIMTAP), Sistem Informasi manajemen Aset dan

Pendapatan Daerah (SIMASET), Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG), dan Sistem Informasi Manajemen Eksekutif Daerah (SIEDA).

Teknik penelitian yang digunakan oleh Nataniel Dengan dan Heliza Rahmania Hatta adalah dengan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, kemudian data-data tersebut dikelompokkan menjadi beberapa subsistem dengan menggunakan konsep dasar basis data. Dari konsep dasar basis data ini kemudian dibuat rancangan sistem dengan menggunakan *Data Flow Diagram* (DFD) untuk membentuk sebuah jaringan sistem yang terpadu.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam administrasi Pemerintah Daerah Kabupaten Paser terdapat banyak sistem yang akan digabungkan seperti Website Pemerintah, SAKD, ASP2D, SIMPATDA, SIMKASDA, SIMDUK, SIMTAP, SIMASET, SIMPEG dan SIEDA. Untuk itu diperlukan suatu desain sistem yang akan menjadi pedoman dalam membangun sistem informasi terpadu Pemerintah Kabupaten Paser.

Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Henry Wardhana (2004) menyatakan bahwa aset besar yang dimiliki oleh Kota Jakarta belum semuanya dimanfaatkan dengan optimal. Hal ini menyebabkan Pemerintah Daerah Kota Jakarta mengalami kerugian karena harus membayar *fixed cost*. Aset Kota Jakarta yang belum dimanfaatkan sebenarnya dapat dikembangkan dan dimanfaatkan dengan melibatkan pihak ketiga baik masyarakat, yayasan sosial maupun sektor swasta. Dengan melibatkan pihak ketiga, maka beban tetap yang harus ditanggung pemerintah daerah dapat berkurang bahkan menjadi sumber penerimaan daerah.

Penelitian Iwan Henry Wardhana (2004) ini bertujuan untuk menentukan strategi yang tepat dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam mengelola aset kota, terutama di bidang tanah dan bangunan. Penelitian ini juga memperkenalkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) untuk diterapkan pada unit/satuan kerja Pemerintah provinsi DKI Jakarta yang membidangi pengelolaan aset kota.

Teori yang digunakan sebagai dasar penelitian adalah kombinasi ilmu manajemen, yaitu manajemen perkotaan, manajemen aset, manajemen strategis, dan berbagai teori yang mendukung pemilihan strategi. Penentuan strateginya dilakukan dengan menggunakan analisis olah hirarki (analisis AHP) dengan menggunakan perangkat lunak *expert choice*.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Iwan Henry Wardhana (2004) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) dapat diterapkan pada organisasi pemerintah, khususnya Biro Perlengkapan, karena BSC merupakan alat manajemen yang mampu menterjemahkan strategi ke dalam rencana tindak pengelolaan aset kota agar dapat dilaksanakan dan terukur keberhasilannya. BSC lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, tetapi alat untuk mengimplementasikan strategi. Lebih dari itu BSC dapat menyelaraskan berbagai fungsi dalam Biro Perlengkapan agar skala keputusan dan kegiatannya di masing-masing fungsi tersebut dapat ditetapkan.

Di sisi lain, Penelitian yang dilakukan oleh Asrul Sani, Sangkala dan Asniati (2009) menyatakan bahwa pengadaan barang yang dilakukan secara

elektronik oleh pemerintah provinsi Sulawesi Selatan cukup baik. Beberapa keuntungan dari pelaksanaan *e-procurement* adalah peningkatan kualitas layanan yang dapat dilakukan di mana saja, efisiensi kertas, akurasi data lebih tinggi, kesalahan-kesalahan dapat dikurangi, dan proses menjadi transparan. *E-procurement* dapat dilakukan karena adanya layanan internet 24 jam. Selanjutnya, Asrul Sani, Sangkala dan Asniati (2009) menyebutkan beberapa dimensi penerapan *e-procurement* sebagai berikut: 1) adanya rencana tindak dan gugus tugas, 2) peraturan atau regulasi, 3) infrastruktur dan teknologi, 4) sumber daya manusia, 5) kelembagaan.

Temuan Dedy Cahyadi (2009) berbeda dengan Asrul Sani, Sangkala, dan Asniati. Dedy Cahyadi (2009) menemukan bahwa Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur gagal menerapkan *e-procurement*. Kegagalan ini diakibatkan oleh masalah non teknis dan teknis. Permasalahan non teknis meliputi masalah pergantian blok IP pada ISP dan masalah koneksi WAN Pemprov Kalimantan Timur. Sedangkan permasalahan teknis meliputi payung hukum daerah, jumlah SDM dan *e-leadership*, lembaga operasional dan anggaran. Dedy Cahyadi (2009) berpendapat bahwa permasalahan pengelolaan sistem *e-procurement* Pemerintah Provinsi Kalimantan Timur seharusnya dapat ditangani dengan cepat. Penanganan ini dapat dilakukan dengan memperhatikan solusi-solusi yang direkomendasikan berdasarkan permasalahan yang ditemukan.

Penelitian ini berfokus pada pembelian dan penghapusan aset bergerak. Metodologi yang digunakan dalam menganalisis pembelian dan penghapusan aset. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk menentukan strategi yang tepat terkait dengan permasalahan yang dihadapi oleh DPPKAD. *Quantative strategic planning matrix* (QSPM) digunakan dalam penelitian ini untuk menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan.



Perbandingan analisis

No	Peneliti	Pembahasan	SWOT	RCA	BSC	SDCL	DFD	QSPM	EFE	IFE	Timelines,	Tangibles
1.	Achmad Djunaedi (2001)	Alternatif model penerapan perencanaan strategis dalam penataan ruang kota di Indonesia.	V									
2.	Ari Harsono P.(2008)	Metode akar masalah dan solusi.		V								
3.	Iwan Henry Wardhana (2004)	Strategi yang tepat dilakukan oleh Pemerintah Provinsi DKI Jakarta dalam mengelola aset kota, terutama di bidang tanah dan bangunan.	V		V							
4.	Iskandar (2004)	Analisis pemecahan masalah dan pengambilan keputusan						V				
5.	Mckinnon dan Bruns, 1992	Membahasa tentang kualitas layanan.									V	

Tabel Lanjutan

11.	Siti Nurhayati (2008)	Dasar perumusan strategi peningkatan pendapatan asli daerah.	V						V	V	V		
12	K.Heru Kristianto		V	V					V				

Tabel II.2. Perbandingan

Kelebihan analisis yang peneliti lakukan adalah adanya dukungan RCA dalam melakukan analisis SWOT guna mencari akar permasalahan yang ada. Setelah itu di cari prioritas strategi yang akan diambil dengan menggunakan QSPM.