



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI KINERJA *LOCAL AREA NETWORK* ANTAR SATUAN
KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PEMDA KABUPATEN
LIMA PULUH KOTA PROVINSI SUMATERA BARAT 2003-2008**

TESIS

**RONNY MUHAMAD NUR
0806430494**

**MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
NOVEMBER 2009**



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI KINERJA *LOCAL AREA NETWORK* ANTAR
SATUAN KERJA PERANGKAT DAERAH (SKPD) PEMDA
KABUPATEN LIMA PULUH KOTA PROVINSI
SUMATERA BARAT 2003-2008**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Ekonomi (ME)**

**RONNY MUHAMAD NUR
0806430494**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER PERENCANAAN
DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM KEKHUSUSAN EKONOMI PERENCANAAN
KOTA DAN DAERAH**

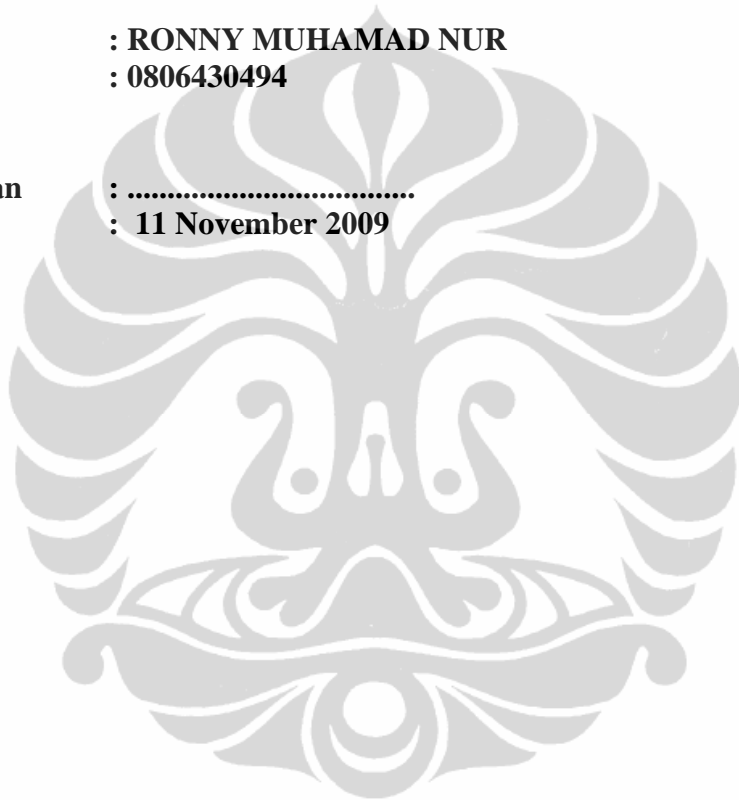
DEPOK, NOVEMBER 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : RONNY MUHAMAD NUR
NPM : 0806430494

Tanda Tangan :
Tanggal : 11 November 2009



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Ronny Muhamad Nur
NPM : 0806430494
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Evaluasi Kinerja *Local Area Network* Antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemda Kabupaten Lima Puluh Kota Provinsi Sumatera Barat 2003-2008

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada Program Studi Perencanaan dan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Suyanti Ismaryanto, SE., Mec.Dev (.....)

Penguji : Imam Rozani, SE., M.Soc.Sc (.....)

Penguji : Mandala Manurung, SE., ME (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 November 2009

**MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
UNIVERSITAS INDONESIA
TAHUN 2009**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ronny Muhamad Nur
NPM : 0806430494
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Evaluasi Kinerja *Local Area Network* Antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemda Kabupaten Lima Puluh Kota Provinsi Sumatera Barat 2003-2008**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 11 November 2009

Yang menyatakan

(Ronny Muhamad Nur)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Ekonomi Program Studi Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- (1) Ibu Suyanti Ismaryanto, SE.,Mec.Dev selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Pemerintah Daerah Kabupten Lima Puluh Kota beserta jajarannya yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (3) Kedua orang tua saya Amak, Apak, Uda dan adik – adik di Pandai Sikek juga Mama dan adik – adik di Batusangkar. Khususnya kepada istri tercinta Fenni Muhtia, SH dan kedua anak saya Khatulistiwa Fe M Nur dan Cakrawala Fe M Nur atas dorongan dan motivasi serta kerelaannya untuk berjauhan selama menempuh studi ini.
- (4) Rekan – rekan di MPKP Angkatan XIX Pagi Bappenas Andri Anton Dea Desi Dian Dyah Elyis Firman Ila Irawan Irma Ivon Jun Legi Nata Nova Rubi Sidik dan Sofyan serta pihak – pihak yang tidak dapat saya tulis satu persatu yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis.

Akhir kata, semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, November 2009

Penulis

ABSTRAK

Nama : Ronny Muhamad Nur
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Evaluasi Kinerja *Local Area Network* Antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) Pemda Kabupaten Lima Puluh Kota Provinsi Sumatera Barat 2003-2008

Thesis ini membahas kinerja proyek *Local Area Network* Pemerintah Daerah Lima Puluh Kota dengan metode deskriptif kualitatif, proyek yang dibangun pada tahun 2002 dengan tujuan meningkatkan efisiensi komunikasi data-informasi antar Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) gagal memberikan manfaat yang diharapkan. Penelitian dilakukan untuk mencari sebab-sebab kegagalan proyek dan agar tidak terulang lagi di masa mendatang.

Landasan teori yang digunakan adalah Perencanaan Proyek (1). Analisis Siklus Proyek tahap Identifikasi, Persiapan Proyek, Monitoring dan Evaluasi Pasca Proyek (ex-ante, on-going dan ex-post evaluation) (2) EKPP (Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan) menggunakan peralatan tabel matriks Kerangka Kerja Logis (KKL)

Penelitian ini menemukan bahwa penyebab kegagalan Proyek *Local Area Network* ini adalah tidak adanya perencanaan dan dokumen perencanaan yang menyebabkan proyek ini tidak dapat berjalan secara berkesinambungan.

Hasil penelitian menyarankan agar setiap keputusan investasi publik dilakukan melalui proses perencanaan proyek yang benar; agar tidak menimbulkan pemborosan sumber daya pembangunan yang sudah semakin terbatas .

Kata kunci:Perencanaan, Proyek, Evaluasi, Kinerja , *Local Area Network*

ABSTRAK

Name : Ronny Muhamad Nur
Study Programs : Masters in Planning and Public Policy
Title : Performance Evaluation of Local Area Network Inter-Working Regional Unit in Lima Puluh Kota Regency of West Sumatra Province 2003-2008

This thesis discusses the project performance Local Area Network in Local Government of Lima Puluh Kota Regency with qualitative and descriptive methods, the project built in 2002 with the aim of increasing efficiency of data-communication of information between the regional work units (SKPD) failed to provide the expected benefits. The study was conducted to find the causes of project failure and not repeated in the future.

Theoretical basis used is Planning Project (1). Cycle Analysis Project Identification phase, Project Preparation, Monitoring and Post Project Evaluation (ex-ante, on-going and ex-post evaluation) (2) Performance Evaluation Development Project uses a matrix table equipment Logical Framework

The study found that the cause of the failure of Local Area Network project is the lack of planning and planning documents that led to this project can not be run continuously

The results suggest that any public investment decisions made through the project planning process of the correct order not to cause waste of resources.

Keywords: Planning, Projects, Evaluation, Performance, Local Area Network

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan Orisinalitas	ii
Halaman Pengesahan	iii
Halaman Pernyataan Persetujuan Publikasi	iv
Kata Pengantar	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
Daftar Isi	viii
1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	7
1.5. Hipotesis	7
1.6. Metode Penelitian	7
1.7. Ruang Lingkup	12
1.8. Sitematika Penulisan	12
2 TINJAUAN LITERATUR DAN LANDASAN TEORI	
2.1. Perencanaan Proyek dan Analisis Proyek	14
2.1.1. Pengertian Proyek	15
2.1.2. Umur Proyek	18
2.1.3. Identifikasi Proyek	19
2.1.4. Persiapan Proyek	20
2.1.5. Analisis Kelayakan Proyek atau Penilaian Proyek	21
2.2. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan	22
2.2.1. Kerangka Kerja Logis (KKL)	25
2.2.1.1. Kerangka Kerja Logis Perencanaan	26
2.2.1.2. Kerangka Kerja Logis Evaluasi Kinerja	28
2.3. <i>E-Government</i>	29
2.4. <i>Local Area Network</i>	30
2.5. Teknologi dalam Proses Produksi	30
3 PROYEK LOCAL AREA NETWORK (LAN)	
3.1. Deskripsi Pembangunan <i>Local Area Network</i> di Pemda Lima Puluh Kota	33
3.2. Perencanaan Proyek Pembangunan LAN	38
4 EVALUASI KINERJA PROYEK LOCAL AREA NETWORK	
4.1. Evaluasi Kinerja Proyek Lokal Area Network	43
4.1.1. <i>INPUT</i> :	44
4.1.2. <i>OUTPUT</i> dan <i>OUTCOMES</i>	46
4.2. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pemanfaatan LAN	45
4.2.1. Sistem Perencanaan dan Kebijakan Umum Daerah	52
4.2.2. Pemantauan dan Evaluasi.....	61
6 PENUTUP	

6.1. Kesimpulan	63
6.2. Rekomendasi	63
6.3. Keterbatasan Penelitian.....	64
Bahan Bacaan.....	65
Lampiran	
1. Kerangka Kerja Logis Tahap Perencanaan	
2. Kerangka Kerja Logis Tahap Evaluasi	
3. Tabel Monitoring	
4. Perincian Input Proyek LAN	
5. Panduan Wawancara	



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Munculnya otonomi daerah selain membawa semangat keterbukaan dan pemberdayaan masyarakat, juga telah menjadi tuntutan bahwa masyarakat membutuhkan informasi terutama data pembangunan daerah dan nasional. Untuk dapat memberi pelayanan yang lebih baik, diperlukan perangkat sarana prasarana yang mendukung lancarnya alur data dan informasi dari pemerintah daerah kepada siapa saja yang membutuhkan. Hal ini semakin menyadarkan pemerintah khususnya pemerintah daerah untuk segera mengimplementasikan *e-government* secara terintegrasi.

*E-government*¹ menurut Bank Dunia adalah:

E-government refers to the use by government agencies of information technologies (such as Wide Area Networks, the Internet, and mobile computing) that have the ability to transform relations with citizens, businesses, and other arms of government. (Budi Rahardjo.2001)

Pada prinsipnya *e-government* merupakan pemanfaatan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dan pihak-pihak lain, baik terhadap masyarakat, kalangan bisnis maupun sesama pemerintah yang memerlukan komunikasi dalam segala hal secara lebih cepat. Kemudian muncul istilah-istilah baru seperti: G2C (*Government to Citizen*), G2B (*Government to Business Enterprises*), dan G2G (*inter-agency relationship*) (Swastika,2007). *E-government* menjadi topik populer setelah dihubungkan dengan otonomi daerah. Hampir setiap daerah mencoba mengimplementasikannya dengan caranya masing-masing. Ada yang betul-betul mengadakannya dengan persiapan yang baik, ada pula yang secara tergesa-gesa

¹ e-government atau pemerintahan elektronik (berasal dari kata Bahasa Inggris *electronics government*, juga disebut *e-gov*, *digital government*, *online government* atau dalam konteks tertentu *transformational government*) adalah penggunaan teknologi informasi oleh pemerintah untuk memberikan informasi dan pelayanan bagi warganya, urusan bisnis, serta hal-hal lain yang berkenaan dengan pemerintahan. e-Government dapat diaplikasikan pada legislatif, yudikatif, atau administrasi publik, untuk meningkatkan efisiensi internal, menyampaikan pelayanan publik, atau proses pemerintahan yang demokratis. Model penyampaian yang utama adalah *Government-to-Citizen* atau *Government-to-Customer* (G2C), *Government-to-Business* (G2B) serta *Government-to-Government* (G2G). Keuntungan yang paling diharapkan dari e-government adalah peningkatan efisiensi, kenyamanan, serta aksesibilitas yang lebih baik dari pelayanan publik (kamus bebas.wikipedia.com)

menggunakannya sehingga investasi yang dilakukan menjadi kurang optimal hasilnya.

Penggunaan *e-government* ini sejalan dengan Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan *e-government*. Pada bagian konsideran Inpres tersebut dinyatakan bahwa pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi (*e-government*) diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, transparansi dan akuntabilitas penyelenggaraan pemerintahan. Pada akhirnya diharapkan dapat mempercepat proses pembangunan dan pertumbuhan ekonomi daerah. Pemanfaatan komputer dalam *e-government* seharusnya tidak hanya digunakan sebagai alat “mengetik” saja, tetapi ditujukan terutama sebagai sarana pengadaan, pengolahan, penyimpanan data (sistem *database*), sarana transfer data dan komunikasi proses pembangunan.

Dengan menggunakan sistim ini pengguna akan lebih mudah dan cepat dalam mengakses data dan informasi dari instansi-instansi yang terhubung dalam sistim. Komunikasi, permintaan dan pengiriman data – informasi akan lebih mudah dilakukan antar instansi, tanpa harus melakukan perjalanan fisik. Hal ini akan menghemat waktu, tenaga dan biaya operasional. Tanpa sistim ini, pengadaan, proses, penyimpanan dan transfer data-informasi dilakukan dengan cara manual. Pihak-pihak yang membutuhkan data – informasi, baik pegawai, staf maupun pihak luar yang membutuhkan pelayanan data harus datang ke kantor pemda untuk mencari informasi, meminta dan mengambil data.

Misalnya ketika Dinas Pariwisata membutuhkan data tentang jumlah pajak daerah di bidang pariwisata kepada Badan Pengelola Keuangan Daerah, pegawai atau staf dari Dinas Pariwisata tidak perlu datang ke Kantor Badan Pengelolaan daerah tersebut. Staf tersebut cukup dengan menuliskan pesan di komputer jaringan yang ada di Dinas Pariwisata, maka staf dari BPKD akan segera mengirimkannya melalui jalur LAN. Oleh karena itu dengan memanfaatkan jaringan LAN ini akan ada penghematan terutama dalam pemanfaatan waktu dalam bekerja.

Dengan sistim ini, komputer yang sudah terhubung ini dapat lebih dimanfaatkan secara optimal apabila sistim (komputer) tersebut dilengkapi dengan internet. Pengguna dalam sistim ini secara bersama – sama dapat dengan mudah mengakses data-data dari berbagai situs yang memuat berbagai informasi dan ilmu pengetahuan. Hal ini akan lebih meningkatkan wawasan dan mendukung proses pembangunan daerah.

Menyadari manfaat sistim *E-government* tersebut, pada tahun 2002/2003 pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota Propinsi Sumatera Barat, dalam hal ini Kantor Informasi Komunikasi dan Data (IKD) membangun *Local Area Network* (LAN), yang mampu menghubungkan 24 komputer pada 21 Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). 24 unit komputer dalam jaringan ini ditempatkan di tiga lokasi yaitu :

- (1) 19 unit di kompleks kantor bupati
- (2) 4 unit di Tanjung Pati dan,
- (3) satu unit di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di Sawah Padang.

Adanya LAN diharapkan akan memperlancar proses pengadaan, pengolahan, penyimpanan dan perpindahan data serta informasi (utamanya yang berhubungan dengan proses pembangunan) serta meningkatkan wawasan aparat pemerintah daerah melalui layanan internet yang terintegrasi.

Dengan jaringan LAN cukup banyak aplikasi yang dapat dimanfaatkan, misalnya *teleconferece*, sistem informasi kepegawaian (SIMPEG), Sistem Informasi Kependudukan (SIMDUK), pengadaan barang dan jasa (*e-procurement*) dan telepon gratis dengan fasilitas VoIP².

Pada tahun 2006, Kantor Komunikasi dan Informasi Kabupaten Lima Puluh Kota Sumatera Barat juga membangun website Pemda www.limapuluhkota.go.id. Situs Pemda ini merupakan jendela bagi masyarakat luas untuk melihat perkembangan dan potensi yang ada di Lima Puluh Kota. Oleh karena itu dengan terkoneksiya komputer-komputer pada SKPD dalam

² Voice over Internet Protocol (juga disebut VoIP, IP Telephony, Internet telephony atau Digital Phone) adalah teknologi yang memungkinkan percakapan suara jarak jauh melalui media internet. Data suara diubah menjadi kode digital dan dialirkan melalui jaringan yang mengirimkan paket-paket data, dan bukan lewat sirkuit analog telepon biasa.

jaringan LAN akan memudahkan pengelola dalam meng-*update* isi website. Setiap operator komputer LAN masing-masing SKPD juga mempunyai tugas untuk mengirimkan data kegiatan SKPD setiap hari ke pengelola web melalui jaringan LAN. Dengan lancarnya arus data yang disetorkan oleh petugas pada masing-masing SKPD, diharapkan informasi yang ada pada web dapat diperbaharui setiap hari. Pengunjung web akan mendapat informasi yang banyak tentang Kabupaten Lima Puluh Kota .

Pada tahun 2006, ternyata jumlah komputer yang awalnya terkoneksi 24 unit berkurang menjadi 6 unit saja, itupun hanya di sekitar kompleks kantor bupati. Apa yang terjadi dengan unit komputer lainnya? Komputer yang lain tidak lagi berfungsi di jaringan LAN, karena di beberapa tempat, kabel penghubung antar komputer tidak berfungsi. Tower pemberi sinyal dan tower penerima sinyal tidak aktif lagi, sehingga koneksi dengan komputer yang di kantor yang diluar kompleks kantor bupati juga sudah terputus.

Pada awal tahun 2008 kondisi jaringan ini sempat membaik. 10 unit komputer LAN pada 10 SKPD di lingkungan kantor bupati sudah terhubung kembali. Proses pertukaran data telah pula berjalan walaupun sedikit sekali

Untuk menambah manfaat dari jaringan LAN ini, Kantor Komunikasi dan Informasi juga menyambung LAN dengan fasilitas internet. Hasilnya semua komputer yang terhubung dengan jaringan dapat terhubung dengan internet.

Dalam upaya menata kembali komputer – komputer yang tidak terkoneksi di luar kompleks kantor bupati maka pada pertengahan tahun 2008 tower penghubung di Tanjung Pati dan di Kantor Bappeda mulai diperbaiki. Dengan bekerjanya tower ini maka komputer-komputer pada kantor atau dinas sekitar tower dapat pula terhubung kembali dalam LAN. Pada akhir tahun 2008 tower – tower tersebut kembali mengalami kerusakan cukup serius. Tower di Dinas Perhubungan kondisinya sudah miring dan perangkat pemancarnya juga sudah berkarat. Alat penerima sinyal pada tower di Bappeda juga mengalami kerusakan. Untuk memperbaikinya diperlukan tenaga dan dana yang lebih besar lagi.

Pada awal tahun 2009 sudah tidak ada satu pun komputer jaringan LAN yang terhubung, karena pergantian dan perpindahan kantor. Kantor yang selama ini memiliki komputer jaringan ditempati oleh SKPD baru karena ada perubahan Susunan Organisasi Tatalaksana Kerja (SOTK). Hal ini didasari oleh keluarnya Peraturan Pemerintah 41/2007 Tentang Susunan Organisasi Tatalaksana Kerja. Banyak unit SKPD baru yang dibentuk, ada pula SKPD yang ditingkatkan eseloneringnya. Di Kantor Kominfo yang terjadi adalah peleburan Tupoksi, dimana tugas dan fungsi Kantor Komunikasi dan Informasi sebagian dilaksanakan oleh Bagian Humas Sekretariat Daerah dan sebagian lagi oleh Dinas Perhubungan. Kebijakan ini mengacu kepada pasal 22 ayat 4 Peraturan Pemerintah Nomor 41 Tahun 2007 tentang perumpunan bidang perhubungan, komunikasi dan informatika menjadi satu. Sejak saat itu Unit SKPD yang bernama Kantor Komunikasi dan Informasi sudah tidak ada lagi. Sampai sekarang belum ada tanda-tanda apakah akan ada penataan kembali LAN tersebut atau tidak.

Berdasarkan hasil studi banding pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota pada bulan April 2008, Kabupaten Sragen terlihat sudah mampu memaksimalkan penggunaan TIK. Komputer yang terkoneksi, mulai dari Kompleks kantor bupati, kantor dinas – dinas, kantor kecamatan, dan bahkan sampai ke 208 kantor kepala desa.

Untuk kantor yang berdekatan dihubungkan dengan kabel sedangkan untuk kantor yang berjauhan dihubungkan dengan pensinyalan (*wireless*). Adapun aplikasi yang dapat dimanfaatkan dari jaringan ini adalah (1) Layanan Transfer Data, (2). Telepon gratis antar kantor yang terhubung dengan menggunakan VoiP, *Video Chating* yaitu komunikasi melalui tulisan antar komputer dan pada saat yang bersamaan pelaku bisa saling berpandangan. Ini dimungkinkan dengan menambah kamera kecil pada masing-masing komputer. (3). Surat elektronik dan lain-lain.

Kinerja proyek LAN di Kabupaten Lima Puluh Kota bertolak belakang dengan apa yang dilakukan oleh daerah lain, seperti di Kabupaten Sragen Jawa Tengah yang senantiasa berusaha untuk meningkatkan pemanfaatan Teknologi

Informasi dan Komunikasi (TIK). Proyek TIK di Sragen dibangun tahun 2003 dan sampai sekarang masih berfungsi dengan baik, memberi manfaat besar bagi masyarakat yang dilayani dan menjadi suatu keberhasilan yang menjadi contoh-acuan bagi banyak pemerintah daerah di Indonesia.

Penurunan jumlah komputer yang terkoneksi ini menandakan bahwa terdapat masalah, yang tentu saja tidak berasal dari persoalan teknis dimana tidak adanya upaya untuk mempertahankan perangkat LAN dari kerusakan. Kemudian hal ini mungkin disebabkan oleh masih lemahnya kapasitas sumber daya manusia dalam penguasaan teknologi dan informasi. Menurut Purnomo dan Zacharias (2004) bahwa kegagalan suatu organisasi dalam mengambil manfaat dari kehadiran Teknologi Informasi antara lain disebabkan oleh lemahnya perilaku dan budaya informasi. Ketika teknologi informasi (TI) dikembangkan, perubahan perilaku dan budaya yang seiring dengan TI sangat sulit dilakukan. TI yang dikembangkan dengan tujuan meningkatkan kualitas. Disain ulang proses atau meningkatkan kualitas pelayanan konsumen menemui kesulitan, saat perilaku dan budaya informasi dari orang-orang yang terlibat harus pula berubah. Sebuah investasi TI yang Kompleks dan mahal tidak akan bekerja dengan baik tanpa ada perubahan dari mereka yang bekerja di dalamnya. Hal ini pada awalnya tidak disadari oleh pelaku yang berinvestasi. Mereka jarang memahami tentang perilaku dan budaya informasi yang kondusif agar TI bekerja dengan baik. Banyaknya persoalan sejak dibangunnya proyek ini menandakan bahwa tidak adanya suatu acuan atau kerangka kebijakan yang jelas.

1.2. Rumusan Masalah

Mengacu kepada paparan di atas bahwa pembangunan Jaringan LAN di Kabupaten Lima Puluh Kota merupakan proyek investasi dengan dana Rp. 806.737.500,. Namun investasi sebesar itu kelihatannya tidak optimal mencapai tujuan-tujuannya. Proyek LAN di Kabupaten Lima Puluh Kota ini tidak terlihat memberikan manfaat bagi baik pemerintah khususnya dan masyarakat atau pihak-pihak yang diperkirakan akan mendapat manfaat. Fasilitas LAN sudah hancur sebelum dapat memberikan manfaat. Pertanyaan yang muncul dari keadaan seperti ini tentunya adalah mengapa hal itu bisa terjadi.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah :

- (1) Penulis ingin mengetahui, mengidentifikasi dan menganalisis permasalahan serta akar permasalahan dalam investasi dan pelaksanaan proyek LAN;
- (2) mencoba memberi masukan kebijakan bagi perbaikan kinerja Kabupaten Lima Puluh Kota, khususnya dalam kegiatan pelayanan penyediaan (*supply*) data – informasi pembangunan

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pemerintah daerah Kabupaten Lima Puluh Kota agar lebih profesional dan efisien dalam memutuskan alokasi sumber daya (dana pembangunan). Agar senantiasa membuat perencanaan investasi yang memadai dalam setiap langkahnya. Karena setiap kebijakan, akan membawa konsekuensi biaya (*opportunity cost*), waktu dan tenaga yang tidak sedikit. Agar kebijakan yang akan dilakukan pada masa mendatang terutama dalam penataan pembangunan dan pengembangan *e-government* akan lebih baik.

1.5. Hipotesis

Dugaan sementara penyebab timbulnya permasalahan dan kegagalan proyek LAN di Kabupaten Lima Puluh Kota adalah tidak dilakukannya Perencanaan dan analisis kelayakan proyek - investasi serta tidak adanya monitoring dan evaluasi kinerja (*monev*).

1.6. Metode Penelitian

Metode adalah cara atau prosedur yang dipergunakan untuk memecahkan masalah penelitian (Nawawi:1995). Oleh karena itu metode penelitian merupakan serangkaian kegiatan yang berawal dari pengambilan data, pengolahan data dan penyajian hasil analisis data penelitian.

Dilakukan dengan cara mengidentifikasi masalah, mencari akar permasalahan, analisisnya dan identifikasi alternatif solusi sebagai kebijakan

publik akan dilakukan menggunakan metode dan teori Perencanaan dan Analisis Proyek Pembangunan serta Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan (EKPP)

(a). Analisis Siklus Proyek tahap Identifikasi, Persiapan Proyek, Monitoring dan Evaluasi Pasca Proyek (*ex-ante, on-going dan ex-post evaluation*)

(b) Menggunakan tabel matriks Kerangka Kerja Logis (KKL) Proyek dalam melakukan evaluasi kinerja, baik KKL yang seharusnya dibuat oleh perencana proyek di Kabupaten Lima Puluh Kota sampai kelengkapan KKL dalam Evaluasi Kinerja menggunakan hasil penelitian lapangan.

(1). Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Sasaran atau obyek penelitian dibatasi agar data yang diambil dapat digali sedalam mungkin. Juga, agar penelitian ini tidak dimungkinkan adanya pelebaran obyek penelitian, maka kredibilitas dari peneliti sendiri menentukan kualitas dari penelitian ini (Bungin, 2005)

Penelitian ini juga menginterpretasikan atau menterjemahkan dengan bahasa peneliti tentang hasil penelitian yang diperoleh dari informan dilapangan sebagai wacana untuk mendapat penjelasan tentang kondisi yang ada.

Dalam penelitian ini juga digunakan jenis penelitian deskriptif, yaitu jenis penelitian yang hanya menggambarkan, meringkas berbagai kondisi dan situasi yang ada. Penulis mencoba menjabarkan kondisi konkrit dari obyek penelitian dan selanjutnya akan dihasilkan deskripsi tentang obyek penelitian.

Penelitian ini akan mendeskripsikan faktor – faktor yang menyebabkan gagalnya sarana Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di Pemda Lima Puluh Kota. Untuk mengetahuinya dengan baik perlu dilakukan dengan penelusuran mendalam, oleh karena itu menurut hemat penulis jenis penelitian yang cocok memang dengan pendekatan kualitatif.

(2). Tempat Penelitian

Lokasi penelitian ini adalah di Pemerintah Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota Propinsi Sumatera Barat yang dipusatkan pada beberapa Satuan

Kerja Perangkat Daerah yang dianggap dapat memenuhi informasi yang dibutuhkan.

(3). Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat untuk mengumpulkan data sehingga satu - satunya instrumen dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sendiri. (Bungin 2005:71) karena peneliti sebagai pengumpul data yang mempengaruhi terhadap faktor instrumen.

Adapun reliabilitas dan validitasnya lebih pada kelayakan dan kredibilitas peneliti karena alat ukur dalam penelitian kualitatif bersifat kualitatif juga, sehingga sangat abstrak.

(4). Sumber Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian kualitatif adalah melalui informan. Informan adalah orang yang berada pada lingkup penelitian.

Kemudian untuk menambah data, diminta kepada informan awal untuk menunjukkan orang lain yang dapat memberikan informasi, dan kemudian informan ini diminta pula untuk menunjukkan orang lain yang dapat memberikan informasi begitu seterusnya. Cara ini biasanya lazim disebut sebagai *snow ball* yang dilakukan secara serial atau berurutan

Obyek penelitian yang menguasai permasalahan yang diteliti (*key informan*). Jadi ia harus banyak pengalaman tentang penelitian dan secara sukarela menjadi anggota tim meskipun tidak secara formal. Mereka dapat memberikan pandangannya dari dalam tentang nilai-nilai, sikap, bangunan, proses yang menjadi latar penelitian setempat. Melalui informan, peneliti dapat menggali informasi sedalam-dalamnya.

Adapun informan dalam penelitian ini diperkirakan berjumlah 10 – 15 orang yang terdiri pemangku kebijakan, praktisi telematika lokal, dan pihak – pihak yang mengetahui dengan baik permasalahan ini seperti : Kepala Kantor Informasi dan Komunikasi, Kepala Seksi Sistem Informasi, komunikasi dan telematika Kantor Informasi Komunikasi dan Data Pemerintah Daerah Kabupaten Lima Puluh Kota beserta staf, operator

Jaringan LAN pada Satuan Kerja Perangkat Daerah. Rekanan Pemerintah dalam penyediaan sarana TIK, para ahli lainnya dibidang TIK.

Dengan bekal informasi awal, peneliti melakukan observasi secara mendalam melalui wawancara dengan orang-orang yang telah ditetapkan sebagai informan. Hal ini untuk menguji kebenaran informasi yang telah diperoleh. Untuk mendapatkan informan dan penggolongannya secara pasti, dilakukan dengan teknik wawancara.

Untuk mendukung penelitian, data juga bersumber dari bahan-bahan kepustakaan, laporan, jurnal, *browsing internet* dan lain- lain yang relevan.

(5). Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan sebagai bahan pembuatan laporan penelitian, ada beberapa teknik, cara atau metode yang dilakukan. Semuanya disesuaikan dengan jenis penelitian kualitatif yaitu :

Wawancara, menurut Lexy J Moleong (2005) adalah percakapan dengan maksud-maksud tertentu. Pada metode ini peneliti dan responden berhadapan langsung (*face to face*) untuk mendapatkan informasi secara lisan dengan tujuan mendapatkan data yang dapat menjelaskan permasalahan penelitian.

Observasi dilakukan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang sesuai dengan sifat penelitian karena mengadakan pengamatan secara langsung atau disebut pengamatan terlibat, dimana peneliti juga menjadi instrumen atau alat dalam penelitian. Peneliti harus mencari data sendiri dengan terjun langsung atau mengamati dan mencari langsung ke beberapa informan yang telah ditentukan sebagai sumber data. Pada metode ini, penulis menjadi bagian dari setiap aktivitas yang ada dalam organisasi sasaran.

(6). Teknik Analisa Data

Secara umum analisis data dalam penelitian kualitatif bergerak secara induktif, yaitu dari data fakta menuju ke tingkat abstraksi yang lebih tinggi, Setelah data diperoleh peneliti menganalisa secara kualitatif dengan memberikan klasifikasi dan interpretasi data.

(7). Alat Analisa Data

Alat analisa yang akan digunakan dalam evaluasi kinerja LAN adalah dengan menggunakan Kerangka Kerja Logis (*Logical Framework*) sebagaimana yang dipakai Bappenas sebagai salah satu alat untuk melakukan evaluasi kinerja proyek pembangunan (EKPP), 5 baris dan 4 kolom (versi Bappenas, 1996).

(8). Pengujian Keabsahan Data

Teknik penelitian keabsahan data dilakukan dengan triangulasi, yaitu teknik pengujian keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu dari luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai perbandingan terhadap data yang telah diperoleh (Moleong, 2005).

Triangulasi dalam penelitian ini adalah triangulasi metode atau cara pengumpulan data ganda yang antara lain dengan pengamatan, wawancara, dan analisis dokumen. Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Peneliti melakukan triangulasi dengan membandingkan dan mengecek suatu informasi yang diperoleh. Pada metode triangulasi dapat diperoleh dengan berbagai cara :

- (a). Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara.
- (b). Membandingkan apa yang dikatakan orang tentang situasi terbuka dan tertutup.
- (c). Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang.
- (d). Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

(9). Penyajian Data

Cara penyajian data dalam penelitian biasanya dilakukan melalui berbagai bentuk. Pada umumnya dikelompokkan menjadi 3, yakni penyajian dalam bentuk teks (*textular*), penyajian dalam bentuk tabel dan penyajian dalam bentuk grafik.

Secara umum, penggunaan ketiga bentuk penyajian ini berbeda. Penyajian secara textular biasanya digunakan untuk penelitian atau data kualitatif, penyajian dengan tabel digunakan untuk data yang sudah diklasifikasikan dan ditabulasi. Tetapi apabila ada data akan diperlihatkan atau dibandingkan secara kuantitatif maka disajikan dalam bentuk grafik. Meskipun demikian pada prakteknya ketiga bentuk penyajian ini dapat dipakai secara bersama-sama karena memang saling melengkapi.

1.7. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian dalam tesis ini akan fokus pada:

- (1) Kurun waktu investasi proyek LAN periode 2003/2004 sampai dengan 2008/2009 yaitu pasca dibangunnya Jaringan *Local Area Network* di Pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota sampai dengan penelitian ini dilakukan.
- (2) Fokus utama penelitian adalah dalam evaluasi kinerja proyek LAN (Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan) dengan melakukan identifikasi permasalahan sejak tahap perencanaan dan pelaksanaan proyek.

1.8. Sistematika Penulisan

Penulisan tesis ini akan disusun dalam 5 Bab dengan sistematika sebagai berikut :

Pada Bab I akan diuraikan latar belakang pengadaan jaringan LAN, analisa masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, hipotesis, metode penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan. Pada Bab II, tentang tinjauan pustaka, landasan teori yang digunakan dalam analisis tesis ini yaitu Perencanaan Proyek, Evaluasi Kinerja dengan landasan Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan. Kerangka Kerja Logis digunakan sebagai alat untuk melakukan evaluasi kinerja suatu kegiatan atau proyek, KKL memuat hirarkhi tujuan-tujuan proyek yang bersangkutan. Selanjutnya, untuk lebih mengetahui lebih dalam

permasalahan dalam kegiatan tersebut digunakan pendekatan sosiologis. Selanjutnya pada Bab III akan dipaparkan proyek Local Area Network dan pada Bab IV akan di tulis analisa dan evaluasi proyek LAN. Terakhir pada Bab V tesis ini menampilkan suatu kesimpulan dan rekomendasi serta keterbatasan penelitian.



BAB II

TINJAUAN LITERATUR DAN LANDASAN TEORI

2.1. Perencanaan Proyek dan Analisis Proyek

Investasi untuk Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota mulai dilaksanakan pada tahun 2002/2003. Sebelum keputusan investasi dilaksanakan, seharusnya dilakukan persiapan dan perencanaan yang baik. Perlu dilakukan penelitian kebutuhan dan masalah yang akan diselesaikan dengan proyek investasi tersebut dan penilaian kelayakan investasinya. Mengapa?. Karena, alokasi sumber daya yang terbatas harus dapat dipertanggungjawabkan dengan memberi manfaat yang optimal bagi semua, terutama dalam hal ini untuk instansi pemerintah dalam pembangunan daerah. Tanpa perencanaan yang baik, sumber daya yang diinvestasikan bisa tidak mencapai tujuannya, sehingga dapat menimbulkan kerugian atau pemborosan.

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional, perencanaan adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. (www.bappenas.go.id)

Perencanaan dan analisis kelayakan proyek berakar dari teori biaya dan manfaat (*Cost Benefit Analysis*). Oleh karena itu, sebelum diputuskan alokasi dana untuk suatu kegiatan, perlu diperkirakan berapa biaya (*cost*) dan manfaat (*benefit*) proyek tersebut dalam jangka waktu (umur)-nya yang tertentu; walaupun secara kualitatif (deskriptif). Biaya dan manfaat proyek tidak selalu mudah untuk di hitung (kuantitatif) walaupun metodenya tersedia. Mengapa? Karena (1) proyek – proyek sosial - publik atau proyek yang *output* nya tidak mempunyai harga di pasar (*unpriced goods*), sulit diperkirakan nilainya dalam angka (kuantitatif), (2) kurangnya tenaga ahli dalam lingkungan perencana proyek yang memahami bagaimana memperkirakan nilai *unpriced output*. (3) walaupun paham dan mampu, penilaian manfaat sosial-publik (*unpriced output*), karena memerlukan keahlian khusus, akan memerlukan waktu dan biaya yang

besar. Bagi pemerintah daerah, dan proyek-proyek publik, yang biasanya sudah merasa cukup dengan hanya mengidentifikasi jenis dan besar manfaat secara kualitatif. Apalagi untuk kasus proyek yang relatif kecil dana investasinya. Cukup dengan menghitung biaya yang diperlukan, baik untuk investasi maupun operasional, keputusan investasi dilakukan. Metode *cost effectiveness* banyak dipakai. Berapa biaya yang paling murah untuk mencapai target *output* (sayangnya, biasanya bukan *outcome* yang menjadi target, apalagi *goals*) tertentu. Untuk proyek-proyek pembangunan yang besar dan strategis pun, jarang dihitung nilai manfaatnya secara kuantitatif (melakukan *shadow pricing*). (Suyanti LPEM-FEUI)

2.1.1. Pengertian Proyek

Untuk melakukan perencanaan, analisis atau evaluasi suatu proyek, pengertian atau pemahaman mengenai proyek serta ruang lingkungannya, merupakan tahap awal yang paling penting untuk dilakukan. Oleh karena itu pertama-tama yang harus dipahami betul adalah pengertian proyek, ruang lingkup, batasan atau formatnya.

Proyek pembangunan mempunyai pengertian yang luas, tidak ada suatu definisi yang betul-betul dapat mengakomodir seluruh makna proyek. Pada dasarnya proyek adalah suatu unit kegiatan investasi atau kumpulan lebih dari satu kegiatan yang dilaksanakan sebagai satu unit atau kesatuan kegiatan, yang dilaksanakan dalam suatu periode tertentu (mempunyai umur proyek), di lokasi tertentu dengan tujuan-tujuan tertentu.

Proyek merupakan bagian akhir dan terkecil dari suatu hirarki perencanaan pembangunan yang merupakan bagian dari perencanaan nasional dan program-program pembangunan. Proyek adalah suatu kegiatan yang menterjemahkan rencana pembangunan dan program dalam suatu kegiatan nyata. (LPEM-FEUI). Dalam hal ini berarti, bila investasi dalam suatu proyek gagal, maka kegagalan ini dapat menyebabkan kegagalan dalam program pembangunan terkait. Misalnya: proyek pengadaan LAN merupakan bagian dari program Peningkatan pelayanan publik dan percepatan Pembangunan Daerah. Bila proyek LAN gagal mencapai tujuannya, maka sangat mungkin, proses

pelayanan publik dan percepatan pembangunan di Kabupaten Lima Puluh Kota akan terganggu bahkan gagal mencapai tujuannya, artinya terjadi pemborosan sumber daya.

Berikut ini ada beberapa definisi dan pengertian proyek menurut banyak pihak, yang satu sama lain bisa saling mengisi dan melengkapi. Tidak ada satupun definisi yang dapat dianggap benar atau salah, dan memang bukan tujuannya mencari salah atau benar. Yang penting bagi para perencana, pelaksana dan evaluator tentang definisi proyek adalah, bahwa mereka paham mengenai rincian dan seluk beluk proyek yang sedang ditangani.

- a. Proyek merupakan ujung tombak pembangunan, yang meliputi keseluruhan kegiatan yang kompleks dalam usaha yang menggunakan sumber-sumber (*resources*) untuk memperoleh berbagai manfaat (J.Price Gittinger, 1982)
- b. Proyek pembangunan adalah suatu bentuk investasi khusus (Albert O. Hirschman, 1967)
- c. Proyek adalah suatu kegiatan investasi dalam sumber-sumber alam menjadi suatu kapasitas produktif, melalui suatu kumpulan kegiatan yang dapat diidentifikasi dengan jelas dan menghasilkan manfaat tertentu setelah jangka waktu tertentu (DPPC,1983)

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat ditarik beberapa hal penting dari definisi proyek untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai proyek dalam arti luas, agar dapat menjelaskan kebutuhan definisi proyek-proyek baik fisik, proyek penelitian, sosial dan budaya.

Proyek mencakup :

- a. Kegiatan Investasi
- b. Beberapa kegiatan yang dapat diidentifikasikan dan dikerjakan dalam suatu kesatuan
- c. Merupakan bagian terkecil (mikro) dari perencanaan pembangunan nasional (makro)

- d. Melibatkan sumber-sumber daya (alam, dana, manusia-*skill*) yang jumlahnya – biasanya terbatas, sehingga mempunyai *opportunity cost*.
- e. Mempunyai tujuan yang jelas, yaitu mengubah sumber daya yang ditanamkan (*input*) menjadi suatu keluaran (*output*) langsung yang direncanakan terlibat dalam proyek yang berbentuk fisik maupun non fisik yang kemudian dihitung dalam nilai uang. Sedangkan dibuatnya *output* tersebut diidentifikasi dari latar belakang proyek, tujuan untuk menghasilkan *output* tersebut dan apa tujuan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. *Input* yang diolah di dalam proyek untuk menghasilkan *output* yang pada saatnya (setelah beberapa waktu) diharapkan dapat berfungsi dan memberikan hasil (*purpose/outcome*), dan memberikan manfaat (*benefit*) serta dapat menunjang pencapaian sasaran sektoral atau daerah dan bahkan nasional dalam waktu yang lebih panjang, sampai proyek dinyatakan selesai. (*target, goal*)
- f. Memerlukan perencanaan agar sumber-sumber yang terbatas dapat digunakan secara optimal
- g. Mempunyai ruang lingkup atau batasan format kegiatan yang jelas sehingga dapat dinilai kelayakannya: jenis kegiatan/pekerjaan, dan periode waktu pengerjaannya.
- h. Merupakan bagian dari suatu sistem yang besar, yang terdiri dari unsur-unsur yang saling berhubungan.
- i. Suatu proyek tidak dapat berdiri sendiri, tanpa mempengaruhi alternatif proyek lainnya dalam perekonomian berpegaruh pada pembangunan selanjutnya.

Untuk membuat perencanaan proyek dengan baik, setelah dipahami apa yang dimaksud dengan “proyek”, selanjutnya perlu dipastikan apa yang akan dilakukan dalam proyek tersebut, yaitu penentuan ruang lingkup atau batasan proyek mulai dari rincian kegiatan-kegiatan, masukan (*inputs*), keluaran (*output*) proyek yang akan dilaksanakan dan tujuan-tujuannya.

Ruang lingkup dan rincian proyek yang logis dan sistematis dituangkan dalam tabel Kerangka Kerja Logis (*Project Logical Framework*), yang merupakan rincian hirarki tujuan-tujuan proyek. (bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI)

2.1.2. Umur Proyek

Kemudian yang perlu dipahami adalah umur proyek, dengan menentukan umur proyek dengan tepat maka analisis kelayakan proyek dapat dilakukan dengan benar. Proyek adalah suatu kegiatan atau kumpulan beberapa kegiatan yang dilaksanakan dalam suatu kesatuan: mengubah *input* menjadi *output* karena alasan atau latar belakang tertentu dan mempunyai tujuan-tujuan jangka pendek dan jangka panjang tertentu (*outcomes, benefits dan goals*). Kapan proyek dilaksanakan dan kapan proyek berakhir disebut dengan umur proyek.

Umur proyek dapat diperkirakan atas dasar beberapa hal yang relevan dengan proyek itu sendiri. (1) Umur proyek adalah umur teknis dan ekonomis aset utama yang digunakan dalam proyek, misalnya dalam proyek LAN, aset utamanya adalah komputer, umur teknis dan ekonomis komputer adalah sekitar lima tahun. Dengan demikian, dalam menilai kelayakan LAN analisis yang dilakukan minimal untuk jangka waktu 5 tahun. (2) Penentuan umur proyek juga dapat mengacu pada jangka waktu kredit modal proyek yang diberikan oleh pemilik dana, atau perkiraan peluang pasar yang diharapkan oleh proyek. (3) Berapa besar komitmen dijaminnya pasar komoditi *input* dan *output* proyek. Selama *input* proyek dapat dijamin perolehannya, proyek dapat dianggap aman di sisi ini.

Untuk *output*, selama *output* proyek dapat ditampung oleh pasar maka proyek masih dapat terus dijalankan. Contohnya adalah seberapa jauh perangkat-perangkat yang dibutuhkan LAN dapat disediakan dan seberapa mampu pula jaringan LAN ini dapat memberikan manfaat kepada pemerintahan maka selama itu pula umur proyek. (4) Keinginan investor untuk berinvestasi juga dapat dijadikan acuan dalam menentukan umur proyek, misalnya apa bila investor hanya ingin berinvestasi selama lima tahun maka perhitungan kelayakannya juga akan diteliti untuk lima tahun pula. Bila setelah lima tahun

masih ada biaya dan manfaat dari proyek diluar umur proyek yang ditetapkan maka biaya manfaat tersebut tidak lagi dimasukkan sebagai bahan perhitungan kelayakan suatu proyek. (bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI)

2.1.3. Identifikasi Proyek

Identifikasi proyek merupakan tahap pertama dan merupakan tahap yang penting dalam siklus proyek, adalah penentuan jenis kegiatan yang diinginkan sesuai dengan tujuan-tujuannya. Penentuan jenis kegiatan proyek atau investasi biasanya dilakukan atas dasar kebutuhan daerah, (*need* atau *supply demand analysis / market based approach*), permasalahan yang dihadapi, ketersediaan sumber daya (*resource base approach*) dan atas dasar tujuan-tujuan dan kebijakan pemerintah yang dituangkan dalam Propeda dan Propenas (*policy base approach*)

Tahap identifikasi proyek sangat mempengaruhi keberhasilan program pembangunan. Kesalahan dalam menentukan jenis investasi untuk mencapai sasaran program pembangunan, akan berarti kegagalan pembangunan. Sebagai contoh : dalam program penanggulangan kemiskinan, proyek apa yang sebaiknya dilaksanakan? Bisa saja proyek pembagian sembako, pendidikan gratis, dan kesehatan, proyek-proyek sosial dan bisa juga proyek infrastruktur, industri dan pertanian dan proyek padat karya lainnya, yang dapat menampung banyak tenaga kerja. Untuk menentukan proyek yang paling layak dilaksanakan tentu saja memerlukan penelitian yang mendalam, biaya, dan waktu yang tidak sedikit.

Identifikasi proyek merupakan tahap awal yang harus dilakukan dengan benar dalam rangkaian Perencanaan Proyek Investasi. Apakah suatu investasi merupakan prioritas di antara banyak kebutuhan pembangunan?. Setiap keputusan investasi mempunyai konsekuensi pengorbanan. Setiap langkah pasti ada *opportunity cost* nya. Kesalahan dalam menentukan proyek dapat berakibat pada pemborosan sumber daya daerah yang semakin terbatas. Dengan perencanaan proyek yang memadai, dimulai dari identifikasi dan persiapan proyek yang teliti, diharapkan proyek investasi dapat mencapai tujuan-tujuannya dengan target memberikan manfaat yang sebesar-besarnya baik bagi pemilik

dana, dan terutama bagi perekonomian daerah, masyarakat dan lebih luas lagi bagi negara. (bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI)

2.1.4. Persiapan Proyek

Setelah ditentukan jenis proyek yang akan dilakukan, kemudian dilakukan persiapan dengan meneliti seluruh aspek berikut faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu proyek tersebut. Tahap ini merupakan tahap yang harus dilalui dalam setiap penilaian kelayakan suatu investasi, karena akan sangat mempengaruhi kinerja proyek dalam pelaksanaannya. Kegagalan proyek sering kali disebabkan karena tidak dilakukannya penelitian dan persiapan investasi. Perlu diteliti apakah *input* akan selalu tersedia sepanjang umur proyek dengan harga yang memadai?. Apakah *output* proyek dapat terjamin pasarnya; permintaan dengan harga yang menguntungkan? Seringkali penelitian ini tidak dilakukan, sehingga menyebabkan kegagalan proyek. Aspek – aspek yang perlu diteliti adalah : (1) Aspek teknis proyek, (2) Aspek kebutuhan / aspek pasar atau aspek komersial, (3) Aspek organisasi, (4) lingkungan fisik dan sosial budaya, (6) Aspek keuangan dan (7) aspek sosial ekonomi. Keenam aspek ini digunakan untuk menentukan asumsi-asumsi terpenting dalam kerangka kerja logis proyek atau faktor faktor eksternal proyek yang dapat menyebabkan tujuan-tujuan proyek tidak tercapai. Hasil tahap persiapan adalah dokumen perencanaan yang layak.

Dokumen perencanaan yang baik mencakup identifikasi proyek investasi, keputusan pilihan investasi dan persiapannya yaitu melakukan analisis kelayakan, baik kelayakan aspek teknis (misalnya LAN dapat ditangani dan dicukupi seluruh kebutuhan teknisnya), pasar (kebutuhan dan penyediaan atau *supply demand* jasa LAN), aspek kelayakan organisasi (SDM yang akan menangani proyek LAN ini profesional, siap dan bertanggung jawab), kelayakan keuangan (investasi dapat memberikan pengembalian yang optimal, biaya investasi dan operasional yang efektif – *cost effectiveness*) dan analisis ekonomi (sumber daya yang digunakan dalam proyek LAN dimanfaatkan secara efisien, tidak merugikan kepentingan masyarakat, daerah dan negara serta lingkungan (fisik dan sosial), (disarikan dari bahan ajar, Suyanti, LPEM-FEUI.)

2.1.5. Analisis Kelayakan Proyek atau Penilaian Proyek

Analisis kelayakan proyek sangat penting agar investasi yang direncanakan nantinya akan layak dilaksanakan. Artinya apakah investasi sejumlah sumber daya (dana, orang, waktu) akan menguntungkan baik bagi investor atau masyarakat?. Untuk itu harus dilakukan perhitungan kelayakannya, yaitu membandingkan seluruh biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang diterima sepanjang umur proyek. Analisis kelayakan dibuat untuk kepentingan investor (Analisis Komersial/Keuangan) dan untuk kepentingan perekonomian dan masyarakat (Analisis Sosial-Ekonomi).

Perencanaan Proyek dilakukan agar suatu investasi yang dilakukan dalam suatu unit kegiatan atau sumber daya yang dialokasikan dapat memberikan hasil yang optimal dalam jangka waktu yang telah ditentukan (selama umur proyek). Manfaat yang didapat dari suatu proyek haruslah lebih besar dari biaya yang dikeluarkan. Jadi dengan adanya perencanaan suatu proyek maka dapat diukur hasil, manfaat dan sasaran yang hendak dicapai. Artinya sebelum dana di alokasikan, pihak investor pemilik modal maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan harus membuat dokumen perencanaan yang merupakan suatu studi yang menunjukkan bahwa proyek tersebut akan layak dilaksanakan, sehingga proyek tersebut akan memberikan manfaat terbesar bagi pemilik dana, maupun bagi perekonomian, masyarakat dan negara pada umumnya. Menghindari pemborosan sumber daya yang semakin terbatas. Dokumen perencanaan dan kelayakan proyek biasanya sangat kuantitatif, baik dari sisi biaya dan manfaat proyek dengan membuat proyeksi biaya dan manfaat proyek selama umur proyek – apa saja yang perlu dikeluarkan (biaya-biaya proyek) dan apa yang diharapkan dapat diperoleh (manfaat-manfaat proyek) dalam tabel arus kas proyek – kecuali output proyek sulit dikuantifisir. Perencanaan seperti ini jarang kalau tidak mau dikatakan tidak pernah dibuat oleh pemerintah, apalagi proyek-proyek publik yang tidak terlalu besar perannya dalam anggaran pembangunan, nilai rupiahnya relatif kecil dan outputnya tidak dijual di pasar.

Analisis kelayakan proyek juga dapat dikembangkan sampai analisis sosial, misalnya bila ingin dilakukan penilaian manfaat proyek bagi masyarakat

dalam hal distribusi pendapatan proyek – siapa saja yang menikmati manfaat proyek yang bersangkutan, penyerapan tenaga kerja, dampak proyek bagi kehidupan sosial masyarakat sekitar proyek, daerah maupun nasional (tergantung skala proyek) serta dampak proyek terhadap kualitas lingkungan hidup.

Membuat suatu studi kelayakan proyek memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit serta kemampuan khusus. Oleh sebab itu, seringkali dokumen yang lengkap seperti ini tidak dibuat. Dokumen perenancanaan yang sederhana dapat dibuat untuk menggantikan suatu studi kelayakan seperti itu, asalkan dapat memberikan acuan bagi kegiatan pemantauan dan evaluasi kinerja. (bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI)

2.2. Pemantauan dan Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan (Monev)

Pengertian Umum Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan Evaluasi (P&E) merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari manajemen pembangunan, manajemen program dan proyek. Pemantauan dan Evaluasi adalah suatu kerangka untuk kegiatan :

1. pengumpulan data
2. analisis data dan
3. analisis dan pelaporan hasil P&E untuk umpan balik bagi pihak yang berkepentingan atas hasil P&E

Pemantauan adalah proses pengumpulan dan analisis informasi (berdasarkan indikator yg ditetapkan) secara sistematis dan berkelanjutan tentang kegiatan program/proyek sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi untuk penyempurnaan program/proyek itu selanjutnya. Sedangkan evaluasi proses penilaian pencapaian tujuan dan pengungkapan masalah kinerja program/proyek untuk memberikan umpan balik bagi peningkatan kualitas kinerja program/proyek. (Hikmat; www.depsos.go.id)

Pemantuan dan Evaluasi merupakan sistem informasi yang mengamati dan mengukur kinerja program dan proyek pembangunan secara terukur, dengan acuan perencanaanya. Unit P&E bertindak sebagai pemberi jasa yang menyediakan informasi sebagai umpan balik, dimana tujuannya adalah :

- a. menganalisis perkembangan kinerja proyek
- b. mengidentifikasi masalah dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, serta kendala potensial yang timbul dalam upaya pencapaian tujuan
- c. menggunakan data dan informasi pada poin (a) dan (b) untuk bahan pengambilan keputusan tindak lanjut atau memperbaiki kinerja

kebijakan yang biasanya perlu diambil dalam menindaklanjuti P&E adalah :

- a. memperbaiki manajemen sehari-hari untuk lebih mengarah padapencapaian tujuan
- b. tanggapan yang cepat terhadap kendala dan perubahan faktor eksternal yang dihadapi manajemen
- c. melakukan persiapan untuk kebijakan yang akan datang – jangka panjang

Kebutuhan untuk memantau pelaksanaan suatu program atau proyek dalam menilai atau mengevaluasi pencapaian tujuan menjadikan kegiatan pemantauan dan evaluasi kinerja program dan proyek menjadi suatu kegiatan rutin dalam suatu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kinerja program dan proyek.

Pemantauan dan evaluasi merupakan bagian dari proses manajemen proyek yang melihat tujuan-tujuan proyek, konsep, desain dan metodologinya yang dilihat dari kacamata manajer dan pelaksana proyek. Dengan demikian, rancangan teknik dan aplikasi sistem pemantauan dan evaluasi memberi penekanan bahwa pemantauan adalah bagian dari kegiatan proyek yang memerlukan studi untuk melakukan penilaian kinerja proyek yang bersangkutan. Sedangkan evaluasi adalah penilaian kinerja proyek dan dampaknya pada target-target proyek. Pemantauan dan evaluasi diperlukan untuk manajemen maupun untuk para pengambil keputusan, yang perlu diingat adalah bahwa P&E disini bukan sekedar diperlukan untuk lembaga penyandang dana tau investor tetapi juga digunakan untuk penilaian suatu program pembangunan yang lebih luas.(LPEM-FEUI)

Evaluasi kinerja proyek atau evaluasi pasca proyek dilakukan pada saat proyek dinyatakan selesai dilaksanakan, walaupun evaluasi kinerja juga dapat

dilakukan selama proyek beroperasi. Hal ini dilakukan agar proyek dapat mencapai berbagai sasaran dan tujuan pembangunan seperti yang telah dijabarkan dalam perencanaannya. Agar tujuan – tujuan proyek dapat dicapai, perencanaan proyek yang baik perlu dibarengi dengan peralatan untuk evaluasi.

Evaluasi kinerja sebaiknya dapat dilakukan secara terencana dan komprehensif, agar kita dapat menarik pelajaran dari pengalaman proyek yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi kinerja digunakan sebagai umpan balik dalam dalam proses pengambilan keputusan baik untuk kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengendalian dan kaji ulang (*review*). Dengan demikian, dalam situasi sumber daya yang terbatas, kinerja dari proyek-proyek pembangunan yang sedang dilaksanakan dapat ditingkatkan .(bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI)

Mengacu pada Keputusan Menteri Negara Perencana Pembangunan Nasional / Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor : Kep.195/KET/12/1996 yang disempurnakan melalui Surat Keputusan Kepala Bappenas Nomor: Kep. 178/K/07/200 tentang Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan (EKPP) adalah bagian dari kegiatan perencanaan dan manajemen pembangunan pada umumnya, yang secara sistematis mengumpulkan serta menganalisis data dan informasi mengenai hasil, manfaat dan sasaran dari proyek pembangunan yang harusnya telah direncanakan dan telah dilaksanakan. EKPP dilakukan dengan menggunakan peralatan Kerangka Kerja Logis proyek (KKL) yang seharusnya dibuat oleh perencana pada tahap perencanaan proyek, untuk menggambarkan kinerja yang diharapkan dari proyek (proyeksi selama umur proyek).

Dalam EKPP, indikator kinerja dalam tahap perencanaan proyek dibandingkan dengan kinerja atau capaian di lapangan, baik sewaktu proyek berjalan, maupun pada waktu proyek sudah selesai (habis masa pakainya = di akhir umur proyek) untuk menilai dan mengevaluasi pencapaian sasaran dan tujuan pembangunan. Evaluasi kinerja pembangunan mencakup hal-hal yang lebih menyeluruh dan lebih menekankan pada umpan balik. Hasil EKPP

digunakan sebagai umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan proyek, bila ditemukan kesalahan atau hal-hal yang tidak sesuai dengan yang diharapkan.

EKPP dilakukan dengan melalui 2 (dua) tahap yaitu (1) menentukan dan menyusun "indikator dan sasaran kinerja" proyek dan (2) pelaksanaan "studi evaluasi kinerja" Di Indonesia, sejak tahun 1998/1999 setiap proyek pembangunan yang diusulkan harus mencantumkan indikator dan sasaran kinerja. Untuk saat ini studi evaluasi kinerja dibatasi hanya untuk proyek-proyek pembangunan atau kumpulan proyek yang mempunyai tujuan akhir yang sama yang diperkirakan dan di prioritaskan mempunyai dampak yang luas.

Adapun indikator dan sasaran kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan yang mencakup indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. Indikator tersebut berfungsi untuk memperjelas tentang apa tujuan proyek, besarnya (secara kuantitatif) dan kapan dihasilkan, menciptakan konsensus untuk menghindari kesalahan interpretasi dan bahan diskusi selama pelaksanaan kegiatan serta membangun dasar bagi monitoring dan evaluasi. Indikator tersebut menggambarkan kuantitas, kualitas, target/kelompok sasaran, waktu/periode dan tempat.

Indikator yang disusun harus spesifik dan jelas bagi semua orang sehingga tidak ada perbedaan interpretasi, dapat diukur secara objektif, yaitu dapat dinilai atau dipahami secara bersama oleh dua orang atau lebih baik untuk indikator maupun cara mengukur relevansinya, indikator tersebut juga harus sensitif terhadap perubahan yaitu cukup fleksibel dan sensitif terhadap perubahan/penyesuaian dari pelaksanaan dan hasil program, indikator harus dapat diukur secara sah oleh pelaku yang merancang, kemudian disamping terukur, indikator tersebut juga harus efektif yaitu dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisa datanya dengan biaya yang tersedia. (bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI)

2.2.1. Kerangka Kerja Logis (KKL) Proyek

Kerangka Kerja Logis (KKL) Proyek merupakan salah satu peralatan yang digunakan dalam perencanaan dan pemantauan-evaluasi proyek, KKL

berbentuk tabel matriks 4 baris dan 4 kolom (yang dikenal dan digunakan negara donor internasional) atau 5 baris dan 4 kolom (yang digunakan oleh Bappenas;1996). Matrik KKL untuk perencanaan berisi latar belakang pemikiran mengenai suatu proyek yang sedang direncanakan atau yang akan dibangun. KKL dibuat ditahap awal suatu perencanaan proyek mengenai latar belakang pemikiran tentang apa harapan-harapan yang akan dicapai dalam setiap tahapan proyek sehingga dapat mempertajam logika perencanaan proyek bersangkutan pada setiap tingkatan tujuannya serta perkembangan evaluasinya bila proyek tersebut telah dilaksanakan. Kerangka Kerja Logis terdiri dari dua macam yaitu KKL untuk perencanaan dan KKL untuk evaluasi

2.2.1.1. Kerangka Kerja Logis Perencanaan

KKL tahap perencanaan dibuat oleh perencana yang merinci latar belakang (alasan investasi dilakukan) investasi proyek, dalam KKL terdapat informasi mengenai jenis kegiatan, jenis dan jumlah sumber daya yang terlibat, jumlah dana yang digunakan (*input*), kemudian *input* tersebut direncanakan untuk membuat keluaran (*output*), hasil yang akan dicapai (*outcome*), manfaat yang diharapkan dapat dicapai bila *output* bisa berfungsi dengan optimal, kemudian tabel KKL ini juga berisi sasaran/sasaran (*goal*) yang diharapkan dapat menjadi tujuan akhir secara makro dari suatu pembangunan suatu proyek.(bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI

Kerangka Kerja Logis dalam tabel matriks secara umum memuat informasi sebagai berikut :

A. Logika Vertikal (dibaca dari baris bawah ke atas)

Baris I : Masukan dan Kegiatan.

Informasi mengenai rincian kegiatan proyek dan segala sesuatu yang dibutuhkan (dana, sumber daya manusia dan faktor produksi lainnya) untuk menghasilkan keluaran.

Baris 2 : Keluaran.

Hasil spesifik yang diharapkan langsung dari pelaksanaan kegiatan proyek baik fisik maupun non fisik.

Baris 3 : Hasil.

Informasi mengenai latar belakang diproduksinya *output*. Menunjukkan fungsi langsung yang diharapkan dari keluaran setelah pelaksanaan proyek selesai.

Baris 4 : Manfaat.

Hal yang diharapkan untuk dicapai bila keluaran dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi, tepat waktu).

Baris 5 : Sasaran/Dampak.

Informasi yang menunjukkan dasar pemikiran dilaksanakannya proyek. Menggambarkan aspek makro proyek, tujuan proyek secara sektoral, regional maupun nasional.

B. Logika Horisontal (dibaca dari kolom kiri ke kanan)

Logika horisontal yang dibaca dari kolom ke kolom menunjukkan ukuran kegiatan proyek yang berhubungan dengan tujuan proyek disemua tingkatan indikator dan sasaran kinerja.

Kolom 1 : Ringkasan Narasi (*Narrative Summary*).

Penjabaran proyek dan tujuannya di semua tingkatan secara kualitatif.

Kolom 2 : Rincian indikator dan sasaran kinerja secara kuantitatif (*Objectively Verifiable Indicators-OVI*).

Menunjukkan indikator-indikator yang menjelaskan secara kuantitatif hasil yang ingin dicapai pada setiap tingkatan indikator dan sasaran kinerja.

Kolom 3 : Alat penjelasan dan pembuktian (*Means of Verification-MOV*).

Alat/sumber informasi/data yang digunakan untuk menjelaskan indikator dan sasaran kinerja pada kolom 2.

Kolom 4 : Asumsi-asumsi terpenting (*Important Assumptions*).

Asumsi-asumsi terpenting yang mengikuti tujuan di setiap tingkatan. Merupakan faktor-faktor eksternal (di luar kontrol pengelola proyek) yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan indikator dan sasaran kinerja disemua tingkatan. Apabila hasil proyek tidak sesuai dengan rencana, maka penilai dapat meneliti kolom 4, apakah asumsi yang diperkirakan dalam

perencanaan terpenuhi atau tidak. Penentuan asumsi harus dilakukan dengan cermat, karena hanya asumsi terpenting saja yang layak dicantumkan.

Oleh karena itu, dengan menggunakan KKL, kita dapat melihat konsistensi hirarki dari proses pembangunan proyek sejak memasukkan *input* sampai sasaran yang diharapkan terjadi, sehingga evaluasi yang akan dilaksanakan adalah dengan melihat kesesuaian antara KKL yang disusun dengan kenyataan yang terjadi saat ini. Untuk KKL Evaluasi akan digunakan format 5 baris 5 kolom dimana kolom terakhir berisikan deskripsi hasil evaluasi. (Suyanti:1997)

2.2.1.2. Kerangka Kerja Logis Evaluasi Kinerja

Pemantauan dan evaluasi yang dilakukan merupakan bagian dari upaya pengendalian. Diharapkan pemantauan dan evaluasi dapat digunakan sebagai bahan perbaikan bagi pelaksanaan maupun bagi penyesuaian rencana, ataupun sebagai masukan bagi perencanaan selanjutnya. Kegiatan pemantauan sendiri dapat membantu kegiatan pengendalian, yaitu dengan melakukan tinjauan pada kegiatan yang sedang berjalan secara terus menerus. Sedangkan evaluasi dapat dilakukan pada tahap penyusunan rencana juga dapat dilakukan terhadap kegiatan yang telah selesai dilakukan. (bahan ajar Suyanti, LPEM-FEUI)

Sedangkan KKL untuk pemantauan dan evaluasi formatnya sama dengan KKL untuk tahap perencanaannya, hanya saja pada KKL tahap pemantauan dan evaluasi terdapat penambahan kolom pada sisi kanan kolom 5 yang berisi temuan studi /evaluasi yang digunakan untuk membandingkan antara rencana dengan realisasi (Suyanti:1997). Dengan penambahan kolom 5 maka akan dianalisa perbandingan indikator-indikator kinerja yang disusun pada tahap perencanaan dengan realisasi setelah proyek berjalan atau berakhir. Hal menunjukkan seberapa jauh proyek dapat mencapai tujuan-tujuannya dan digunakan untuk mengukur kinerja suatu proyek pembangunan, tindakan-tindakan koreksi, dan bahan masukan bagi perencana berikutnya serta dalam pengambilan keputusan.

2.3. E-government

Teknologi informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan. Hal ini dilakukan untuk menghasilkan informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu. Teknologi Informasi dapat digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan. Sedangkan *e-government* mengacu pada penggunaan teknologi informasi oleh pemerintahan, seperti menggunakan intranet dan internet, yang mempunyai kemampuan menghubungkan keperluan penduduk, bisnis, dan kegiatan lainnya.

Pada intinya *e-government* adalah penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dan pihak-pihak lain. Penggunaan teknologi informasi ini kemudian menghasilkan hubungan bentuk baru seperti: G to C (*Government to Citizen*) G to B (*Government to Business*) dan G to G (*Government to Government*). (www.mti.ugm.ac.id)

Manfaat *e-government* yang dapat dirasakan antara lain:

1. Pelayanan yang lebih baik kepada masyarakat. Informasi dapat disediakan 24 jam, 7 hari dalam seminggu, tanpa harus menunggu dibukanya kantor. Informasi dapat dicari dari kantor, rumah, tanpa harus secara fisik datang ke kantor pemerintahan
2. Peningkatan hubungan antara pemerintah, pelaku bisnis, dan masyarakat umum. Adanya keterbukaan (transparansi) maka diharapkan hubungan antara berbagai pihak menjadi lebih baik.
3. Pemberdayaan masyarakat melalui informasi yang mudah diperoleh. Dengan adanya informasi yang mencukupi, masyarakat akan belajar untuk dapat menentukan pilihannya. Sebagai contoh, data-data tentang sekolah; jumlah kelas, daya tampung murid, *passing grade*, dan sebagainya, dapat ditampilkan secara online dan digunakan oleh orang tua untuk memilih sekolah yang pas untuk anaknya

4. Pelaksanaan pemerintahan yang lebih efisien. Sebagai contoh, koordinasi pemerintahan dapat dilakukan melalui e-mail atau bahkan *video confernce*.

2.4. Local Area Network

Menurut wikipedia.com, *Local Area Network* biasa disingkat LAN adalah jaringan komputer yang jaringannya hanya mencakup wilayah kecil; seperti jaringan komputer kampus, gedung, kantor, dalam rumah, sekolah atau yang lebih kecil. Saat ini, kebanyakan LAN berbasis pada teknologi IEEE 802.3 *Ethernet* menggunakan perangkat switch, yang mempunyai kecepatan transfer data 10, 100, atau 1000 Mbit/s. Selain teknologi *Ethernet*, saat ini teknologi 802.11b (atau biasa disebut *Wi-fi*) juga sering digunakan untuk membentuk LAN. Tempat-tempat yang menyediakan koneksi LAN dengan teknologi *Wi-fi* biasa disebut *hotspot*. Pada sebuah LAN, setiap *node* atau komputer mempunyai daya komputasi sendiri, berbeda dengan konsep *dump terminal*. Setiap komputer juga dapat mengakses sumber daya yang ada di LAN sesuai dengan hak akses yang telah diatur. Sumber daya tersebut dapat berupa data atau perangkat seperti printer. Pada LAN, seorang pengguna juga dapat berkomunikasi dengan pengguna yang lain dengan menggunakan aplikasi yang sesuai.

2.5. Teknologi dalam Proses Produksi

Penggunaan teknologi dalam suatu proses produksi sebenarnya sudah sejak lama disebut sebagai “agen” yang mampu melipatgandakan hasil dari suatu produksi. Dalam hal ini tentu produksi yang dimaksud adalah pelayanan publik yang dilakukan pemerintah. Dengan pelayanan yang baik diharapkan pertumbuhan dan kesejahteraan masyarakat akan meningkat.

Dalam Teori Pertumbuhan (neo klasik) yang tahap awalnya hanya menganggap bahwa peningkatan modal dan tenaga kerja sebagai sumber-sumber pertumbuhan. Setelah ditemukan adanya perbedaan dalam neraca pertumbuhan antara tingkat pertumbuhan dengan tingkat penambahan stok modal dan angkatan kerja, disadari bahwa ada unsur lain yang mempengaruhi pertumbuhan.

Perbedaan ini muncul karena peningkatan produktifitas yang diperoleh dari penerapan teknologi dan peningkatan kualitas SDM.

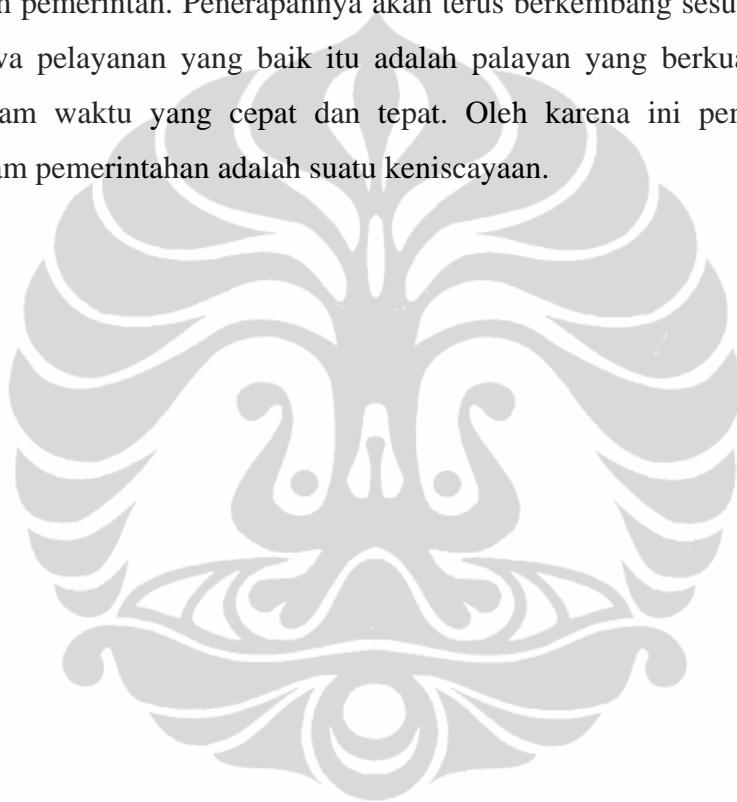
Walaupun teknologi belum dianggap sebagai bagian dari proses produksi sebagaimana menurut Solow di dalam Kartasasmita (1997), bahwa teknologi dianggap sebagai faktor yang bersifat eksogen yang datang demikian saja ke dalam proses produksi. Kemajuan teknologi apakah melalui proses belajar, investasi dalam penelitian, dan akumulasi modal tidak perlu dirangsang. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa siapapun atau negara manapun mempunyai kesempatan yang sama untuk memanfaatkan teknologi dengan pengeluaran rendah atau bahkan tanpa biaya sama sekali, artinya menurut pandangan ini teknologi bersifat *pure public goods* yang mempunyai sifat *non-rival goods* dan sekaligus *non-excludable goods*. Sebagai *non-rival goods*, teknologi bisa didapatkan tanpa harus bersaing satu sama lain, dan sebagai *non-excludable goods*, manfaat teknologi tidak dapat dikhususkan hanya untuk sekelompok pengguna saja, atau dalam skala yang lebih luas tidak hanya untuk satu negara saja.

Dalam era globalisasi dan perekonomian terbuka, dimana semakin tidak dikenal batas negara, semua faktor produksi dapat berpindah secara leluasa dan teknologi dapat dimanfaatkan oleh setiap negara. Pertumbuhan semua negara di dunia diharapkan akan dapat lebih baik bagi mereka yang dapat memanfaatkannya dengan optimal. Dengan ini, diharapkan kesenjangan akan berkurang. Kenyataannya kondisi diharapkan itu tidak terjadi, justru yang terjadi adalah kesenjangan semakin melebar antara negara maju dengan negara berkembang. Untuk mencari solusi atas permasalahan ini, maka muncul pola pikir baru yaitu pertumbuhan endogen. Pola pikir ini dikembangkan oleh Romer (Dharma :1990) dengan intinya, bahwa pertumbuhan ekonomi dan kemajuan serta dinamika ekonomi bersumber dari dalam, dan unsur dalam ini mewujudkan diri dalam efisiensi dan produktifitas.

Makin besar peran efisiensi dan produktifitas sebagai sumber pertumbuhan, maka makin besar juga unsur pembangunan dari dalam. Teori ini dikenal dengan teori endogen, dimana sumber pertumbuhan didasarkan stok

pengetahuan dan ide baru dalam perekonomian yang mendorong tumbuhnya daya cipta dan inisiatif yang diwujudkan dalam kegiatan inovatif dan produktif yang tercermin dari kemajuan teknologi. Teknologi tidak lagi dipandang sebagai faktor eksogen yang datang dari luar tetapi merupakan faktor yang ada di dalam proses produksi (faktor *endogen*).

Sejalan dengan itu penerapan teknologi pada berbagai bidang pekerjaan telah dilakukan oleh negara dalam hal ini bidang pelayanan publik. Dalam hal ini dilakukan oleh pemerintah. Penerapannya akan terus berkembang sesuai dengan tuntutan bahwa pelayanan yang baik itu adalah pelayanan yang berkualitas dan diberikan dalam waktu yang cepat dan tepat. Oleh karena ini pemanfaatan teknologi dalam pemerintahan adalah suatu keniscayaan.



BAB III
PROYEK LOCAL AREA NETWORK (LAN)
PEMDA LIMA PULUH KOTA

Proyek LAN Antar Satuan Kerja Perangkat Daerah di Kabupaten Lima Puluh Kota:

1. Deskripsi: Jaringan teknologi informasi LAN dengan 24 unit (7 unit diantaranya komputer bekas) komputer, 3 tower dan perlengkapan lainnya (lihat tabel 5.2)
2. Biaya yang telah dikeluarkan (realisasi bukan perencanaan – lihat tabel 5.2)
3. Umur proyek: investasi tahun 2002 – proyek tidak lagi berfungsi tahun 2009.

3.1. Deskripsi Pembangunan Local Area Network (LAN) di Pemda Lima Puluh Kota

Kemajuan teknologi informasi yang pesat serta potensi pemanfaatannya secara luas, membuka peluang bagi pengaksesan, pengelolaan, dan pendayagunaan informasi dalam volume yang besar secara cepat dan akurat. Dalam era otonomi daerah sekarang ini, organisasi pemerintah daerah harus lebih terbuka untuk membentuk kemitraan dengan dunia usaha (*public-private partnership*). Memanfaatkan kemajuan teknologi informasi untuk meningkatkan kemampuan mengolah, mengelola, menyalurkan, dan mendistribusikan informasi dan pelayanan publik. Oleh karena itu ketika masyarakat mendambakan terwujudnya reformasi sektor publik, pemerintah daerah harus segera melaksanakan proses transformasi menuju *e-government* Sebagaimana tertuang dalam INPRES No. 3 tahun 2003 pengembangan *e-government*, dilakukan penataan sistem manajemen dan proses kerja di lingkungan pemerintah dan pemerintah daerah dengan cara:

1. mengoptimalkan pemanfaatan kemajuan teknologi informasi untuk mengeliminasi sekat-sekat organisasi dan birokrasi;
2. membentuk jaringan sistem manajemen dan proses kerja yang memungkinkan instansi-instansi pemerintah bekerja secara terpadu,

untuk menyederhanakan akses ke semua informasi dan layanan publik yang harus disediakan oleh pemerintah.

Dengan pengembangan *e-government* ini, juga dibarengi dengan penataan sistem manajemen dan prosedur kerja di lingkungan pemerintah dengan mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi. Pemanfaatan teknologi informasi tersebut mencakup dua aktivitas yang saling berkaitan, yaitu:

1. pengolahan data, pengelolaan informasi, sistem manajemen dan proses kerja secara elektronis;
2. pemanfaatan kemajuan teknologi informasi agar pelayanan publik dapat diakses secara mudah dan murah oleh seluruh masyarakat.

Untuk melaksanakan maksud tersebut, pengembangan *e-government* diarahkan untuk mencapai setidaknya empat tujuan, yaitu:

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

Untuk dapat memberikan layanan *e-government* yang optimal maka diperlukan Infrastruktur yang memadai. Infrastruktur *e-government*, terutama jaringan memegang peranan yang sangat penting sebagai sarana komunikasi

penyebaran informasi. Kendala yang cukup besar dalam komunikasi adalah bagaimana komunikasi itu dapat dilakukan tanpa memandang letak geografis yang sering menjadi penghambat. Sebuah tuntutan bahwa komunikasi dapat dilakukan tanpa memandang jarak dan fleksibel di daerah manapun.

Sebuah inovasi teknologi telekomunikasi melahirkan terobosan baru yang menggantikan teknologi telekomunikasi konvensional. Teknologi yang tidak membutuhkan biaya operasional yang tinggi. Teknologi tersebut adalah Teknologi Nirkabel (*Wireless Network*), teknologi yang tidak membutuhkan media perantara kabel dalam proses telekomunikasinya (*transfer audio, video, dan data*).

Teknologi wireless ini sangat mendukung dan sesuai dengan kebutuhan infrastruktur *e-government*. Dengan biaya yang relatif lebih murah dan implementasi serta perawatan yang lebih mudah, teknologi *wireless network* memenuhi kebutuhan transformasi data (informasi) dengan jangkauan yang lebih luas dibandingkan dengan jaringan kabel.

Menyadari pentingnya teknologi ini, maka Pemda Lima Puluh Kota mulai membangun *Local Area Network (LAN)* pada tahun 2002 ketika itu Kantor Informasi Komunikasi dan Data (IKD) baru saja terbentuk. Namun sayangnya keputusan investasi tidak didasari oleh hasil kajian tentang berapa besar manfaat yang akan di harapkan.

Adapun cikal bakal LAN ini berasal dari komputer jaringan Bagian Pengolahan Data dan Elektronik (PDE) yang berjumlah 10 unit, walaupun komputer komputer sudah terhubung dalam satu jaringan tersebut namun belum ada aplikasi bersama³.

Komputer yang digunakan ini merupakan bekas dari program SIKOMDAGRI (Sistem Komunikasi Departemen Dalam Negeri). Program Siskomdagri ini tidak sempat beroperasi. Secara umum kondisi komputer tersebut dalam keadaan rusak ringan dan sebagian cenderung berat.

Pada tahun 2002 Kantor IKD melakukan pengadaan 10 unit komputer, komputer ini diperuntukan bagi pengembangan jaringan LAN yang sudah ada sebelumnya, tahun 2003 ditambah lagi 7 unit komputer, dengan penambahan ini

³ Merupakan kegiatan yang dilakukan antar komputer seperti tukar menukar data, *chatting, file sharing* dan lain-lain.

maka terdapat 24 unit komputer Jaringan LAN. Untuk mendukung koneksi antar komputer pada kantor- kantor yang berjauhan maka pada saat itu juga dibangun 3 tower, yang terdiri 1 tower pemancar yang berlokasi di Kantor IKD dan dua tower penerima yang terletak di Dinas Perhubungan dan di kantor Badan Perencana Pembangunan Daerah. Tower yang di Dinas perhubungan juga mengkoneksikan komputer yang ada di tiga kantor yaitu (1). Dinas Pertambangan dan Energi, (2) Kantor Pariwisata dan (3). Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan, sedangkan tower yang di Bappeda hanya untuk komputer di Bappeda saja. Untuk komputer - komputer yang berada di sekitar Kompleks Kantor bupati dikoneksikan dengan kabel yang langsung didistribusikan dari Kantor IKD, adapun komputer yang terhubung adalah :

1. Kantor IKD (sebagai server) ditambah 4 unit pada masing-masing seksi
2. Badan Kepegawaian Daerah
3. Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah
4. Ruangannya Bupati
5. Ruangannya Wakil Bupati
6. Ruangannya Sekretaris Daerah
7. Ruangannya Asisten I
8. Ruangannya Asisten II
9. Badan Pengelola Keuangan Daerah
10. Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat
11. Kantor Satuan Polisi Pamong Praja
12. Bagian Umum
13. Bagian Tata Pemerintahan
14. Bagian Organisasi
15. Bagian Catatan Sipil
16. Bagian Kesejahteraan Rakyat
17. Bagian Lingkungan Hidup
18. Bagian Perencanaan Program
19. Bagian Perekonomian dan Penanaman Modal Daerah
20. Bagian Arsip
21. Bagian Hukum

Rencana jangka menengah LAN ini adalah pada tahun 2004 sudah terkoneksi dengan seluruh SKPD, 2005 seluruh kecamatan dan pada tahun 2009 sudah tersambung sampai ke tingkat Nagari (Desa). Keberadaan Jaringan LAN sampai ke Nagari diharapkan dapat diakses oleh masyarakat umum, seperti petani, pedagang dan pengusaha kecil. Dengan terkoneksinya hingga Nagari maka petani dan masyarakat lainnya akan lebih mudah mengakses informasi yang berhubungan dengan pekerjaan mereka sehari-hari. Misalnya pedagang akan lebih awal tahu harga pasaran, begitu juga petani akan lebih cepat tahu tentang informasi cuaca, sehingga mereka bisa menyesuaikan tanaman yang akan ditanam.

Pada tahun 2004 semua komputer dan jaringan sudah terpasang dengan baik, begitu juga dengan tower-tower juga sudah bekerja dengan baik pula. Untuk mengoperasikan komputer jaringan pada SKPD, berdasarkan Surat Keputusan Bupati juga dibentuk petugas atau operator komputer jaringan. Pada awalnya operator ini hanya berasal dari SKPD yang diberikan komputer jaringan. Tugas dari operator ini adalah untuk mengumpulkan data kegiatan pada SKPD yang bersangkutan dan menyampaikan informasi – informasi yang dirasa perlu kepada pengelola di Kantor IKD. Bertukar informasi dengan sesama SKPD juga bisa dilakukan. Belakangan operator yang di "SK-kan" juga berasal dari SKPD yang tidak memiliki komputer jaringan sebagaimana tertuang dalam SK Bupati Nomor : 267 tahun 2008 tanggal 12 Mei 2008 tentang Pembentukan Tim Pelaksanan *Up Date* Data Website Kabupten Lima Puluh Kota tahun 2008.

Tugas dari Operator Pegumpul Data SKPD adalah :

1. Menghimpun data-data potensi daerah Kabupten Lima Puluh Kota pada semua bidang yang terdapat pada masing-masing SKPD dan mengirimkannya kepada Kanalisator⁴ data yang berada di Kantor Komunikasi dan Data melalui media elektronik (jaringan LAN, *flashdisk*, atau dalam bentuk data elektronik lainnya)
2. Menyerahkan dan mengirimkan data – data yang ada pada SKPD yang bersangkutan baik berupa data permanen maupun perubahan data kepada Kanalisator.

⁴ Petugas yang menghimpun dan melakukan evaluasi terhadap data yang diberikan oleh kontributor dalam bentuk data elektronik.

3. Menyampaikan data-data lainnya yang berhubungan dengan pembangunan dan peyelenggaraan pemerintahan Kabupaten Lima Puluh Kota

Bagi mereka yang tidak mempunyai komputer jaringan hanya ditugaskan untuk melaporkan data kegiatan SKPD mereka secara manual, seperti mengantar data secara langsung baik secara *softcopy* maupun *hardcopy*. Sedangkan bagi yang bertugas pada SKPD yang memiliki komputer jaringan diharapkan untuk mengirim data secara elektronik.

Sebagai kompensasi atas penambahan tugas terhadap operator tersebut diberikan honor bulanan. Adapun syarat untuk mendapatkan honor tersebut adalah setiap bulan operator harus menyerahkan laporan pekerjaan komputer jaringan dan laporan penyerahan data yang diketahui oleh kepala SKPD.

Untuk membekali operator dan penyeter data SKPD tersebut, diadakan pelatihan pengolahan data. Sedangkan untuk menanamkan pemahaman bagi pimpinan SKPD juga dilakukan semacam pengenalan teknologi informasi khususnya pemanfaatan *Local Area Network*.

Data-data yang disetorkan oleh operator komputer jaringan diharapkan dapat menambah koleksi bank data dan meng-*update* isi *website* pemda [www.limapuluhkota .go.id](http://www.limapuluhkota.go.id)

3.2. Perencanaan Proyek Pembangunan LAN

Perencanaan menurut Undang – undang Nomor 25 tahun Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional adalah suatu proses untuk menentukan tindakan masa depan yang tepat, melalui urutan pilihan, dengan memperhitungkan sumber daya yang tersedia. Sedangkan proyek adalah suatu unit kegiatan investasi atau kumpulan atau lebih dari satu kegiatan yang dilaksanakan sebagai satu unit atau kesatuan kegiatan, yang dilaksanakan dalam suatu periode tertentu (mempunyai umur proyek), di lokasi tertentu dan dengan tujuan-tujuan tertentu.

Proyek merupakan bagian akhir dan terkecil dari suatu hirarki perencanaan pembangunan yang merupakan bagian dari perencanaan nasional dan program-program pembangunan. Proyek adalah suatu kegiatan yang

menterjemahkan rencana pembangunan dan program dalam suatu kegiatan nyata. (LPEM-FEUI).

Oleh karena itu, perencanaan proyek pembangunan *Local Area Network* tentunya juga mempunyai suatu proses kegiatan yang mempunyai tujuan dengan melibatkan sumber daya yang ada, maka untuk melihat proses perencanaan tersebut serta melihat harapan-harapan yang ingin dicapai oleh perancang kegiatan ini, dapat menggunakan Matrik Kerangka Kerja Logis, Matrik ini akan mendeskripsikan kegiatan investasi LAN yang dilakukan beserta harapan-harapan yang ingin dicapai beserta ukuran-ukuran kualitatif dan kuantitatif (lampiran : 1)

Deskripsi Tabel Kerangka Kerja Logis tahap Perencanaan

INPUTS:

Secara keseluruhan *Input* Dana yang sudah dihabiskan untuk pembangunan proyek LAN mencapai Rp. 806.737.500,- untuk periode th 2002-2008,- (perincian terlampir).

Dana tersebut digunakan untuk pengadaan komputer jaringan beserta kelengkapannya. Membangun 3 unit tower *wireless* masing-masing di kantor IKD, Kantor Bappeda, dan Dinas Perhubungan, pengadaan satu unit server, serta program dua kali pelatihan operator jaringan, dan sosialisasi terhadap pimpinan SKPD sebanyak 1 kali serta untuk biaya langganan internet..

Asumsi yang harus ada untuk mewujudkan ini adalah adanya Pimpinan Proyek yang berkualitas dan bertanggung jawab. Dukungan yang cukup dari pimpinan dan komitmen Pemerintah Daerah serta pegawainya. Pekerjaan harus dilakukan tepat waktu, birokrasi yang sederhana. Kemudian yang penting sekali adalah adanya konsistensi komitmen dan kebijakan daerah serta tidak ada KKN dan hal – hal yang bersifat *force mayor*.

OUTPUT

Output dari kegiatan investasi di proyek LAN adalah 24 unit komputer berikut perlengkapan, peralatan LAN lainnya. Dengan beroperasinya ke 24 komputer tersebut diharapkan dapat menjadi jembatan komunikasi antara sesama SKPD maupun dengan Pimpinan Daerah Bentuk komunikasi antara komputer

yang diharapkan adalah adanya proses transfer data dan saling bertukar informasi bahkan untuk surat menyurat antar SKPD yang terhubung dengan LAN bisa dilakukan secara elektronik. Hal ini bisa terlaksana dengan asumsi bahwa tidak ada perubahan tata letak dan posisi komputer jaringan yang sudah di *setting*, karena dengan mengubah letak komputer tentu akan mengubah skema jaringan dan pengaturan jaringan yang telah ditetapkan. Dibutuhkan penegasan untuk menggunakan komputer jaringan hanya untuk keperluan komunikasi antara komputer saja, bukan digunakan untuk mengetik atau keperluan kantor sehari-hari. Untuk dapat komputer ini terbebas dari kemungkinan digunakan untuk mengetik maka harus ada jaminan ketersediaan komputer yang memadai untuk pekerjaan sehari-hari.

Begitu juga adanya jaminan dari pimpinan SKPD, untuk senantiasa memberikan arahan kepada operator agar selalu mengoperasikan komputer jaringan sesuai dengan peruntukannya. Dukungan pimpinan tersebut juga dapat memacu kreatifitas operator komputer jaringan untuk lebih rutin mengirimkan data-data kegiatan pembangunan terbaru kepada kantor IKD.

Asumsi berikutnya yang harus terpenuhi adalah teralokasinya biaya yang cukup untuk perawatan komputer dan peralatan jaringan lainnya. Dana perawatan menjadi penting karena setiap pengadaan barang modal haruslah dibarengi dengan dana perawatan

HASIL :

Hasil yang ingin dicapai adalah tersedianya perangkat (*output*) dan berfungsinya (*outcomes*) jaringan sebagai sarana untuk lalulintas data dan informasi antar SKPD. Maksudnya adalah setiap SKPD dapat mengirimkan dan meminta data dan informasi kepada seluruh SKPD yang terkoneksi. Kantor IKD selaku pengelola data dan informasi juga akan mendapatkan data-data terbaru tentang kegiatan-kegiatan pembangunan-pemerintahan dari SKPD. Data data ini akan dinilai kelayakannya dan kemudian akan dimasukkan ke dalam web pemda. Kemudian dengan adanya lalulintas data ini maka informasi – informasi dari pimpinan daerah juga diharapkan dapat disampaikan melalui jalur ini, sebaliknya kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh SKPD juga dapat dipantau oleh pimpinan daerah.

Dalam penelitian lapangan, indikator hasil (*outcomes*) atau berfungsi atau tidaknya perangkat jaringan LAN ini diwakili dengan besar, jenis dan banyaknya data seputar kegiatan pembangunan-pemerintahan yang masuk ke kantor IKD, serta informasi terbaru dari masing-masing yang diterima oleh kantor IKD. Hal ini dipengaruhi oleh (dalam KKL sebagai asumsi penting) adanya tidaknya dukungan pimpinan SKPD terhadap penggunaan LAN sebagai sarana pertukaran informasi antar SKPD. Dukungan ini dapat berupa aktifnya pimpinan SKPD memberikan data atau informasi terbaru melalui jaringan LAN. Untuk memberikan dukungan yang memadai dibutuhkan pemahaman yang baik pula oleh pimpinan terhadap manfaat dan kegunaan LAN secara khusus. Agar pemahaman ini ada, kantor IKD menyelenggarakan sosialisasi bagi pimpinan SKPD. Dengan adanya sosialisasi diharapkan terjadi peningkatan pengetahuan pimpinan SKPD terhadap LAN. Dari hasil evaluasi nanti, ditemui, kelihatannya mungkin sosialisasi ini dirasakan tidak cukup dan kurang efektif, sehingga fungsi LAN tidak optimal.

MANFAAT

Manfaat yang diharapkan dari proyek jaringan LAN ini adalah dampak (hasil) dari befungsinya (*outcomes*) jaringan secara efektif dan efisien. Seharusnya manfaat yang dapat dipetik dari tersedianya jalur lalulintas informasi ini adalah adanya efisiensi atau penghematan dalam biaya (*cost saving*), yaitu penghematan waktu:

- (a) Pelayanan, pertukaran (*transfer*) data dan informasi yang selama ini dilakukan secara manual. Dengan adanya LAN proses tersebut dapat dilakukan secara elektronik.
- (b) Tidak perlu lagi adanya pegawai atau staf ditugaskan untuk menjemput atau mengantar data, sehingga menghemat biaya BBM dengan berkurangnya penggunaan kendaraan untuk menjemput atau mengantar data dan informasi antar SKPD.
- (c) Begitu juga bagi pimpinan daerah ketika membutuhkan informasi dari suatu SKPD misalnya tidak perlu lagi memanggil kepala SKPD yang bersangkutan. Dengan dihematnya waktu dalam proses tersebut maka waktu untuk melakukan pekerjaan lainnya tentunya akan lebih banyak

- (d) Penghematan, pembelian kertas, tinta, dan bahkan biaya telepon. Untuk biaya pembelian kertas dan tinta didapat dari berkurangnya penggunaan *hard copy* menjadi *electronic copy*. Data atau informasi yang sebelumnya harus menggunakan kertas sekarang hanya menggunakan sarana elektronik seperti email dan lain-lain. Untuk penghematan pemakaian telepon bisa dilakukan dengan cara berkomunikasi melalui sarana LAN baik berupa berkirim *message* atau berupa *chatting* bahkan secara *advance* bisa dengan *voice-video chatting* yaitu berkomunikasi langsung yang menggunakan perangkat *web-camera*.

Dengan lancarnya arus lalulintas data dan informasi serta konsistennya laporan kegiatan dan data yang diberikan oleh SKPD ke Kantor IKD maka website pemda tentu akan semakin *up to date*. Dengan *update*-nya data *website* pemda maka pengunjung *website* juga akan meningkat. Kebutuhan-kebutuhan SKPD dan masyarakat luas akan informasi tentang Kabupaten Lima Puluh Kota akan terpenuhi.

Sayangnya, besar manfaat yang diharapkan dari proyek LAN yang seharusnya menjadi dasar keputusan investasi proyek LAN (efisiensi biaya dan anggaran), tidak pernah dihitung atau diperkirakan besarnya.

Agar manfaat proyek LAN ini dapat terus menerus diwujudkan, maka pemerintah harus menjaga tatanan pengelolaan Teknologi informasi ini dengan konsisten. Ini merupakan konsistensi kebijakan pemerintah daerah sebagai dukungan terhadap kelembagaan yang menjadi asumsi untuk keberhasilan proyek LAN. Kenyataannya, sering terjadi perubahan pada kebijakan pengelolaan Teknologi Informasi yang terlalu sering sehingga dapat mengganggu jalannya instrumen-instrumen teknologi informasi.

SASARAN

Dalam jangka panjang dampak atau sasaran dari pengadaan LAN yang diharapkan adalah meningkatnya pelayanan pemerintah kepada masyarakat, serta meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah, meningkatnya minat investor untuk berinvestasi di Lima Puluh Kota. Pada akhirnya kesejahteraan masyarakatpun akan naik.

BAB IV

EVALUASI KINERJA PROYEK *LOCAL AREA NETWORK*

Evaluasi kinerja pasca proyek (*Ex-post Evaluation* atau di Bappenas istilah yang digunakan adalah Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan -EKPP) dilakukan pada akhir periode investasi dan berfungsinya proyek LAN dengan menggunakan data monitoring dan evaluasi (monev) proyek yang seharusnya rutin atau berkala dilakukan oleh pihak yang berwenang di kantor Informasi Komunikasi dan Data (IKD) Kenapa? Monev perlu dilakukan agar kesalahan yang terdeteksi selama pelaksanaan proyek dapat sesegera mungkin diantisipasi, diperbaiki agar kerusakan jaringan dan fasilitasnya tidak berlarut-larut. Dengan demikian proyek dapat diharapkan kinerjanya secara optimal seperti yang direncanakan (sesuai sasaran jangka pendek, menengah dan panjang).

4.1 Evaluasi Kinerja Proyek Local Area Network (LAN)

Keputusan berinvestasi terhadap suatu proyek merupakan suatu tindakan yang mempunyai konsekuensi, yaitu ketika pemerintah daerah Kabupaten Lima Puluh Kota memutuskan untuk membangun proyek Lokal Area Network ini sesungguhnya pemerintah sudah melakukan pilihan diantara beberapa pilihan untuk berinvestasi pada saat itu. Pilihan ini harus dilakukan karena pemerintah daerah mempunyai keterbatasan, oleh karena itu dengan berinvestasi kepada proyek LAN ini maka pilihan terhadap investasi dibidang lainnya tidak dilakukan. Dalam konsep ekonomi dinamakan *opportunity cost* yaitu hasil (*net benefit foregone*) yang hilang atau dikorbankan dari suatu kesempatan yang ditinggalkan atau tidak dapat dilakukan (*the second best*) karena memilih suatu alternatif prioritas pertama (*the first best*). Oleh karena itu, proyek LAN ini tentu dianggap suatu yang prioritas (*the first best*) dibanding kegiatan lain pada saat itu, sehingga program tersebut perlu kiranya untuk dilihat dan di evaluasi, bagaimana pencapaian serta bagaimana kinerja proyek ini. Paling tidak capaian proyek LAN ini sama dengan *opportunity cost*-nya

Evaluasi kinerja proyek atau evaluasi pasca proyek, dilakukan pada saat proyek dinyatakan selesai dilaksanakan. Walaupun begitu, evaluasi kinerja juga

dapat dilakukan secara berkala selama proyek beroperasi sesuai kebutuhan. Hal ini dilakukan agar proyek dapat mencapai berbagai sasaran dan tujuan pembangunan seperti yang telah dijabarkan dalam perencanaannya. Agar tujuan – tujuan proyek dapat dicapai, perencanaan proyek yang baik perlu dibarengi dengan peralatan untuk evaluasi.

Evaluasi kinerja sebaiknya dapat dilakukan secara terencana dan komprehensif, agar dapat ditarik pelajaran dari pengalaman proyek yang telah dilaksanakan. Hasil evaluasi kinerja digunakan sebagai umpan balik dalam dalam proses pengambilan keputusan, baik untuk kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, pengendalian dan kaji ulang (*review*). Dengan demikian, dalam situasi sumber daya yang terbatas, kinerja dari proyek-proyek pembangunan yang sedang dilaksanakan dapat ditingkatkan (Suyanti, LPEM-FEUI). Oleh karena itu Proyek *Local Area Network* ini, agar sejalan dengan perencanaan pembangunan semula perlu di evaluasi. Untuk mengevaluasi proyek LAN dapat menggunakan Kerangka Kerja Logis. Kerangka kerja Logis untuk evaluasi formatnya tidak jauh berbeda dengan KKL untuk tahap perencanaannya, hanya saja pada KKL tahap pemantauan dan evaluasi terdapat penambahan kolom pada sisi kanan yang berisi tentang perbandingan antara rencana dengan realisasi (Suyanti:1997). Dengan penambahan kolom pada sisi kanan maka akan diuraikan perbandingan indikator-indikator kinerja yang seharusnya disusun pada tahap perencanaan proyek LAN dengan realisasi setelah proyek berakhir (*ex post evaluation*)

Di bawah ini adalah uraian mengenai temuan hasil studi lapangan mengenai kinerja Proyek LAN.

4.1.1. *INPUT*

Kategori *input*, yaitu proses awal investasi dalam kegiatan pengadaan barang dan jasa proyek LAN ini, dapat dilihat di tabel 5.2: Realisasi Pengeluaran sebesar Rp. 806.737.300,- Dari sisi pengadaan barang untuk komputer dan tower serta kelengkapannya tidak mengalami masalah. Otonomi daerah baru saja berjalan dan besarnya kekuasaan yang ada di tangan Bupati turut memberikan dorongan, sehingga kegiatan yang mendapat

dukungan oleh bupati seolah-olah harus dilaksanakan sesegera mungkin. Oleh karena itu proses – proses dalam pengadaan barang pada proyek ini tidak mengalami gangguan. Akan tetapi, masih ada kelengkapan penting yang belum dibeli yaitu komputer server⁵. Komputer ini seyogyanya harus ada karena komputer server mempunyai peranan yang sangat penting sebagai pusat pengatur layanan bagi komputer – komputer LAN. Untuk menyisiatinya, digunakan salah satu komputer LAN. Namun kemampuan dari server ini tidak maksimal, hal ini tercermin dari spesifikasinya, yaitu komputer *pentium* III dengan *Random Acces Memory* (RAM) hanya 128 MB. Akibatnya proses aplikasi yang dijalankan lebih lamban, dan komputer ini pun sering rusak.

Seharusnya komputer server ini adalah komputer khusus dan bukan komputer *PC* yang ini atau setidaknya memiliki kemampuan dengan spesifikasi layaknya komputer *server* Semestinya pada awal pembangunan proyek ini, komputer server sudah harus ada sehingga semua aplikasi dapat dijalankan dengan baik.

Kemudian sisi kedua yang perlu diperhatikan adalah *input* frekuensi sosialisasi terhadap pimpinan SKPD. Selama rentang waktu 2002-2008, sosialisasi terhadap pimpinan hanya dilakukan satu kali pada tahun 2006. Menurut hemat penulis sosialisasi pada tahun 2006 sudah terlambat, karena pada saat itu peralatan jaringan sudah terlanjur banyak yang rusak, walaupun sosialisasi ini berjalan dengan baik tidak akan banyak gunanya karena di kantor SKPD komputer-komputer jaringan sudah tidak berfungsi lagi. Seharusnya sosialisasi ini dilakukan sejak awal proyek dan dilakukan berkala dan terus menerus.

Jika membuat perbandingan dengan yang dilakukan Kabupaten Sragen terhadap biaya dikeluarkan sejak tahun 2003 sampai 2008 maka pembangunan

⁵ Dalam teknologi informasi, sebuah server (biasanya di sebut server aplikasi) adalah “sebuah program aplikasi yang menerima sambungan untuk permohonan servis dan memberikan kembali respons”. Sebuah server aplikasi dapat di jalankan pada komputer yang sama dengan client yang menggunakan server tersebut, atau dapat tersambung melalui jaringan komputer. Beberapa contoh server aadalah file server, database server, backup server, print server, mail server, web server, FTP server, application server, VPN server, DHCP server, DNS server, WINS server, logon server, security server, domain controller, backup domain controller, proxy server, firewall, dll. (Onno W. Purbo)

sistem *online* ini menghabiskan dana hanya Rp. 1,2 milyar. Proyek ini dapat menyumbang efisiensi yang baik dalam belanja pemerintahan. Biasanya Pemerintah Kabupaten setiap tahunnya mengeluarkan biaya tagihan telepon sebesar 2,3 Milyar, dan dengan adanya sistem online ini hanya dibutuhkan Rp. 250.000.000,- perbulan untuk biaya kerjasama dengan *Internet Service Provider*. Sedangkan untuk penghematan untuk belanja kertas mencapai 70% (www.Indonesia.com). Hal ini disebabkan oleh berkurangnya pemakaian kertas untuk surat menyurat pasca diberlakukannya surat dalam bentuk elektronik.

4.1.2. **OUTPUTS DAN OUTCOMES LAN**

Output (keluaran) kegiatan proyek LAN seperti yang dirinci pada tabel 5.2 adalah :

- (a) komputer dalam jaringan LAN
- (b) tower pemancar dan tower penerima,
- (c) Komputer Server LAN.
- (d) Tenaga operator yang telah dilatih,
- (e) Aparat dan Pimpinan SKPD yang telah mendapat sosialisasi program kegiatan LAN
- (f) Internet
- (g) Peralatan dan perlengkapan LAN lainnya (tabel 5.2)

Dari penelitian yang dilakukan, pada tahapan kinerja *output* ditemukan bahwa:

- a. Kondisi komputer LAN sudah banyak yang rusak, hanya 10 unit yang dikategorikan layak pakai, Tower pemancar dan Penerima Sinyal juga mengalami kerusakan cukup parah, jaringan kabel LAN sudah banyak yang terputus
- b. Pelatihan terhadap operator komputer LAN sejak LAN diaktifkan tahun 2003 hanya dilakukan dua kali yaitu pada tahun 2003 dan tahun 2008. Secara teknis, operator yang ditunjuk sudah mempunyai keahlian yang cukup untuk melakukan pengoperasian LAN. Mayoritas pengetahuan mereka tidak hanya didapat dari pelatihan yang diberikan tetapi sudah merupakan keterampilan yang didapat

secara otodidak, jadi secara umum tidak ada permasalahan teknis yang berasal dari operator komputer LAN. Rata – rata usia operator adalah 20 – 35 tahun, artinya mereka mulai menjadi pegawai Pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota ketika komputer sudah digunakan sebagai alat bantu dalam membuat surat, dan mengolah data keuangan. Menggunakan komputer bukan merupakan sesuatu yang baru bagi mereka. Ditambah lagi dengan telah merambahnya warnet sampai ke kota – kota kecil dan bahkan sampai ke kota kecamatan telah membuat mereka lebih dulu mengenal internet sebelum pelatihan dilaksanakan. Sedangkan tugas – tugas yang diberikan kepada mereka hanya mengoperasikan komputer agar dapat berhubungan dengan komputer lain. Jadi, secara umum pelatihan merupakan wadah penegasan tentang uraian tugas dan fungsi sebagai operator komputer LAN.

- c. *Outcomes* : Sosialisasi untuk pimpinan dilakukan hanya satu kali yaitu pada tahun 2006. Agar tugas dan fungsi operator LAN dan keberadaan sarana Teknologi Informasi ini dapat diketahui oleh pimpinan SKPD. Kantor IKD juga mengadakan suatu sosialisasi tentang pemanfaatan jaringan LAN serta Teknologi Informasi secara umum sebagai *outcomes* proyek LAN ini. Kegiatan itu sendiri diadakan di Aula Kantor Bupati, namun tidak banyak kepala SKPD yang hadir. Kalaupun ada yang hadir itu hanya sewaktu acara pembukaan saja, sedangkan sewaktu pembekalan, kepala SKPD sudah meninggalkan ruangan. Sebagian kepala SKPD diwakili oleh operator LAN SKPD saja. Adapun tujuan kegiatan ini adalah agar pemahaman kepala SKPD meningkat tentang tata kerja LAN dan manfaat yang didapat. Dengan diketahuinya tata kerja dan manfaat LAN diharapkan kepala SKPD dapat mendukung terwujudnya proses transfer data, baik berupa laporan kegiatan SKPD maupun informasi – informasi yang dapat dibagikan kepada SKPD lain sebagai salah satu manfaat yang diharapkan dari proyek LAN ini (*outcomes*).

Ketidakhadiran kepala SKPD pada acara sosialisasi itu menyebabkan kepala SKPD tidak begitu memiliki komitmen yang baik terhadap cara kerja dan manfaat dari keberadaan komputer LAN di SKPD.

Sosialisasi yang hanya satu kali dalam rentang waktu 3 tahun sejak proyek ini dimulai merupakan satu indikator lemahnya persiapan dan monitoring (harus muncul atau diantisipasi dalam tahap perencanaan yang proyek yang ideal) yang dilakukan oleh kantor IKD. Semestinya kegiatan sosialisasi ini diadakan tiap tahun, sehingga kepala SKPD diharapkan akan semakin meningkat pemahamannya dan pengetahuannya mengenai LAN. Dengan mengadakan kegiatan sosialisasi ini tiap tahun, Kepala SKPD dapat menilai bahwa kegiatan ini dikerjakan memang merupakan program prioritas yang tidak dapat diabaikan begitu saja.

Seksi Sisforkom (Sistem Informasi dan Komunikasi) yang merupakan seksi yang bertugas mengurus LAN pada Kantor Informasi Komunikasi dan Data (IKD) sejak tahun 2006 selalu merencanakan kegiatan sosialisasi dan pelatihan operator tiap tahun. Rencana ini selalu terkendala oleh terbatasnya anggaran yang ada pada kantor IKD, sepanjang pengamatan penulis selama bertugas pada kantor IKD sejak tahun 2005. terlihat bahwa anggaran untuk Seksi Sisforkom untuk kegiatan di bidang *local area network* tidak konsisten dimana setelah pengadaan perangkat LAN ini pada tahun 2003 dan 2004 tidak terlihat adanya anggaran untuk perawatan, maupun anggaran untuk penambahan cakupan layanan LAN ke SKPD lainnya. Pada tahun 2007 dan 2008 anggaran untuk penambahan dan penggantian perangkat baru ada dilakukan tapi tidak menyeluruh pula. Artinya pengadaan dan penambahan perlengkapan baru tidak mampu meningkatkan kinerja LAN. Hal ini terlihat ketika tahun 2008 kantor IKD membeli komputer untuk server yang cukup baik namun pada saat yang sama komputer LAN yang berada di SKPD yang sudah rusak berjumlah 14 unit. Seharusnya pada saat itu yang mesti dilakukan juga adalah pengadaan untuk penggantian komputer – komputer yang dibeli telah pada tahun 2002/2003.

Permasalahan lain adalah bahwa hanya sedikit sekali operator komputer LAN yang menyetorkan datanya melalui jaringan LAN. Sedangkan untuk keperluan untuk data *Website* diambil sendiri secara manual oleh kanalisator dengan meng-copy ke *Flash Disk*. Cara seperti ini mesti dilakukannya agar data website tetap memuat informasi yang tetap *upto date*. Namun karena berbagai keterbatasan cara-cara manual seperti ini tidak berjalan lama, sehingga data-data atau informasi di *website* akhirnya juga tidak selalu terbaharui. Ketika hal ini di konfirmasi kepada operator LAN, mereka sama-sama menyatakan, bahwa tidak dapat menyetor data kalau komputernya sendiri rusak dan jaringan sering tidak terkoneksi.

Di samping masalah itu, tugas yang diemban oleh seorang staf pada suatu SKPD bukanlah hanya sebagai operator Komputer LAN saja. Rata-rata mereka yang ditunjuk adalah staf yang dianggap rajin dibanding rekan yang lain. Sehingga operator tersebut tidak menyisakan waktu yang cukup untuk melakukan tugas-tugas sebagai operator LAN

Hasil dalam pemanfaatan LAN (*outcomes*) hanya dapat digambarkan bahwa ketika komputer sudah terhubung dalam jaringan LAN, masih di tahap awal setelah pengadaan komputer, komputer tersebut tidak digunakan sebagaimana mestinya seperti tujuan LAN. Hampir tidak ada proses komunikasi proses pembangunan, kirim mengirim data antar komputer. Apa sebabnya? Menurut Kanalisator yang juga bertindak selaku operator komputer server mengatakan bahwa peralatan dan perlengkapan jaringan LAN hanya digunakan untuk keperluan kerja kantor sehari-hari, mengetik surat dan pekerjaan rutin lain, dan bahkan tidak jarang digunakan untuk bermain *game*.

Artinya, dengan temuan itu dapat dipastikan bahwa kalau proyek LAN tidak berfugsi seperti tujuannya, apalagi sasaran investasinya dalam jangka panjang (sasaran makro ekonomi daerah). Jaringan LAN yang diharapkan dapat memberikan informasi yang lengkap dalam proses pembangunan bagi pelaku pembangunan di daerah, tidak memberi dukungan untuk meningkatkan investasi proyek-proyek pembangunan di daerah (proyek swasta maupun publik), tidak terwujud.

Kinerja atau keberhasilan pembangunan daerah yang dicapai oleh pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota sejak pembangunan proyek ini, dapat dipastikan bukan hasil atau sumbangan adanya *Local Area Network* yang tidak pernah berfungsi sesuai tujuannya.

Tabel : 5.2

**Realisasi Masukan dan Keluaran Proyek LAN
Di Pemda Kabupaten Lima Puluh Kota Sumatera Barat
2002-2008 (dalam Rupiah)**

Tahun	Uraian	Unit	Investasi	Biaya Operasional
2002	Komputer LAN XDXL Model Kable LAN (UTP) HUB	10 Unit 6 unit 1 Paket 4 Bh	245.000.000	
2003	Tower Komputer LAN Web Camera Head Phone Pelatihan Oprator Jaringan	3 unit 7 unit 7 Unit 7 Unit 1 paket	60.000.000 100.000.000 21.000.000 7.000.000	15.000.000
2004	Biaya internet	1 tahun		3.000.000
2005	<i>Up Grade Sever</i>	1 unit	8.245.000	
2006	Pembaharuan data website Sosialisasi Pimpinan	1 paket 1 Paket		20.900.000 3.112.500
2007	<i>Main Frame Server</i> Kabel LAN (UTP) RJ 45 Conenctor HUB Modem XDXL Pembaharuan data website Hosting Web Honor Operator Jaringan	1 unit 2 roll 1 kotak 2 uni 6 unit 1 paket 1 tahun 1 paket	100.000.000 1.700.000 500.000 3.000.000 30.000.000	45.540.000 31.200.000 16.800.000
2008	Hosting Web Tang Crimping Badwithmeter LAN tester Poiting Tower (service) Honor operator Jaringan Konversi Web ke Linux	1 tahun 2 unit 2 pasang 2 uni 1 paket 1 paket 1 paket	1.400.000 2.800.000 1.000.000	26.4000.000 11.080.000 12.000.000 25.000.000
	JUMLAH		596.705.000	210.032.500
	TOTAL (Investasi + operasional)		806.737.500	

Sumber : Dinas Pendapatan Keuangan Daerah Kab. Lima Puluh Kota.

Tabel 5.2 menunjukkan bahwa sejak LAN dibangun pada tahun 2002/2003 tidak ada penganggaran dalam upaya pengembangan jaringan. Proyek LAN hanya bertumpu pada penganggaran untuk jaringan yang sudah ada. Pengalokasian anggaran untuk mendukung anggaran yang sudah ada pun dinilai tidak mencukupi, seharusnya pada tahun pertama pengadaan perangkat Jaringan LAN ini sudah dilakukan anggaran untuk sosialisasi terhadap pimpinan SKPD dan pelatihan bagi petugas komputer LAN. Perencanaan anggaran ini seharusnya muncul dalam perencanaan proyek. Perencanaan proyek tidak pernah dilakukan

atau dibuat. Terbukti tidak adanya dokumen perencanaan yang dapat memberi informasi dan data mengenai alokasi anggaran selama umur proyek LAN. Jika proyek LAN ini akan dikembangkan untuk jaringan seluruh SKPD untuk tahun 2004, dan Nagari (desa) Online tahun 2009 maka akan terlihat dalam tabel arus kas – investasi dan operasional proyek - sudah ada rincian rencana anggaran untuk persiapan ke arah itu, seperti penambahan komputer, pengadaan tower-tower baru. Hal ini tidak pernah dilakukan dalam tahap perencanaan.

Tabel 5.2 hanya menunjukkan realisasi pengeluaran (biaya proyek) dan tidak terlihat pengeluaran untuk pengembangan Jaringan LAN. Seharusnya anggaran untuk pembelian komputer meningkat dari tahun ketahun sampai tercapainya pembangunan jaringan ke Nagari-Nagari. Namun yang terjadi sebaliknya, komputer-komputer yang sudah dibeli pada tahun 2002-2003 dan sudah memasuki masa akhir usia ekonomis pada tahun 2006-2007, tidak pernah diganti bahkan dipelihara.

Komputer LAN misalnya membutuhkan biaya perawatan minimal setiap bulanya Rp. 25.000,- sampai Rp. 40.000,- per unit, untuk masa pakai selama 5 tahun. Setelah lima tahun berjalan seharusnya ada reinvestasi penggantian - pembelian komputer baru.

Pada tahun 2006 sampai tahun 2008 memang ada upaya untuk menata kembali perangkat jaringan dengan pengadaan *Main Server*, perbaikan tower, mengadakan pelatihan, sosialisasi terhadap pimpinan SKPD dan *update website* Pemda Lima Puluh Kota. Jadi total anggaran yang dihabiskan proyek ini periode dalam kurun waktu 2002 -2008 sebesar 806.737.500,- menjadi sia – sia. Manfaat yang seharusnya diharapkan tidak tercapai.

Dampak Kerugian Proyek LAN

Terdapat dua macam kerugian yang diakibatkan oleh gagalnya proyek LAN ini:

- (1) Kerugian finansial (*finacial loss*), yaitu kerugian sejumlah uang yang telah dihabiskan untuk proyek ini sejak 2002 sampai 2008 sebesar Rp. 806.737.500,-
- (2) Kerugian secara ekonomi yaitu kerugian sebesar *opportunity cost* atau *benefit foregone* dari proyek lain yang tidak dapat dilaksanakan karena

memilih proyek LAN - sewaktu pemerintah memutuskan untuk melakukan investasi LAN ini. Sayangnya, pilihan lain tersebut (*the second best project*) tidak secara spesifik terdata, Pemerintah Daerah tidak mempunyai informasi mengenai alternatif penggunaan dana sebesar Rp. 800 Juta ini kalau tidak untuk LAN, dana untuk apa dan berapa harapan manfaatnya. Menurut Harahap (2000) *economic loss* (atau biasa disebut *economic loss doctrine*) melihat definisi kerugian jauh lebih luas dari definisi *accounting loss*. Sebab, *economic loss* terdiri dari *direct economic loss* dan *consequential economic loss*. (www.kontan.com)

4.2. Faktor – Faktor Penyebab Kegagalan Proyek LAN

Kegagalan proyek LAN disebabkan oleh 2 faktor utama yaitu aspek Sistem Perencanaan - Kebijakan Umum Daerah dan aspek Pemantauan dan Evaluasi

4.2.1. Sistem Perencanaan dan Kebijakan Umum Daerah

(1) Perencanaan Proyek

Apakah proyek LAN betul-betul dibutuhkan, diperlukan, prioritas dalam pembangunan daerah kabupaten Lima Puluh Kota? Perencanaan tidak pernah dibuat, dokumen perencanaan tidak pernah ada, hal ini berarti bahwa proyek LAN tidak direncanakan secara sistematis.

Sebelum investasi dilakukan, pertama-tama yang harus dilakukan adalah identifikasi proyek yaitu menentukan proyek apa yang akan dikerjakan, ini sangat penting dilakukan karena menyangkut penggunaan sumberdaya yang terbatas, kesalahan dalam mengidentifikasi proyek merupakan cikal bakal dari kegagalan dari proyek itu sendiri dan juga program pembangunan umumnya.

Identifikasi sebelum proyek dimulai mutlak dilakukan. Identifikasi dilakukan untuk melihat seberapa penting atau strategis suatu proyek dilakukan untuk mendukung suatu program pembangunan. Apakah sudah tepat jika permasalahan-permasalahan yang selama ini di hadapi akan terpecahkan ketika proyek ini selesai dibangun? Jadi suatu proyek itu seharusnya dibangun berdasarkan suatu kebutuhan (*need analysis*) dan analisis permasalahan dengan

pohon masalah untuk mencari akar permasalahan dalam pengadaan data. Bukan hanya berdasarkan kepada keinginan penyelenggara pemerintahan atau investor saja.

Ketiadaan dokumen perencanaan proyek LAN ini juga akan sangat berdampak kepada hal-hal lain, seperti

- (a) Tidak adanya alur yang tepat untuk melanjutkan kesinambungan proyek dalam penganggaran maupun pengalokasian sumberdaya manusia.
- (b) Motif para pelaku juga akan berbeda – beda dalam menterjemahkan fungsi dan manfaat proyek, tidak adanya pengorganisasian yang baik untuk menjaga proyek agar senantiasa dapat mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan semula.

Sedangkan ketiadaan monitoring dan evaluasi selama proses perencanaan sampai dengan pelaksanaan menandakan bahwa tidak ada upaya untuk mengontrol kesinambungan suatu proyek, karena dengan monitoring dan evaluasi diharapkan kita dapat melihat capaian – capaian tujuan yang direncanakan, dan jika ada sesuatu yang tidak sesuai dengan tujuan semula maka dengan segera dapat direkomendasikan untuk diperbaiki.

(2) Inkonsistensi Kebijakan Umum daerah

Penyebab berikutnya adalah adanya inkonsistensi dalam kebijakan umum daerah. Kebijakan umum daerah terlihat dari naskah Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP). RPJP bertujuan untuk menyusun dokumen perencanaan pembangunan jangka panjang. RPJP juga berfungsi sebagai pemberi arah pembangunan daerah untuk periode 20 tahun mendatang secara jelas dan sistematis kepada seluruh pelaku pembangunan daerah, baik Pemerintah Daerah, swasta maupun masyarakat Kabupaten Lima Puluh Kota. Sedangkan tujuan utama penyusunan RPJP Kabupaten Lima Puluh Kota ini adalah melakukan analisis terhadap kondisi dan potensi umum daerah. Melakukan proyeksi 20 tahun ke depan, merumuskan visi dan misi pembangunan serta menentukan arah dan pentahapan pembangunan daerah Kabupaten Lima Puluh Kota untuk periode 2005-2025.

Dokumen RPJP selanjutnya akan menjadi acuan, bagi seluruh komponen daerah (pemerintah, masyarakat dan dunia usaha) di dalam mewujudkan aspirasi dan cita-cita masyarakat Kabupaten Lima Puluh Kota. Mewujudkan kehidupan yang lebih maju, agamais dan sejahtera sesuai dengan visi, misi dan arah pembangunan yang telah disepakati bersama. Dengan demikian diharapkan seluruh upaya yang dilakukan oleh masing-masing pelaku pembangunan akan sinergis, koordinatif dan saling melengkapi satu sama lainnya, untuk mendorong proses pembangunan daerah Kabupaten Lima Puluh Kota secara keseluruhan.

.....Pelayanan yang prima merupakan salah satu fungsi utama dari birokrasi pemerintahan yang baik. Birokrasi pemerintahan yang baik, efektif dan efisien hanya bisa terwujud apabila terjadi pelayanan yang cepat, murah, ada kepastian dan tidak berbelit-belit. Arah pembangunan dalam hal ini adalah terus diwujudkan aparatur pemerintah daerah yang profesional, bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme dan berdedikasi baik. Masalah utama dalam birokrasi kita dewasa ini adalah budaya kinerja birokrasi yang belum berorientasi pada efisiensi dan produktivitas. Sejalan dengan peningkatan kualitas aparatur daerah, perlu pula dilakukan pengadaan dan pemeliharaan "data-base", penggunaan instrumen ITC dalam pemerintah (a.l. via *e-government*)....Dokumen RPJP 2005-2025:hal 63

RPJP ini selanjutnya merupakan dasar utama bagi penyusunan *Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM)* Kabupaten Lima Puluh Kota yang masing-masingnya untuk periode 5 tahun sesuai masa jabatan Bupati Kepala Daerah. Untuk bidang fungsi Telekomunikasi dan Informatika, kerangka kerja yang disusun adalah :

- a. Pengembangan dan penerapan teknologi informasi dan komunikasi dalam pemerintahan dan pembangunan (*e-government*)⁶.
- b. Perluasan pemanfaatan jasa telekomunikasi dan informatika untuk pengembangan ekonomi masyarakat.
- c. Peningkatan sarana dan prasarana sistem informasi manajemen pemerintahan daerah.

⁶ Pemerintah Federal Amerika Serikat mendefinisikan *e-government* secara ringkas, padat, dan jelas, sebagai : *E-government mengacu kepada penyampaian informasi dan pelayanan online pemerintahan melalui internet atau media digital lainnya*. Sementara Nevada, salah satu negara bagian di Amerika Serikat, mendefinisikan *e-government* sebagai : • *Pelayanan online menghilangkan hambatan tradisional untuk memberikan mudahan akses kepada masyarakat dan bisnis dalam memakai layanan pemerintah.* • *Operasional pemerintahan untuk konstitusi internal dapat disederhanakan permintaan operasinya untuk semua agen pemerintah dan pegawainya.*

RPJM akan diturunkan menjadi *Rencana Kerja Pemerintah Daerah* (RKPD) dan Rencana Kerja Satuan Kerja Perangkat Daerah (Renja SKPD) Kabupaten Lima Puluh Kota yang dilakukan setiap tahun. Sebagai contoh dalam RKPD tahun 2007, kerangka kerja yang disusun dalam matrik ekonomi RKPD 2007 pada sub fungsi kebijakan adalah :

- a. Peningkatan pengembangan dan pemanfaatan aplikasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi
- b. Peningkatan efisiensi pemanfaatan dan Pembangunan infrastruktur pos dan telematika

Sedangkan strategi yang dilakukan adalah meningkatkan pemanfaatan jasa pos dalam memberikan informasi di seluruh pelosok nagari dan meningkat pembangunan jaringan telepon pada seluruh pelosok nagari dan terutama pada Kecamatan Harau untuk mendukung ibu Kota Kabupaten Lima Puluh Kota.

RKPD tahun 2007 terlihat bahwa terjadi penyempitan penjabaran dari RPJM, dalam RPJM disebutkan tentang *e-government* dan informatika⁷ sedangkan dalam RKPD strategi yang akan dilakukan hanya berbicara tentang pengembangan jasa pos dan jaringan telepon. Bagaimana bisa kegiatan dan sarana prasarana *e-government* dan informatika dapat ditingkatkan jika dalam RKPD yang menjadi acuan penyusunan anggaran tahunan tidak memuat adanya strategi kerja dibidang itu. Dengan RKPD seperti ini maka akan sangat sulit rencana kerja dalam RPJM diwujudkan. Secara umum pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota dalam jangka menengah memang mempunyai keinginan untuk meningkatkan *e-government* dan informatika namun keinginan tersebut tidak dituangkan bentuk rencana kerja tahunan.

⁷ informatika suatu bidang keilmuan yang mempelajari teknologi komputer khususnya dalam pengembangan perangkat lunak. Informatika merupakan salah satu cabang keilmuan yang cukup luas karena hampir mencakup dan terkait dengan berbagai hal tentang kehidupan ini, dimana kumpulan disiplin informatika ini meliputi sains maupun teknik yang secara spesifik mengolah data menjadi informasi dengan memanfaatkan seoptimal mungkin teknologi informasi atau komputer. Dalam bahasa Indonesia, istilah Informatika diturunkan dari bahasa Perancis *informatique*, yang dalam bahasa Jerman disebut *Informatik*. Sebenarnya, kata ini identik dengan istilah *computer science* di Amerika Serikat dan *computing science* di Inggris (Kamus Komputer dan Teknologi Informasi. www.total.or.id)

Jika dihubungkan kondisi ini dengan proyek LAN, maka seharusnya tahun 2007 merupakan masa dimana berakhirnya masa ekonomis dari komputer-komputer LAN yang diadakan pada tahun 2002. Hal ini sejalan dengan Informan yang berasal dari praktisi telematika lokal yang mengatakan bahwa umur ekonomis komputer di Indonesia rata-rata 5 tahun. Oleh karena itu seharusnya pada tahun 2007 merupakan tahun dimana dilakukannya penggantian komputer-komputer yang sudah berumur lima tahun. Hal ini dapat dibenarkan karena dari pengamatan dan informasi dari operator LAN, mengatakan sudah banyak komputer yang rusak dan membutuhkan perbaikan besar-besaran dan bila perlu diganti dengan yang baru.

Kemudian yang menjadi penghambat perkembangan penggunaan dan perluasan jaringan adalah bahwa proyek ini pada awal pembangunannya tidak didasari oleh perencanaan yang baik, artinya dari hasil wawancara dengan para perencana tidak ditemukan adanya identifikasi awal. Identifikasi awal diperlukan untuk melihat sejauh mana proyek ini dibutuhkan, dan perlu juga di inventarisir sumber daya-sumber daya yang dapat mengerjakan.

Dari aspek identifikasi kebutuhan, perencana tidak melakukan kajian apakah memang pada saat itu pemerintah daerah sudah harus memiliki jaringan LAN seperti ini. Apakah memang sudah dibutuhkan untuk mendukung proses pekerjaan dilakukan dengan transfer-transfer data. Walaupun ini ada di fikiran para perencana, tapi tidak mengemuka diawal proyek. Hal bisa saja dimunculkan jika pada sebelum proyek ini dimulai ketika para perencana melakukan sosialisasi kepada seluruh SKPD. Dengan sosialisasi akan tercipta pemahaman bersama dan pada akhirnya akan menjadi suatu kebutuhan bersama.

Kemudian dari segi kesiapan organisasi, pada saat itu Kantor IKD baru berdiri, dan yang akan menjalankan proyek besar ini hanya bertumpu pada Seksi Sisforkom yang beranggotakan satu orang Kepala Seksi dan 3 orang Staf. Semestinya jumlah pegawai yang tidak banyak ini mampu bekerja jika pihak lain dilibatkan. Sendainya sosialisasi pada awal pembangunan ini baik, maka tiap SKPD tentu akan mempersiapkan sumber daya mereka, sehingga proyek ini tidak terkesan hanya “milik” kantor IKD saja.

Pekerjaan yang belum sempat dilakukan pasca proyek ini mulai dibangun adalah, tidak adanya perangkat hukum yang dapat mengawal proyek ini sampai nanti. Artinya, diperlukan suatu Peraturan Daerah. Dengan adanya peraturan daerah, mau tidak mau proyek ini dapat berkembang dan selalu mendapat alokasi anggaran. Mungkin tidak akan ada lagi hambatan dengan Tim Anggaran ketika akan meluluskan permintaan anggaran untuk kelanjutan proyek ini.

(3) Penempatan Pegawai

Kepala Kantor IKD merupakan orang yang bertanggung jawab terhadap keberlangsungan suatu perencanaan kantor, terlebih lagi perencanaan untuk proyek atau kegiatan yang berkelanjutan. Pada saat awal proyek ini dibuat, Kepala Kantor IKD adalah sosok yang peduli dan berkemauan besar terhadap pembangunan proyek LAN. Kepedulian ini berasal dari latar belakang profesi beliau sebelumnya sering bersentuhan dengan komputer dan internet.

Tidak lama mengabdikan di kantor IKD, kepala kantor ini dipindahkan ke tempat lain, kemudian digantikan oleh seorang yang berlatar belakang pendidikan hukum dan pernah bertugas dibidang kehumasan. Walaupun mempunyai pengalaman dibidang pemberitaan dan penyampaian informasi namun beliau tidak tertarik untuk mengembangkan LAN. Perhatian lebih terdapat untuk bidang komunikasi dan informasi dengan menggunakan media konvensional seperti media surat kabar, televisi dan radio. Ketimpangan perhatian ini terlihat dari ketimpangan alokasi anggaran pada seksi yang menjalankan fungsi LAN dengan Seksi Humas dan Pelayanan Media Cetak dan Film (PMCTF).

Pada tahun 2006 kepala kantor IKD kembali diganti dengan seseorang yang berlatar belakang dibidang pendidikan. Kepala kantor pada masa ini perhatiannya ke bidang Teknologi Informasi terasa mulai meningkat, hal ini ditandai dengan digelarnya kegiatan sosialisasi bagi pimpinan SKPD. Tujuan digelarnya sosialisasi ini adalah untuk memberikan pemahaman terhadap keberadaan dan pemanfaatan teknologi informasi, namun kegiatan ini tidak berhasil karena tidak dihadiri oleh kepala SKPD. Pada tahun 2007 dalam upaya

revitalisasi jaringan LAN dilakukan pengadaan satu unit komputer *server*⁸. Pada saat itu beberapa komputer di lingkungan kantor bupati sudah terkoneksi dengan *server*.

Awal tahun 2008 kepala kantor IKD kembali diganti dengan seseorang berpendidikan ekonomi dan pernah bertugas sebagai camat. Pada saat itu keberadaan LAN seperti jalan di tempat, tidak banyak yang berubah. Bahkan dari hari - kehari makin banyak saja komputer LAN yang dikembalikan oleh operator LAN karena berbagai hal seperti rusak, perpindahan ruangan, tidak ada jaringan dan lain-lain. Akhirnya pada awal tahun 2009 situasi ini semakin diperparah dengan dilikuidasinya kantor IKD, peleburan ini mengacu kepada Peraturan Pemerintah No 41 tahun 2007 tentang Pedoman Penyusunan SOTK. Fungsi telematika menjadi bagian dari Dinas Perhubungan. dan fungsi humas menjadi bagian dari Sekretariat Daerah.

Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari kepala kantor dibantu oleh kepala Sub Bagian Tata Usaha dan Kepala Seksi. Pada waktu pendirian LAN kepala seksi Sistem Informasi dan Komunikasi (Sisforkom) dipimpin oleh seseorang yang tidak lama bertugas di Pemda Lima Puluh Kota walaupun ikut merencanakan kegiatan ini namun tidak sempat berbuat banyak, pada tahun 2004 kepala seksi ini diganti oleh seorang yang berlatar belakang pekerjaan di Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional (BKKBN). Di samping berangkat dari perbedaan latar belakang pekerjaan, kepala seksi ini juga tidak mempunyai keterampilan menggunakan komputer. Menurut hemat penulis pemahaman beliau tentang teknologi informasi juga tidak ada. Tidak banyak yang dapat dilakukan oleh kepala seksi ini. Pada tahun 2004 nyaris tidak ada kegiatan yang dilakukan secara khusus untuk LAN. Pada tahun 2006 kepala seksi Siforkom berasal dari latar belakang pendidikan ilmu komputer. Pada saat inilah mulai dilakukan revitalisasi LAN seperti Sosialisasi Teknologi Informasi bagi pimpinan SKPD, Pelatihan Operator, pengadaan Sever dan pembaharuan data

⁸Server adalah sebuah sistem komputer yang menyediakan jenis layanan tertentu dalam sebuah jaringan komputer. Server didukung dengan prosesor yang bersifat scalable dan RAM yang besar, juga dilengkapi dengan sistem operasi khusus, yang disebut sebagai sistem operasi jaringan atau network operating system. Server juga menjalankan perangkat lunak administratif yang mengontrol akses terhadap jaringan dan sumber daya yang terdapat di dalamnya, seperti halnya berkas atau alat pencetak (printer), dan memberikan akses kepada workstation anggota jaringan, (wikipedia.com)

website serta perbaikan tower. Khusus untuk tower yang diperbaiki pada pertengahan tahun 2008

Faktor penyebab berikutnya datang dari eksistensi operator LAN. Menjadi operator LAN juga merupakan penambahan tugas yang diberikan kepada seorang pada suatu SKPD, dapat dipahami bahwa tugas tambahan ini tidak dapat dilakukan dengan maksimal karena staf tersebut sudah mempunyai tugas pokok sendiri-sendiri. Untuk tugas tambahan ini mereka juga diberikan honor tiap bulannya. Selanjutnya, adalah terjadinya mutasi pegawai yang sudah ditunjuk sebagai operator ke SKPD lain, sehingga komputer LAN yang ditinggal dipergunakan untuk pekerjaan kantor sehari-hari seperti untuk membuat surat dan lain-lain.

(4). Alokasi Penganggaran

Kebijakan penganggaran pada Kantor IKD sepenuhnya diberikan kepada Kantor IKD dengan mengacu pada Kebijakan Umum Anggaran (KUA). KUA ini juga mengacu kepada RKPD tahunan. Sedangkan alokasi-alokasi pada masing-masing Seksi ditentukan oleh Kantor yang bersangkutan. Dalam kurun waktu 2004-2008. Anggaran kantor IKD lebih tersedot untuk Seksi Humas dan Seksi PMCTF, sehingga menyisakan anggaran yang sedikit bagi seksi yang menjalankan bidang Teknologi Infomasi. Dengan anggaran yang seperti itu sangat sulit bagi Seksi Sisforkom untuk memelihara dan mengembangkan jaringan LAN.

Sedangkan proses penganggaran ditingkat Pemerintah Daerah dilakukan dengan membentuk Tim Anggaran, tim ini terdiri dari dua macam yaitu Tim Anggaran Eksekutif dan Tim Anggaran Legislatif. Rencana-rencana penganggaran yang disusulkan oleh SKPD akan dirumuskan oleh Tim Anggarn Eksekutif dan kemudian di Pleno-kan dengan Tim Anggaran Legislatif. Menurut pengakuan salah seorang informan, permasalahan yang timbul adalah setiap presentasi rencana anggaran untuk pengembangan Teknologi Informasi kerap tidak mendapat tanggapan. Kendala ini disebabkan oleh orang yang mempresenstasikan tidak menguasai dengan baik permasalahan Teknologi Informasi dan peruntukan anggaran yang direncanakan. Ketika terjadi perdebatan dengan Tim Anggaran, rancangan tersebut tidak dapat dipertahankan.

Disamping itu, tim anggaran dalam peranannya menetapkan alokasi anggaran untuk masing-masing SKPD mengacu kepada KUA (Kebijakan Umum Anggaran) kalau dalam kebijakan umum anggaran tidak ada tercantum dalam program prioritas maka niscaya kegiatan tersebut dapat dianggarkan. Masalahnya adalah bahwa KUA disusun berdasarkan RKPD (rencana Kerja Pembangunan Daerah). Jadi kalau ada kegiatan – kegiatan yang tidak masuk dalam alur RKPD dan KUA tentu akan sulit dianggarkan.

(5). Pengetahuan Pimpinan

Pengetahuan didapat seseorang dari proses belajar dan pengalaman hidup. Begitu juga dengan pengetahuan Pimpinan IKD terhadap Teknologi Informasi. Pada tahap awal pembangunan LAN latar belakang (pengalaman) pimpinan sangat mempengaruhi. Dia (kepala) mengetahui manfaat teknologi informasi dapat meningkatkan kinerja pemerintah, dengan meningkatkan kinerja pemerintah maka pelayanan kepada masyarakat juga akan meningkat.

Dengan latar belakang dan pengetahuan yang luas terhadap Teknologi Informasi maka pada tahun 2002/2003 jaringan LAN ini mulai dibangun. Pada pertengahan tahun 2003 terjadi pergantian pimpinan IKD. Pimpinan yang baru ini tidak memiliki pengetahuan tentang teknologi informasi dan kemauan untuk belajarpun tidak ada. Kepala Kantor yang ini cenderung mencoba mengulang pekerjaannya sewaktu bekerja di bagian Humas dulu yang lebih banyak mengalokasikan anggaran untuk belanja koran dan wartawan. Berbeda dengan pimpinan IKD tahun 2006, beliau memang tidak mempunyai latar belakang dibidang Teknologi Informasi, tapi beliau ada menampakkan kepedulian terhadap teknologi informasi.

Terakhir pimpinan kantor IKD tidak mempunyai latar belakang dibidang teknologi informasi serta tidak mempunyai keinginan untuk belajar. Akhirnya tidak banyak yang dapat diperbuat kantor IKD ketika berada dibawah kepemimpinannya. Awal tahun 2009 kantor IKD dilebur, sebagian fungsinya menjadi bagian di Dinas Perhubungan dan sebahagian lain di Bagian Humas Sekretariat Daerah.

Dapat dimengerti apa bila kantor Komunikasi dan Informasi ini dilebur dengan dinas perhubungan dan Humas Sekretariat daerah, karena tidak menampakkan eksistensinya di bidang teknologi informasi, jika hanya untuk mengurus wartawan dan berita di media cetak dan media elektronik saja maka hal itu cukup relevan dikerjakan oleh Bagian Humas saja. .

Melemahnya peranan LAN ini dalam perkembangannya juga tidak didukung oleh pimpinan SKPD lainnya, kurangnya pengetahuan dan keinginan untuk mempelajari teknologi Informasi dimungkinkan sebagai penyebab menurunnya pemanfaatan teknologi Informasi di SKPD. Seandainya setiap kepala SKPD memiliki kepedulian terhadap pengembangan Teknologi Informasi, tentunya mereka secara bersama-sama dapat memberikan dukungan kepada Kantor IKD untuk lebih meningkatkan pengelolaan Teknologi Informasi.

4.2.2. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi merupakan kegiatan yang mesti dilakukan dalam setiap pelaksanaan proyek, karena dengan pemantauan dan evaluasi yang baik diharapkan dapat memberikan informasi untuk perbaikan – perbaikan pada masa mendatang.

Sementara itu Pemantauan dan Evaluasi tidak pernah dilakukan terhadap proyek *Local Area Network* Pemda Lima Puluh Kota, akibatnya Pemerintah daerah kehilangan informasi-informasi seperti :

- (1). Masalah-masalah apa saja yang timbul selama proses perencanaan sampai pelaksanaan proyek LAN. Kehilangan informasi ini mengakibatkan pemerintah daerah tidak mempunyai suatu formula kebijakan yang dapat mengatasi masalah secara lebih baik.
- (2). Apakah proyek sudah berjalan sesuai jadwal. Informasi seperti ini sebenarnya penting untuk diketahui karena ini berhubungan erat dengan umur proyek, dengan mengetahui umur proyek kita bisa mengetahui apakah proyek ini bisa dikatakan selesai atau masih perlu dikembangkan atau ditingkatkan.
- (3) Apakah proyek menghasilkan manfaat yang direncanakan, dengan mengetahui capaian manfaat yang direncanakan kita bisa memutuskan apakah proyek ini dikatakan berhasil atau tidak.
- (4). Apakah anggarannya sesuai dengan rencana ? Hal ini sangat penting diketahui untuk melihat serapan anggaran yang dikucurkan untuk melaksanakan suatu proyek, di

akan terlihat *cost analysis*-nya, apakah dana yang diucurkan sudah sesuai dengan perencanaan semula atau belum.



BAB V

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

- (1) Proyek pengadaan jaringan *Local Area Network* (LAN) di Pemda Lima Puluh Kota ini kurang berhasil kalau tidak mau dikatakan gagal. Jaringan LAN ini hampir tidak pernah dimanfaatkan sesuai dengan tujuan.
- (2) Faktor utama penyebab kegagalan ini adalah tidak adanya perencanaan investasi dan tidak dilakukannya monitoring dan evaluasi hal ini juga menyebabkan kegiatan LAN tidak berkesinambungan (*un sustainable*).
- (3) Akibat kegagalan proyek ini diperkirakan Pemda Lima Puluh Kota mengalami kerugian keuangan (*financial loss*) sebesar Rp. 806.737.500,- ditambah dengan manfaat ekonomi yang tidak bisa dihasilkan (*economic loss*).

6.2. Rekomendasi

Berikut ini adalah beberapa masukan yang mungkin dapat dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota sehubungan dengan proyek LAN dalam program *e-government* khususnya dan kegiatan investasi pada umumnya :

- (1) Di masa mendatang jika akan mengadakan suatu proyek pembangunan pada umumnya dan proyek LAN pada khususnya diharapkan Pemerintah Daerah dapat membuat suatu perencanaan yang baik.
- (2) Agar perencanaan dapat dilakukan dengan baik maka dibutuhkan suatu perangkat hukum daerah (peraturan daerah) agar perencanaan dapat berkelanjutan.
- (3) Monitoring dan evaluasi proyek perlu dilakukan, agar tujuan-tujuan yang direncanakan semula dapat mencapai sarannya, dengan mengantisipasi permasalahan yang mungkin timbul.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diupayakan untuk dapat dilaksanakan sebaik mungkin agar dapat diperoleh hasil yang benar. Dengan segala keterbatasan yang dihadapi peneliti antara lain:

1. Jumlah Responden / Informan yang diwawancarai hanya 14 orang. Hal ini disebabkan karena tidak banyak orang yang mengetahui secara persis permasalahan proyek LAN.
2. Penelitian ini hanya meneliti kegagalan yang diakibatkan oleh aspek Administrasi, sosialisasi, birokrasi dan politik.



BAHAN BACAAN

- Anwar Prabu, Manajemen Individu Dalam Organisasi. Mangkunegara, tanpa tahun diunduh dari : <http://puslit.mercubuana.ac.id/file/3b-anwar.pdf>
- Budi Rahardjo MEMBANGUN E-GOVERNMENT PPAU Mikroelektronika ITB2001 www.cert.or.id/~budi/articles/e-gov-makassar.doc
- Bungin, Burhan, Analisis data penelitian kualitatif : pemahaman filosofis dan metodologis ke arah penguasaan model aplikasi: Rajagrafindo Persada, Jakarta 2005
- Dharma, Agus. Peran Sain dan Teknologi Dalam Percepatan Pembangunan diunduh dari agus_dh.staff.gunadarma.ac.id/.../Peran+Sains+&+Teknologi+dlm+Percepatan+Pembangunan.pdf,
- DPPC, Project Planning Centre, Course Notes, University of Bradford, UK, 1983
- Explanation of 14 Principles of Management of Henri Fayol. (1916) diunduh dari www.12manage.com/methods_fayol_14_principles_of_management.html
- Gitingger, J.Price, Economic Analysis of Agricultural Projects, John Hopkins University Press Baltimore London, 1982
- Harry Hikmat, MONITORING DAN EVALUASI PROYEK, diunduh dari www.depsos.go.id.
- Hasibuan, Albert, Dkk, Otonomi Daerah, Peluang dan Tantangan, Tim Suara Pembaharuan, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, 1995
- Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 Tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government
- Kartasasmita Ginandjar PEMBERDAYAAN MASYARAKAT: Konsep Pembangunan Yang Berakar Pada Masyarakat, menteri Negara Perencanaan Pembangunan Nasional/Ketua Bappenas 1997

Keputusan Menteri Negara Perencana Pembangunan Nasional / Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Nasional Nomor : Kep.195/KET/12/1996 yang disempurnakan melalui Surat Keputusan Kepala Bappenas Nomor: Kep. 178/K/07/200 tentang Evaluasi Kinerja Proyek Pembangunan

Mac Arthur, John D, *The Logical Framework-A Tool for The Management of Project Planning and Evaluation*, New Series Discussion Paper, DPPC, University Of Bradford, UK, 1993

Moleong, Lexy J, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung :2005

Nawawi, Hadari. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta, 1992

Oetomo, Tri Widodo W, *Perilaku Organisasi*, Bahan Kuliah STIA LAN Kampus Bandung diunduh dari pdf.search.engine.

Poloma, Margaret M, *Sosiologi Kontemporer*, diterjemahkan oleh Tim Yasogama, PT RajaGrafindo Persada, 2000

Purnomo, Herry. Zacharias, Theo, *Pengenalan Informatika Perspektif Teknik dan Lingkungan*, Penerbit Andi, Bogor, 2004

Rudy M. Harahap, *Menafsirkan Kerugian Negara* <http://www.kontan-online.com/04/36/refleksi/ref1.htm> EDISI 36/IV Tanggal 5 Juni 2000

SK Bupati Nomor : 267 tahun 2008 tanggal 12 Mei 2008 tentang Pembentukan Tim Pelaksanan *Up Date* Data Website Kabupaten Lima Puluh Kota tahun 2008

Sulistining, *Perkembangan Teori Manajemen* <http://sulistining.staff.gunadarma.ac.id/Downloads/files/7150/Bab+2.pdf>.

Suyanti, *Bahan Ajar Diklat Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Kerangka Kerja Logis untuk Perencanaan Proyek*, 2001

Suyanti, Bahan Ajar Diklat Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Perencanaan Proyek Partisipatif. 2006

Suyanti, Bahan Ajar Diklat, Lembaga Penyelidikan Ekonomi dan Masyarakat Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Evaluasi Kinerja Proyek-proyek Pembangunan. 2001

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2004 Tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional., [www. bappenas.go.id](http://www.bappenas.go.id)

www.depkominfo.go.id

www.kontan.com

www.puslit.mercubuana.ac.id

www.wikipedia.com

www.wikipedia.com



Lampiran 1. Kerangka Kerja Logis Perencanaan

KERANGKA KERJA LOGIS PROYEK TAHAP PERENCANAAN

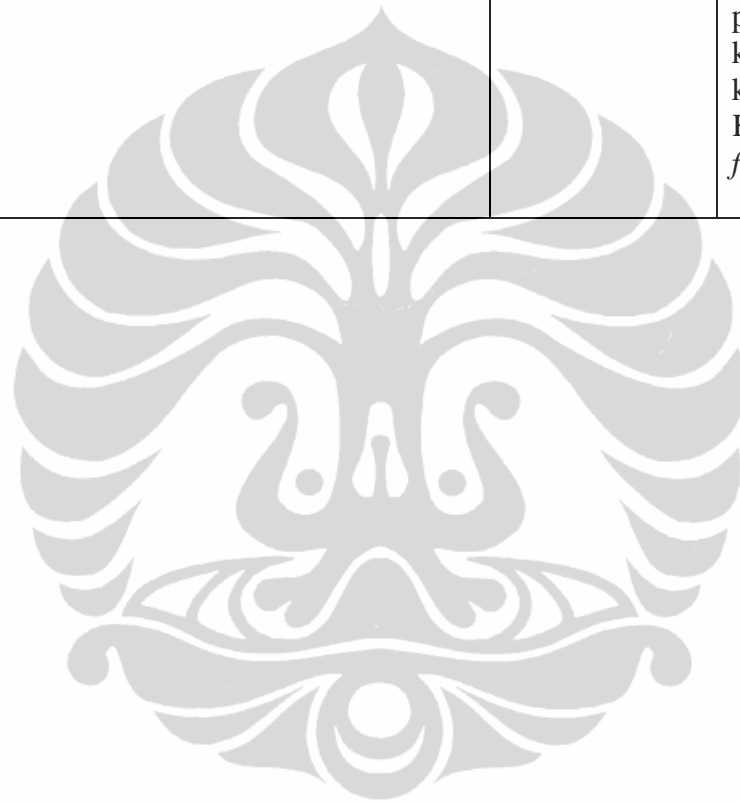
Nama Kegiatan : *Pembangunan Local Area Network*
 Lokasi : Pemda Kabupaten Lima Puluh Kota
 Pelaksanaan : 2003 – 2008

No	Ringkasan Narasi	Indikator	Sumber data Pembuktian	Asumsi penting
1	<p>Sasaran</p> <p>Kabupaten Lima Puluh Kota semakin dikenal dan menarik bagi investor, karena informasi mengenai potensi ekonomi dan kelayakan investasi semakin dikenal. Meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pembangunan daerah</p>	<p>Meningkatnya Investor yang masuk (tidak ada data kuantitatif)</p>	<p>Bagian perekonomian dan penanaman Modal Daerah</p> <p>HUMAS Pemda</p>	<p>Organisasi perangkat daerah bekerja profesional dan berkesenimbangan. Dukungan yang terus menerus bagi keberadaan Lan, pemanfaatan LAN dengan dukungan pengadaan data dan informasi baku dari Kantor Statistik Daerah</p> <p>Keadaan perekonomian negara dan global tidak gonjang gajing krisis. Pimpinan lembaga terkait mempunyai motivasi untuk membangun daerah</p> <p>Dukungan semua lembaga terkait</p>

				dalam penggunaan data-informasi dan iklim investasi menunjang. Diperlukan dukungan dan kordinasi semua sektor ekonomi baik teknis maupun non-teknis dalam pengembangan investasi
2	<p>Manfaat</p> <p>Transfer data secara elektronik Hemat biaya BBM Pimpinan cepat dapat Info dari bawahan Hemat Kertas, Tinta, biaya telpon</p>	<p>Menghemat waktu dan anggaran operasonal (tidak ada data kuantititatif)</p>	Bendahara	Tidak ada perubahan perubahan kebijakan dalam pengelolaan Teknologi Informasi Daerah
3	<p>Hasil</p> <p>Penggunaan LAN dapat menyebarkan data dan informasi ke 21 instansi mulai th 2003</p>	<p>Adanya lalu lintas data Adanya kiriman data terbaru dari masing – masing SKPD (tidak ada data kuantititatif)</p>	Operator LAN Webmaster	Dukungan pimpinan SKPD terhadap penggunaan LAN sebagai sarana pertukaran informasi antar SKPD. Dukungan ini dapat berupa aktifnya pimpinan SKPD memberikan data atau informasi terbaru melalui jaringan LAN. Untuk memberikan dukungan yang memadai dibutuhkan pemahaman yang baik pula oleh pimpinan terhadap manfaat dan kegunaan LAN secara khusus

2	<p>Keluaran</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaringan LAN • Terampilnya Operator LAN • Pimpinan Mengetahui / mengerti kegunaan, cara kerja serta manfaat LAN 	<p>24 Unit Komputer (17 baru) 28 orang operator 18 Kepala SKPD Lihat lampiran rincian pengadaan barang untuk LAN</p>	<p>Pimpinan Pemda Kegiatan Bendahara/ Pem. Kas</p>	<p>Adanya jaminan dari pimpinan SKPD, untuk senantiasa memberikan arahan kepada operator agar selalu mengoperasikan komputer jaringan sesuai dengan peruntukannya. Dukungan pimpinan tersebut juga dapat memacu kreatifitas operator komputer jaringan untuk lebih rutin mengirimkan data-data kegiatan pembangunan terbaru kepada kantor IKD. Teralokasinya biaya yang cukup untuk perawatan komputer dan peralatan jaringan lainnya. Dana perawatan menjadi penting karena setiap pengadaan barang modal haruslah dibarengi dengan dana perawatan</p>
1	<p>Input dan Aktivitas Dana Rp. 806.737.500, - untuk periode th 2002- 2008.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan komputer 2. Pembangunan Tower 3. Pelatihan Operator 4. Sosioalisasi Pimpinan 5. Pengadaan Server 		<p>Pempimin Kegiatan Bendahara/ Pem. Kas Rekanan Proyek</p>	<p>Pimpinan Proyek yang berkualitas dan bertanggung jawab. Dukungan yang cukup dari pimpinan dan komitmen Pemerintah Daerah serta pegawainya. Pekerjaan harus</p>

			dilakukan tepat waktu, birokrasi yang sederhana. Kemudian yang penting sekali adalah adanya konsistensi komitmen dan kebijakan daerah serta tidak ada KKN dan hal – hal yang bersifat <i>force mayor</i> .
--	--	--	--



Lampiran 2. Kerangka Kerja Logis tahap Evaluasi

KERANGKA KERJA LOGIS PROYEK TAHAP EVALUASI

Nama Kegiatan : Pembangunan Lokal Area Network
 Lokasi : Pemda Kabupaten Lima Puluh Kota
 Pelaksanaan : 2009

No	Ringkasan Narasi	Indikator	Sumber data Pembuktian	Asumsi penting	Evaluasi
1	<p>Sasaran</p> <p>Kabupaten Lima Puluh Kota semakin dikenal dan menarik bagi investor, karena informasi mengenai potensi ekonomi dan kelayakan investasi semakin dikenal. Meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pembangunan daerah</p>	<p>Meningkatnya Investor yang masuk (tidak ada data kuantitatif)</p>	<p>Bagian perekonomian dan penanaman Modal Daerah</p> <p>HUMAS Pemda</p>	<p>Organisasi perangkat daerah bekerja profesional dan berkeseluruhan. Dukungan yang terus menerus bagi keberadaan Lan, pemanfaatan LAN dengan dukungan pengadaan data dan informasi baku dari Kantor Statistik Daerah</p> <p>Keadaan perekonomian negara dan global tidak gonjang gajing krisis. Pimpinan lembaga terkait mempunyai motivasi untuk membangun daerah</p>	<p>Bagian ini tidak dapat dinilai atau dievaluasi karena tahap sebelumnya tidak dilakukan</p>

				Dukungan semua lembaga terkait dalam penggunaan data-informasi dan iklim investasi menunjang. Diperlukan dukungan dan kordinasi semua sektor ekonomi baik teknis maupun non-teknis dalam pengembangan investasi	
2	<p>Manfaat</p> <p>Transfer data secara elektronik Hemat biaya BBM Pimpinan cepat dapat Info dari bawahan Hemat Kertas, Tinta, biaya telpon</p>	Menghemat waktu dan anggaran operasonal (tidak ada data kuantitatif)	Bendahara	Tidak ada perubahan perubahan kebijakan dalam pengelolaan Teknologi Informasi Daerah	Bagian ini tidak dapat dinilai atau dievaluasi karena tahap sebelumnya tidak dilakukan dengan baik dan berkelanjutan
3	<p>Hasil</p> <p>Penggunaan LAN dapat menyebarkan data dan informasi ke 21 instansi mulai th 2003</p>	Adanya lalu lintas data Adanya kiriman data terbaru dari masing – masing SKPD (tidak ada data kuantitatif)	Operator LAN Webmaster	Dukungan pimpinan SKPD terhadap penggunaan LAN sebagai sarana pertukaran informasi antar SKPD. Dukungan ini dapat berupa aktifnya pimpinan SKPD memberikan data atau informasi terbaru melalui	<p>Pada awalnya ada proses sedikit transfer data, tapi tidak banyak dan akhirnya tidak ada sama sekali.</p> <p>Komputer digunakan tidak sesuai rencana semula.</p>

				<p>jaringan LAN. Untuk memberikan dukungan yang memadai dibutuhkan pemahaman yang baik pula oleh pimpinan terhadap manfaat dan kegunaan LAN secara khusus</p>	
2	<p>Keluaran</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaringan LAN • Terampilnya Operator LAN • Pimpinan Mengetahui / mengerti kegunaan, cara kerja serta manfaat LAN 	<p>24 Unit Komputer (17 baru) 28 orang operator 18 Kepala SKPD Lihat lampiran rincian pengadaan barang untuk LAN</p>	<p>Pimpinan Pemda Kegiatan Bendahara/ Pem. Kas</p>	<p>Adanya jaminan dari pimpinan SKPD, untuk senantiasa memberikan arahan kepada operator agar selalu mengoperasikan komputer jaringan sesuai dengan peruntukannya. Dukungan pimpinan tersebut juga dapat memacu kreatifitas operator komputer jaringan untuk lebih rutin mengirimkan data-data kegiatan pembangunan terbaru kepada kantor IKD. Teralokasinya biaya yang cukup untuk perawatan komputer dan peralatan jaringan lainnya. Dana perawatan menjadi penting karena setiap pengadaan</p>	<p>Komputer LAN banyak yang rusak. Sosialisasi Pimpinan kurang. Operator cukup terampil tapi tidak mampu melaksanakan tugasnya dengan baik Pimpinan SKPD tidak mengetahui eksistensi TI di SKPD – nya</p>

				barang modal haruslah dibarengi dengan dana perawatan	
1	<p>Input dan Aktivitas</p> <p>Dana Rp. 806.737.500, - untuk periode th 2002-2008.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengadaan komputer 2. Pembangunan Tower 3. Pelatihan Operator 4. Sosioalisasi Pimpinan 5. Pengadaan Server 	<p>Pempimin Kegiatan Bendahara/ Pem. Kas Rekanan Proyek</p>	<p>Pimpinan Proyek yang berkualitas dan bertanggung jawab. Dukungan yang cukup dari pimpinan dan komitmen Pemerintah Daerah serta pegawainya. Pekerjaan harus dilakukan tepat waktu, birokrasi yang sederhana. Kemudian yang penting sekali adalah adanya konsistensi komitmen dan kebijakan daerah serta tidak ada KKN dan hal – hal yang bersifat <i>force mayor</i>.</p>	<p>Komputer Sever sebagai “induk” komputer LAN belum dibeli di awal proyek. Pelatihan hanya 2 kali. Sosialisasi 2 kali. Tidak ada dana perawatan yang terus menerus. Tidak ada dana pengembangan.</p>	

Lampiran 3.

Daftar Input Dana Proyek Pembangunan LAN Pemda Lima Puluh Kota

Tahun	Program/ Kegiatan	Jumlah	Rp
2002	1. Pengembangan Sistem LAN 1 paket		245.000.000
	- Komputer LAN	10 unit	
	- XDSL Modem	6 bh	
	- Kabel LAN	1 Paket	
	- Hub	4 bh	
2003	1. Pengadaan dan Pengembagan Jaringan LAN		188.000.000
	- Wireless Connection (tower)	3 unit	
	- Kompter LAN	7 unit	
	- Web Camera	7 unit	
	- Head Phone	7 unit	
	2. Pelatihan Operator Jaringan	1 paket	15.000.000
2004	Biaya Internet		3.000.000
2005	1. Up grade server	1 unit	8.245.000
2006	1. Pembaharuan data Webiste	1 Paket	20.900.000
	2.Sosialisasi Pimpinan	1 Paket	3.112.500
2007	1. Main Frame server	1 unit	100.000.000
	2. peralatan jaringan komputer	1 Paket	35.200.000
	- Kabel UTP	2 Roll	
	- RJ 45 Conector	1 kotak	
	- Hub/Switch	2 unit	
	- XDSL	6 unit	
	3. Up Date Data Website	1 Paket	45.540.000
	4. Belanja Hosting Web	1 tahun	31.200.000
	5. Honor operator Jaringan	1 paket	16.800.000
2008	1. Belanja Hosting Web	1 tahun	26.400.000
	2. Perlengkapan Komputer Jaringan		20.260.000
	- Tang Crimping	2 unit	
	- Bandwithmeter	2 pasang	
	- LAN tester	2 unit	
	- perlatan jaringan	1paket	
	3. Pointing Tower	1 paket	11.080.000
	4. Honor operator LAN	1 paket	12.000.000
	5. Konversi web ke Linux	1 paket	25.000.000
	Jumlah		806.737.500

Lampiran 3

Hasil Monitoring dan Evaluasi Proyek *Local Area Network*

Kondisi yang diharapkan	Monitoring	Evaluasi
Perangkat LAN Bekerja dengan baik	<ul style="list-style-type: none"> ○ Perangkat hanya bekerja penuh pada awal tahun 2004, ○ Perangkat pendukung mulai tidak berfungsi (toer, Hub, kabel) ○ Pada tahun 2005 ada <i>update server</i>. ○ Tahun 2006 komputer yang terhubung hanya 5-6 unit saja. ○ Tahun 2007 dan 2008 beli <i>Main Server</i> ○ Service 3 unit Tower ○ 2007, 10 unit komputer pada 10 SKPD kembali terhubung) ○ Awal tahun 2009 Kantor IKD/ Kominfo dilebur. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tidak tersedianya dana perawatan ○ Upaya perbaikan Tidak memperbaiki keadaan ○ <i>Server</i> yang di <i>upgrate</i> server "jadi-jadian", ○ Server sesungguhnya baru dibeli akhir 2007. ○ Tidak ada organisasi baru SOTK yang mengurus pembangunan LAN kembali, pasca diberlakukannya PP 41 tahun 2007
Komputer LAN digunakan untuk Kirim Data	Pengiriman data dengan komputer LAN hanya dilakukan sedikit sekali. Komputer juga digunakan untuk mengetik, bahkan tidak jarang dipakai main <i>game</i> .	Komputer untuk dipakai mengetik karena beberapa SKPD masih kekurangan Komputer untuk mengetik, bahkan ada satu Bagian yang meminjamkan Komputer LAN untuk unit kerja lain.
Operator LAN bekerja sesuai SOP	Operator LAN mampu mengoperasikan komputer LAN sesuai SOP Operator tidak bisa selalu di komputer LAN karena juga mempunyai tugas lain.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Kesibukan operator LAN untuk tugas pokok ○ Tidak ada sanksi terhadap penyalahgunaan peran dan fungsi Komputer LAN
Data <i>Website Update</i>	Up date websiter www.limapuluhkota.go.id . Update data Website hanya dilakukan 2 kali yaitu 2006 dan 2007	<ul style="list-style-type: none"> ○ Seharusnya data website Update tiap hari, bukan merupakan kegiatan khusus. ○ Meng <i>update data</i> seharusnya sudah menjadi tupoksi sehari-hari dari kanalisator dan

		operator LAN. o Kanalisator seharusnya mendapat setoran data terbaru dari SKPD
Pimpinan Mengetahui Fungsi dan Manfaat LAN	Sosialisasi hanya dilakukan satu kali pada tahun 2006, dan hampir tidak ada peimpinan SKPD yang mengikutinya.	Pimpinan tidak hadir, komitmen kurang thd LAN
Adanya Pengembangan LAN yang berkelanjutan	Tidak ada panambahan komputer baru sebagai sarana pengembangan, belum ada suatu strategi baru untuk membenahi permasalahan yang dihadapi.	Tidak konsisten menterjemahkan hirarki sistem perencanaan daerah dalam bidang peningkatan <i>e-goverment</i>



Lampiran 5

PANDUAN WAWANCARA

Perencana Proyek

- **Drs. Yanuar Abdullh**
- **Andrinaldi, S.TTP**
- **Ebtisar**
- 1. Mengapa LAN perlu dibangun
- 2. Berapa anggaran yang dibutuhkan
- 3. Untuk apa saja anggaran tsb digunakan
- 4. Apa yang diharapkan dengan tersedianya LAN
- 5. Manfaat yang harapkan didapat dari LAN ini
- 6. Apa dampak jangka panjang yang diharapkan
- 7. Apakah ada semacam dokumen perencanaan

Pelaksana / pengguna

- **Wahyu Marmora**
- **Widya Lestari**
- **Nixon Mangapul**
- 1. Apa saja yang dilakukan dengan komputer LAN
- 2. Bagaimana dengan proses transportasi data
- 3. Bagaimana dengan pendidikan dan pelatihan yang diberikan

Pengelola LAN

- **Hatifah, S.Kom**
- **Agus Purwanto, S.Kom**
- **Joni Indra. Kom**
- 1. Bagaimana dengan pemeliharaan (dana, teknisi, hardware, software)
- 2. Kendala apa saja yang dihadapi
- 3. Bagaimana dengan konten (website dll)
- 4. Bagaimana dampak reorganisasi (perubahan lembaga)

Praktisi lokal

Apip Saefuddin

1. Umur potensial LAN perangkat LAN
2. Berapa lama masa ekonomis proyek LAN
3. Bagaimana porsedur pemeliharaan perangkat
4. Bagaimana TIK yang idealnya di daerah

Bappeda

Lisa Angraini, ST, Msi

Zulnedi, ST, MSi

1. Bagaimana Perencanaan Daerah terhadap pengembangan TI
2. Pelaksanaan perencanaan yang dilakukan selama ini

Dinas Pengeloaan Keuangan Daerah

Irwandi, S.Sos

1. Bagaimana prosedur pengalokasian / persetujuan anggaran untuk SKPD