

# Evaluasi Implementasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) Dengan Metode *Design-Reality Gap*

Firstha Greacean Gultom<sup>1</sup>, Tubagus Muhamad Yusuf Khudri<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Indonesia

[firstha.gultom@gmail.com](mailto:firstha.gultom@gmail.com)<sup>1</sup>

\*Corresponding Author

Diajukan : 4 Desember 2023

Disetujui : 13 Desember 2023

Dipublikasikan: 1 Juli 2024

## ABSTRACT

*The Agency Level Financial Application System (SAKTI) is one of the e-government implementations that has a systemic and significant impact. Several previous studies have shown the unsuccessful implementation of SAKTI related to the implementation of the system. This research aims to evaluate the gap between design and reality in the implementation of SAKTI to obtain recommendations in order to mitigate the risk of failure of future system implementations. The research was conducted to the organizers of the SAKTI system, namely the developers and managers of the SAKTI modules. The resource persons were selected to represent the organization as structural leaders and responsible teams based on their involvement and active participation in the development and management of the SAKTI application. The research used a case study research strategy with a qualitative approach. Data/information collection from this research used techniques consisting of: observation, interviews, and literature review. The model used is the design-reality gap model supported by the concept of critical success factors/csfs in each checklist Information, Technology, Process, Objectives and Values, Staffing and Skills, Management and Structure, and Other Resources (ITPOSMO). The results show that the design-reality gap is 52.0 which falls into the category of e-government projects may fail unless there are actions to close the design-reality gap. The largest gap occurs in the staffing and skills dimension followed by the information, technology, management and structure, process, and goals, values and motivation dimensions. This suggests that the dominant factor of failure in SAKTI is socio-technical not just technical.*

**Keywords:** Critical Success Factors (CSFs); Design-reality Gap; ITPOSMO; SAKTI

## PENDAHULUAN

Electronic government atau e-government adalah aplikasi terkait informasi komunikasi dan teknologi dalam pelayanan pemerintah yang merevolusi cara pemerintah berhubungan dengan masyarakat dan merevolusi pelayanannya secara elektronik yang dapat meningkatkan tanggapan, efisiensi dan transparansi ke sektor publik (Kapila, 2017). Di Indonesia sebagai negara berkembang, e-government telah berkembang dan dalam implementasinya telah banyak diadopsi instansi pusat yang berinisiatif mengembangkan pelayanan publik melalui jaringan komunikasi dan informasi (Indrayani, 2020). Salah satu upaya pemerintah pusat dalam mewujudkan e-government adalah dengan pengembangan Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI).

SAKTI adalah wujud reformasi yang dilakukan pemerintah pusat dalam bidang manajemen keuangan. Aplikasi SAKTI memiliki dampak yang sistemik dan signifikan. Hal ini karena sistem SAKTI adalah sistem yang mengintegrasikan proses perencanaan dan penganggaran, pelaksanaan, serta pertanggungjawaban anggaran pendapatan dan belanja negara pada instansi pemerintah pusat, yang merupakan bagian dari sistem pengelolaan keuangan negara (PMK No.171/2021). SAKTI merupakan aplikasi *single database* yang digunakan oleh entitas akuntansi dan entitas pelaporan Kementerian/Lembaga yang memiliki beberapa modul yang memfasilitasi integrasinya yaitu

modul penganggaran, komitmen, pembayaran, bendahara, persediaan, aset tetap, pelaporan, piutang dan administrator. Selain itu, SAKTI memiliki jumlah pengguna SAKTI yang sangat banyak yaitu 19.517 Satuan Kerja (Satker) dan 85 Kementerian Negara/Lembaga (K/L). Dari keseluruhan Satker dan K/L, jumlah *user* SAKTI sejumlah 266.528 dengan jumlah NIK terdaftar adalah 168.114 (Dit. SITP, 2023). Karena dampak penggunaan aplikasi SAKTI sangat signifikan dan sistemik, banyak penelitian terdahulu yang telah dilakukan untuk menganalisis implementasi SAKTI.

Beberapa penelitian menunjukkan ketidaksuksesan implementasi SAKTI seperti implementasi SAKTI di BPPK menunjukkan ketidaksuksesan secara empiris berdasarkan model dari Delone dan McLean (Amriani & Iskandar, 2019). Di tahun 2020, evaluasi sistem informasi SAKTI dengan PIECES (*Performance, Information, Economy, Control, Eficiency, dan Service*) framework kepada pengguna SAKTI menunjukkan bahwa nilai kepuasan ada di bawah harapan pengguna (Nugroho & Lestyowati, 2020). Selanjutnya pada tahun 2022, sebuah penelitian menyimpulkan bahwa staf Bawaslu mengalami kesulitan dalam memanfaatkan aplikasi SAKTI dalam rangka pengelolaan keuangan di lingkungan Bawaslu dan tidak memiliki pengalaman yang cukup dalam pemanfaatan aplikasi SAKTI dalam pengelolaan keuangan di lingkungan Bawaslu (Korah, Wantah, & Kewo, 2022). Dari beberapa penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa implementasi SAKTI masih memiliki kekurangan yang harus dibenahi. Ketidaksuksesan implementasi SAKTI yang disimpulkan dari penelitian terdahulu tidak terlepas dari penyelenggaraan sistem SAKTI. Penyelenggara sistem SAKTI adalah Direktorat Jenderal Perbendaharaan (DJPb), Kementerian Keuangan sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan nomor 171/PMK.05/2021 tentang Pelaksanaan Sistem SAKTI. Dikarenakan banyaknya kekurangan dan kendala yang dihadapi penyelenggara sistem, penelitian ini dimaksudkan untuk mengevaluasi pengembangan dan pengelolaan aplikasi SAKTI.

Salah satu cara untuk melakukan evaluasi adalah dengan model yang dikembangkan oleh Heeks (2003) yang telah memprediksi kegagalan-kegagalan dalam proyek *e-government* dan mengukur sejauh mana tingkat keberhasilan maupun kegagalan implementasi dari pengembangan dan pengelolaan sistem. Untuk memitigasi risiko kegagalan proyek, perlu diketahui pemahaman tentang keadaan sekarang (*where are we now*) dengan apa yang hendak dicapai (*where the e-government project wants to get us*). Pengembangan model kesenjangan desain-realitas (*Design-Reality Gap Model*) ditujukan untuk membantu menjawab pertanyaan tersebut dalam pengukuran implementasi *e-government*. Pengukuran tersebut dilakukan dengan metode penilaian kesenjangan yang ada antara desain sistem dan realitas yang ada di sebuah institusi. Jika gap antara desain dan realitas semakin kecil, maka semakin besar pula kemungkinan dari keberhasilan sebuah sistem. *Design-reality gap* merupakan konteks dalam sistem sektor publik yang tidak melakukan generalisasi satu situasi ke situasi lainnya. Penilaian kesenjangan desain dan realitas dibantu dengan menggunakan ceklis. Ceklis ini akan dapat menunjukkan seberapa besar kesenjangan (*gap*) antara design dan realitas dari sisi *Information, Technology, Process, Objectives and values, Staffing and skills, Management and structures and Other Resources (ITPOSMO)*. Semakin kecil kesenjangan yang ada maka menunjukkan bahwa implementasi berjalan dengan baik, begitupun sebaliknya.

Pemilihan SAKTI ditetapkan karena SAKTI berdampak sistemik dan signifikan dalam manajemen keuangan negara serta sudah melalui tahap *piloting* serta *rollout* sejak tahun 2015 dan masih memiliki kendala dalam implementasinya. Penelitian ini memiliki kebaharuan dibandingkan penelitian SAKTI sebelumnya yaitu melibatkan pengembang dan pengelola sistem SAKTI. Tujuan penelitian adalah mengevaluasi kesenjangan antara desain dan realitas (*design reality gap*) dalam Implementasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) yang dikelola dan dikembangkan oleh DJPb, Kementerian Keuangan dengan menggunakan teori Model *Design-Reality Gap* oleh Heeks (2003).

## STUDI LITERATUR

Model desain-realitas (*design-reality model*) adalah model yang dibangun untuk meneliti banyaknya kegagalan dalam inisiasi pengembangan *e-government* disebabkan karena implementasi dan manajemen yang buruk. *Design-reality model* adalah panduan yang paling komprehensif membahas tentang evaluasi implementasi *e-government* karena kajian ini menggabungkan sisi

teknologi dan sumber daya manusia. Model ini dapat menunjukkan mengapa suatu sistem dalam *e-government* berhasil atau gagal serta dapat membantu peningkatan manajemen *e-government* dengan melihat kesenjangan yang terjadi antara desain dan realitas dari sistem. Model ini dibangun dengan memahami *e-government* sebagai sistem informasi yang tidak hanya dipandang dari sudut pandang elemen teknis dari teknologi informasi. Tetapi juga harus melibatkan manusia yang memberikan sistem tersebut tujuan dan arti ditambah dengan tindakan/pekerjaan yang dilibatkan dalam prosesnya. Kesuksesan dan kegagalan *e-government* ditentukan oleh sejumlah perubahan antara “*where are we now*” dan “*where the e-government project wants to get us*”. Konsep “*where are we now*” artinya berkaitan dengan realitas situasi terkini dan “*where the e-government project want to get us*” artinya model atau konsepsi dan asumsi yang dibangun ke dalam desain proyek. *Reality* adalah bagaimana sesuatu benar-benar terjadi pada instansi publik sedangkan *design* adalah persyaratan atau asumsi yang dibangun ke dalam sistem khusus baik dalam aplikasi manajemen ataupun *e-government*. Pada akhirnya, kesuksesan dan kegagalan berada di kesenjangan “*realitas terkini*” dan “*desain proyek*”. Jika semakin besar kesenjangan yang ada, maka semakin besar risiko kegagalan suatu proyek, begitupula sebaliknya. Sistem dalam *e-government* dapat dideskripsikan sebagai sistem sosio-teknik karena menggabungkan unsur sosial, manusia, dan teknik. Namun, hal ini juga belum lengkap jika belum digabungkan dengan sistem manajemen dan sumber daya dalam organisasi yang mendukung, seperti politik dan budaya yang membuat sistem berjalan. Selain itu, keterkaitan dengan penduduk dan pelaku bisnis akhirnya membentuk lingkungan institusional yang melibatkan konteks hukum dan nilai yang lebih luas, sistem ekonomi dan inovasi dalam teknologi yang berdampak pada penduduk dan pelaku bisnis hingga sistem itu sendiri (Heeks, 2003).

Untuk melakukan analisis terhadap proyek *egovernment* maka Heeks (2003) memberikan 7 (tujuh) dimensi yang disingkat ITPOSMO yang cukup untuk memberikan pemahaman terkait kesenjangan desain realitas. Konsep ITPOSMO pertama kali dikenalkan dalam rangka meringkas sistem *e-government* dalam ceklis struktur sistem. Ceklis struktur sistem dalam ITPOSMO adalah sebagai berikut:

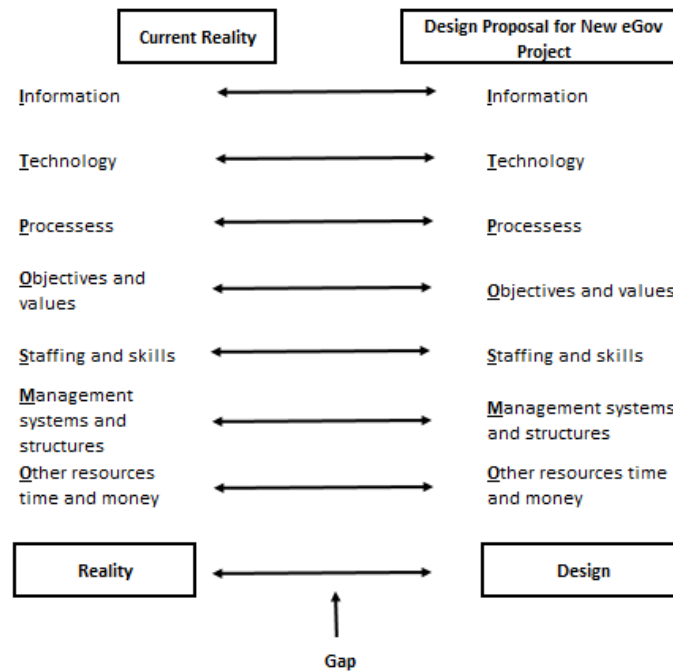
- *Information* Informasi: meliputi informasi formal yang dihasilkan oleh sistem digital dan informasi informal yang digunakan oleh orang yang terlibat dalam sistem.
- *Technology* Teknologi: Terutama berfokus pada teknologi informasi digital tetapi juga dapat mencakup teknologi penanganan informasi seperti kertas atau telepon analog.
- *Processes* Proses: Kegiatan yang dilakukan oleh pemangku kepentingan yang relevan pada untuk siapa sistem *e-government* beroperasi, baik itu proses yang berhubungan dengan informasi dan proses bisnis yang lebih luas.
- *Objectives and Values* Tujuan dan nilai: Dimensi paling penting karena komponen *tujuan* mengakomodir isu-isu kepentingan pribadi dan politik organisasi, dan bahkan dapat dilihat menggabungkan strategi formal organisasi; komponen *nilai* mencakup budaya: apa yang dirasakan benar dan salah oleh pemangku kepentingan untuk mengerjakan sesuatu.
- *Staffing and Skills* Kepegawaian dan keterampilan: Mencakup jumlah staf yang terlibat dengan sistem *egovernment*, dan kompetensi staf dan pengguna lainnya.
- *Management systems and structures* Sistem dan struktur manajemen: Keseluruhan sistem manajemen yang dibutuhkan untuk mengatur operasional dan penggunaan sistem *egovernment*, dan cara bagaimana lembaga/kelompok pemangku kepentingan terstruktur, baik secara formal maupun secara informal.
- *Other resources: time and money* Sumber daya lain: Pada prinsipnya, waktu dan uang yang dibutuhkan untuk melaksanakan dan mengoperasikan sistem *e-government*.

Semua dimensi ini kemudian disusun untuk melihat kesenjangan sehingga tercipta model yang dapat menunjukkan kesenjangan seperti yang ditunjukkan oleh Tabel 1 dan Gambar 1.

Tabel 1. Elemen ITPOSMO

ITPOSMO Elements			
Technical	Information	Technology	Processes
Human	Objectives, Values, and Motivation		Staffing and Skills
Organizational	Management and Structures		Other Resources

Sumber: Napitupulu, Sensuse, and Sucahyo (2017)



Gambar 1. Design-Reality Gap  
Sumber: Heeks (2003)

Langkah-langkah dalam menilai kesenjangan desain dan realitas adalah dengan memberikan penilaian dari beberapa pertanyaan yang terkait dengan ketujuh dimensi ITPOSMO dengan skala rating (Heeks, 2003). Dari setiap penilaian dalam dimensi ITPOSMO akan diberikan analisis mengenai realitas organisasi yang terjadi sekarang pada saat dilakukan analisis dan konsep/persyaratan yang dibutuhkan ketika mendesain aplikasi *e-government*. Setiap dimensi akan diberikan rating numerik untuk mengindikasikan kesenjangan desain realitas pada skala 0 ke 10 yaitu:

- a. Nilai 0 mengindikasikan “tidak ada perubahan diantara desain dan realitas saat ini”,
- b. Nilai 5 mengindikasikan “beberapa perubahan diantara desain dan realitas saat ini” ,
- c. Nilai 10 mengindikasikan “perubahan keseluruhan dan radikal diantara desain dan realitas saat ini”.

Meski rating hanya diberikan dengan nilai 0, 5, dan 10, tetapi semua angka diantara nilai tersebut dapat digunakan untuk penilaian. Setelah memperoleh nilai dari ketujuh dimensi ITPOSMO, selanjutnya menjumlahkan semua nilai ketujuh dimensi ITPOSMO dan menginterpretasikannya. Dikarenakan perspektif yang digunakan adalah implementasi bukan kegagalan, maka terdapat modifikasi interpretasi menyesuaikan kebutuhan penelitian yang dilakukan yang ditampilkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Interpretasi Total Nilai Kesenjangan Desain-Realitas Perspektif Implementasi

Total Nilai	Pemaknaan
0-14	Proyek e-government akan tetap mendekati kegagalan total tanpa tindakan signifikan untuk memperbaiki kesenjangan desain-realitas.
15-28	Proyek e-government mengalami kegagalan, dan ini akan terus berlanjut kecuali tindakan perbaikan dari kesenjangan yang dilakukan.
29-42	Proyek e-government kemungkinan akan gagal sebagian dan kemungkinan akan terus demikian kecuali tindakan perbaikan kesenjangan yang diambil.

43-56	Proyek e-government kemungkinan hanya berhasil sebagian dan mungkin akan terus demikian kecuali tindakan perbaikan yang diambil untuk menutupi kesenjangan desain-realitas yang tersisa.
57- 70	Proyek e-government sebagian besar telah berhasil dan kemungkinan akan terus demikian

Sumber: Arief, Wahab, and Sensuse (2021)

Penyajian dari hasil total penilaian dari tiap dimensi dapat disajikan menggunakan diagram atau tabel yang disusun untuk menunjukkan besar kesenjangan dari yang terbesar hingga terkecil.

Beberapa penelitian terdahulu di Indonesia telah menggunakan teknik analisis *design-reality gap* untuk menilai kesuksesan implementasi *e-government*. Beberapa penelitian yang dijadikan acuan dalam penelitian ini antara lain oleh Ramanda, Fakriza, and Palasara (2019) dengan metode kuantitatif dengan judul Evaluasi Keberhasilan Aplikasi Qlue Menggunakan Model ITPOSMO. Kesenjangan terbesar adalah dimensi manajemen dan struktur dan hasil analisis akhir bahwa proyek *e-government* kemungkinan gagal total atau gagal sebagian kecuali tindakan dilakukan untuk menutup kesenjangan desain-realitas. (Arief et al., 2021) dengan penelitian berjudul Model ITPOSMO untuk Evaluasi *E-government*: Tinjauan Studi Kasus dengan pendekatan *Critical Success Factor* (CSF) dan metode kualitatif. Kemudian penelitian serupa dilakukan dengan analisis studi kasus yang dilakukan oleh Puspitasari and Kurniawan (2023) dalam penelitian berjudul *Assessing the National Complaint Handling Sistem in Indonesia (LAPOR!) Using the Design-Reality Gap Model* menggunakan metodologi kualitatif.

### METODE

Untuk mendapatkan hasil penelitian yang maksimal maka penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian. Studi kasus digunakan untuk menunjukkan penelusuran mendalam terkait fenomena dalam penerapan proyek *e-government* khususnya SAKTI pada pemerintah pusat. Studi kasus merupakan strategi penelitian untuk menyelidiki secara cermat suatu hal dengan pengumpulan informasi lengkap menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data (Creswell & Creswell, 2017). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mencari dan menelusuri pengalaman-pengalaman yang dirasakan penyelenggara sistem dalam pengembangan dan pengelolaan aplikasi SAKTI. Creswell and Creswell (2017) mendefinisikan metode penelitian kualitatif sebagai pendekatan untuk mengeksplorasi dan memahami suatu gejala sentral. Gejala sentral dalam implementasi SAKTI dapat diketahui dengan mewawancarai peserta penelitian atau narasumber dengan mengajukan beberapa pertanyaan.

Pengumpulan data dari penelitian ini menggunakan teknik yang terdiri dari: observasi dan wawancara. Selain observasi dan wawancara, penelitian literatur dilakukan berdasarkan literatur yang komprehensif yang dikombinasikan dengan revidu dokumentasi. Observasi dibagi menjadi observasi langsung dan observasi partisipan. Observasi langsung dilakukan dengan mengunjungi ke lokasi obyek penelitian dan mengamati kondisi yang berlaku eksisting sementara observasi partisipan dilakukan dengan turut berpartisipasi langsung dalam rutinitas objek penelitian. Kegiatan observasi langsung dilakukan secara paralel dengan proses wawancara. Untuk mengumpulkan informasi, wawancara mendalam dilakukan kepada narasumber penyelenggara modul-modul sistem SAKTI yaitu tim penanggung jawab pengelola dan pengembang modul-modul dalam implementasi SAKTI di Direktorat Sistem Informasi dan Teknologi Perbendaharaan (Dit. SITP), DJPb. Narasumber yang dipilih adalah para pegawai Dit. SITP yang mewakili organisasi sebagai pimpinan struktural dan tim penanggung jawab pengembang dan pengelola modul-modul aplikasi SAKTI, sehingga akan mengurangi bias sepanjang pengumpulan data. Sampel narasumber berdasarkan keterlibatan dan partisipasi aktif narasumber dalam pengembangan dan pengelolaan SAKTI dari tahun 2015 hingga saat penelitian ini berlangsung sehingga mereka lebih memahami kebijakan terkait SAKTI dan memiliki pengetahuan terkait desain dan implementasi proyek SAKTI. SAKTI memiliki sembilan modul yang didesain dan diimplementasikan dengan karakteristik yang unik dan berbeda untuk masing-masing modul. Narasumber tersebut berjumlah 11 (sebelas) orang antara lain kepala seksi dan para pelaksana maupun pranata komputer dalam

unit teknis yang mewakili setiap modul.

Analisis data dalam penelitian mengacu pada penelitian Napitupulu et al. (2017) menggunakan faktor-faktor penentu keberhasilan sebagai tolak ukur dalam menilai kesenjangan dalam dimensi ITPOSMO. Asumsi dalam paradigma lama adalah kegagalan *e-government* dikarenakan faktor teknologi. Namun kesuksesan *e-government* berkaitan dengan banyak faktor yang disebut faktor-faktor penentu keberhasilan (*critical success factors/csfs*) yang dibagi kedalam faktor teknologi dan non-teknologi (*socio-tech*). Seluruh faktor penentu keberhasilan dalam implementasi *e-government* dikumpulkan dari beberapa penelitian yang telah mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan dalam implementasi *e-government*. Hasilnya adalah 67 faktor penentu keberhasilan/CSF yang dipetakan ke dalam 7 dimensi ITPOSMO. Faktor-faktor ini kemudian diringkas ke dalam Tabel 3. Dapat diketahui bahwa faktor teknologi hanya terdiri dari 10 faktor saja namun untuk faktor non-teknologi lebih mempengaruhi kesuksesan dari implementasi *e-government*.

Tabel 3. Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan

Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan (CSFs)	
Dimensi Informasi	Pendekatan Metodologi dan Struktur, Penggunaan Sistem Sebenarnya, Rencana proyek, Kegunaan/Kemanfaatan, Kesadaran, Kemudahan, Privasi dan Keamanan, Niat Publik Untuk Menggunakan, Penggunaan, Kepuasan Publik,
Dimensi Teknologi	Keandalan Layanan, Kesesuaian, Infrastruktur Dasar TIK, Transaksi Elektronik dan Pembayaran Elektronik, Fleksibilitas Teknologi, Peralatan dan Perlengkapan, Pemodelan Sistem, Aksesibilitas Sistem, Personalisasi Layanan
Dimensi Proses	Promosi Situs Web, Implementasi Bertahap, Penyelarasan Tujuan Organisasi dan TIK, Rekayasa Proses Bisnis, e-Partisipasi, Manajemen Pengetahuan, Perbaikan Terus-Menerus, Penggunaan Kembali
Dimensi Tujuan, Nilai & Motivasi	Kejelasan Panduan, Responsif, Kepercayaan, Pendapatan yang Berkelanjutan, Pengakuan, e-Inisiatif, Sosial-Budaya, Pelibatan Warga, Empati, Loyalitas, <i>e-Leadership</i> , Peta Jalan, Garansi Layanan, Kebijakan dan Peraturan Pemerintah
Dimensi Kepegawaian & Keterampilan	Pelatihan Reguler, Keahlian dan Keterampilan, Partisipasi Pengguna & Pemangku Kepentingan, Inovasi Layanan, Literasi TIK
Manajemen dan Struktur	Strategi Manajemen Perubahan, Visi, Strategi <i>Outsourcing</i> , Kemitraan Swasta, Struktur Organisasi, Koordinasi Proyek, Manajemen Warga, Kerjasama Internasional, Sinergi Dengan Pasar, <i>Monitoring</i> dan Evaluasi, Pemerintahan Yang Stabil, Manajemen Proyek, Dukungan Manajemen Puncak, Hubungan Antar Pemerintah, Tekanan Politik
Dimensi Sumber Daya Lainnya	Penganggaran

Sumber: Napitupulu et al. (2017)

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam melakukan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan wawancara. Pertanyaan wawancara terdiri dari dua bagian untuk menilai tingkat keberhasilan pengembangan SAKTI (Arief et al., 2021). Pertanyaan pertama dilakukan untuk memberikan pembobotan berdasarkan CSFs sehingga dapat menggali lebih jauh tingkat relevansi setiap CSFs dalam implementasi SAKTI. Pertanyaan kedua dilakukan untuk menilai implementasi CSFs, yang mencerminkan pencapaian implementasi SAKTI dipandang dari desain dan realitas. Langkah ini akan dilakukan untuk melengkapi bobot penilaian relevansi dan nilai implementasi.
2. Langkah kedua yaitu melakukan analisis kesenjangan desain dan realitas dengan

menggunakan faktor-faktor penentu keberhasilan yang telah dipetakan. Faktor-faktor ini dipetakan ke dimensi ITPOSMO dalam model kesenjangan desain-realitas dan diberikan nilai rata-rata untuk setiap dimensi ITPOSMO.

3. Langkah ketiga yaitu melakukan proses data dan analisis data dengan dua cara dalam melakukan penilaian kesenjangan. Yang pertama yaitu memberikan prioritas pada CSF dengan mengurutkan faktor penentu keberhasilan yang paling besar relevansinya hingga yang paling kecil pada setiap dimensi. Yang kedua adalah menilai implementasi berdasarkan skala rating dan interpretasi penilaian pada Tabel 2.1 berdasarkan teori Heeks (2003).
4. Langkah keempat yaitu setelah ditemukan hasil penilaian, maka akan dilakukan pembahasan berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Arief et al., 2021) pada hasil setiap dimensi untuk diberikan kesimpulan penelitian.

### HASIL

Hasil analisis data berasal dari data yang dikumpulkan dari hasil wawancara kepada pengembang dan pengelola modul-modul SAKTI yaitu 11 (sebelas) pegawai baik pejabat struktural dan fungsional serta staf teknis Direktorat SITP, DJPb. Faktor-faktor penentu keberhasilan (CSFs) dalam Tabel 4 diurutkan berdasarkan bobot relevansi tertinggi sehingga faktor-faktor CSFs yang tidak relevan akan dikeluarkan yang ditampilkan dalam Tabel 5.

Tabel 4. Skor Total Relevansi dan Kesenjangan Implementasi SAKTI

CSFs	Relevansi	Skor Implementasi
Dimensi Informasi		
Privasi dan Keamanan	9,9	9,2
Kegunaan/Kemanfaatan	9,7	8,7
Kesadaran	9,6	8,8
Kemudahan	9,6	8,9
Rencana Proyek	9,3	7,7
Niat Pemangku Kepentingan Untuk Menggunakan	9,1	9
Penggunaan	9,1	8,4
Kepuasan	9,1	8,1
Penggunaan Sistem Sebenarnya	9	8,7
Pendekatan Metodologi dan Struktur	8,9	8,8
Dimensi teknologi		
Peralatan dan Perlengkapan	9,8	9,8
Infratraktur Dasar TIK	9,4	8,4
Kesesuaian	9,4	8,8
Aksesibilitas Sistem	9,4	9,2
Keandalan Layanan	9,2	8
Pemodelan Sistem	9,1	8,3
Transaksi Elektronik dan Pembayaran Elektronik	9	9
Personalisasi Layanan	9	9
Fleksibilitas Teknologi	8,9	8,3
Dimensi Proses		
Penyelarasan Tujuan Organisasi dan TIK	9,9	9,8
Penggunaan Kembali	9,4	9
Perbaikan Terus Menerus	9,3	8,2
Implementasi Bertahap	9,3	9,1
Rekayasa Proses Bisnis	8,9	8,6
Manajemen Pengetahuan	8,6	8,3

CSFs	Relevansi	Skor Implementasi
Promosi Situs Web	7,7	9,3
<b>Dimensi Tujuan, Nilai, dan Motivasi</b>		
Kepercayaan	9,6	9,4
Garansi Layanan	9,5	8,5
Peta jalan	9,4	9
Kejelasan Panduan	9,4	8,8
Kebijakan dan Peraturan Pemerintah	9,3	9,5
Responsif	9,2	9,2
Pengakuan	9,2	9
Pelibatan Pengguna	9,2	9
E-Inisiatif	9	8,7
Sosial-Budaya	9	8,7
Empati	9	9
Pendapatan yang Berkelanjutan	9	9,3
E-Leadership	8,8	8,8
Loyalitas	8,6	8,6
<b>Dimensi Kepegawaian dan Keterampilan</b>		
Keahlian dan Keterampilan	9,6	7,7
Pelatihan Reguler	9,4	7,1
Inovasi Layanan	9,4	8,8
Literasi TIK	9,1	7,5
Partisipasi Pengguna & Pemangku Kepentingan	8,8	8,7
<b>Dimensi Manajemen dan Struktur</b>		
Manajemen Pengguna	10	10
Monitoring dan Evaluasi	9,5	9,1
Koordinasi proyek	9,5	8,5
Strategi Manajemen Perubahan	9,4	8,5
Dukungan Manajemen Puncak	9,4	8,9
Manajemen proyek	9,4	9,1
Kemitraan Swasta	9,4	8,8
Struktur organisasi	9,4	7,5
Visi	9,3	9,4

Sumber: telah diolah kembali oleh penulis

Tabel 5. Faktor-Faktor yang Tidak Relevan Dalam Implementasi SAKTI

Dimensi	Faktor-faktor yang dikeluarkan
Proses	E-Partisipasi
Manajemen dan Struktur	Strategi Outsourcing
	Kerjasama Internasional
	Sinergi Dengan Pasar
	Pemerintahan yang Stabil
	Tekanan Politik
	Hubungan Antar Pemerintah
Sumber Daya Lainnya	Penganggaran

Sumber: telah diolah kembali oleh penulis



## PEMBAHASAN

Data yang dirangkum dalam Tabel 4 menghasilkan nilai rata-rata untuk setiap faktor berdasarkan model ITPOSMO. Setelah itu skor rata-rata diakumulasikan menjadi data nilai total skor dalam Tabel 6.

Tabel 5. Nilai Kesenjangan Dimensi ITPOSMO

Dimensi	Nilai Rata-Rata
Informasi	8,6
Teknologi	8,7
Proses	8,9
Tujuan, Nilai dan Motivasi	9,0
Kepegawaian dan Keterampilan	7,9
Manajemen dan Struktur	8,9
Total Skor	52,0

Sumber: telah diolah kembali oleh penulis

Dari Tabel 6 dapat diketahui hasil evaluasi implementasi SAKTI berupa perhitungan skor kesenjangan desain-realitas implementasi SAKTI. Analisis kesenjangan dilakukan pada ketujuh dimensi ITPOSMO. Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui tingkat keberhasilan maupun kegagalan pengembangan sistem SAKTI. Total skor kesenjangan desain realitas implementasi SAKTI adalah 52,0. Berdasarkan Tabel 2, maka interpretasi dari total skor kesenjangan desain realitas berdasarkan model *design-reality gap* oleh Heeks (2003) adalah proyek *e-government* mungkin gagal kecuali ada tindakan untuk menutup kesenjangan desain-realitas. Hal ini menunjukkan implementasi SAKTI memiliki kemungkinan untuk mengalami kegagalan dalam implementasinya. Sehingga, untuk menghindari adanya risiko kegagalan dalam pengembangan SAKTI kedepannya maka perlu perbaikan dalam setiap dimensi ITPOSMO khususnya dimensi Kepegawaian dan Keterampilan.

## KESIMPULAN

Hasil evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan metode kesenjangan desain realitas oleh Heeks (2003) dalam menilai implementasi SAKTI menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan yang cukup besar antara desain dan realitas. Kesenjangan ini ada ditandai dengan ditemukannya kendala-kendala pada setiap dimensi penilaian kesenjangan implementasi SAKTI. Melalui penelitian ini dengan metode kesenjangan desain-realitas dapat diketahui mana dimensi yang membutuhkan perbaikan segera untuk menutupi kesenjangan yang ada. Berdasarkan penelitian ini diketahui bahwa kesenjangan terbesar terjadi pada dimensi kepegawaian dan keterampilan diikuti dengan dimensi informasi, teknologi, manajemen dan struktur, proses, serta tujuan, nilai dan motivasi. Penelitian ini membuktikan bahwa kendala dalam implementasi sistem tidak hanya terkait teknologi tetapi faktor sosio-teknis juga memegang peranan besar. Dengan memperbaiki kendala-kendala pada setiap dimensi khususnya dimensi kepegawaian dan keterampilan maka akan mengurangi kesenjangan sehingga potensi munculnya kegagalan kedepan dalam implementasi SAKTI dapat diminimalisir. Selain itu, penelitian ini memiliki keterbatasan dengan narasumber hanya pada pengembang dan pengelola modul-modul SAKTI.

## REFERENSI

- Amriani, T. N., & Iskandar, A. (2019). Analisis Kesuksesan Implementasi Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) pada Satuan Kerja di Lingkungan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK). *Kajian Ekonomi dan Keuangan*, 3(1), 54-74. DOI: <https://doi.org/10.31685/kek.v3i1.409>
- Arief, A., Wahab, I. H. A., & Sensuse, D. I. (2021). Model ITPOSMO untuk Evaluasi E-Government: Tinjauan Studi Kasus. *Jurnal Ilmiah Fifo*, 13(2), 106-116. DOI: <http://dx.doi.org/10.22441/fifo.2021.v13i2.001>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*: Sage publications.

- Direktorat SITP (2023). Laporan Kinerja Direktorat SITP Tahun 2022. Retrieved from <https://djp.kemenkeu.go.id/direktorat/sitp/id/data-publikasi/laporan-kinerja-dit-sitp.html>
- Direktorat SITP (2019). Majalah Treasury Indonesia Edisi II. Retrieved from <https://djp.kemenkeu.go.id/portal/id/majalah-treasury-indonesia-mti.html>
- Heeks, R. (2003). Most eGovernment-for-development projects fail: how can risks be reduced?
- Indrayani, E. (2020). E-Government: Konsep, Implementasi, dan Perkembangannya di Indonesia. *Solok: Lembaga Pendidikan Dan Pelatihan Balai Insan Cendekia*.
- Kapila, P. (2017). Information Technology: E-Governance. *Intellectual Quest*, 7(ISSN 2349-1949).
- Korah, Y. C., Wantah, E., & Kewo, C. (2022). Identifikasi Masalah Dan Analisis Kebutuhan Pengembangan Pedoman Materi Pelatihan Pengelolaan Keuangan Berbasis Aplikasi Sistem Akuntansi Tingkat Instansi (SAKTI) Pada Satuan Kerja Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara. *YUME: Journal of Management*, 5(3), 506-512. DOI: <https://doi.org/10.37531/yum.v5i3.3302>
- Napitupulu, D., Sensuse, D. I., & Sucahyo, Y. G. (2017). *Socio-technical factors of E-government implementation*. Paper presented at the 2017 4th International Conference on Electrical Engineering, Computer Science and Informatics (EECSI). DOI: 10.1109/EECSI.2017.8239195
- Nugroho, H. P., & Lestyowati, J. (2020). Analisis Tingkat Kepuasan dan Kepentingan Pengguna Aplikasi SAKTI dengan PIECES Framework. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 5(2), 93-104. DOI <https://doi.org/10.33105/itrev.v5i2.188>
- Pemerintah Republik Indonesia (2021). Peraturan Menteri Keuangan No. 171/PMK.05/2021 tanggal 25 November 2021 tentang Pelaksanaan Sistem SAKTI.
- Puspitasari, D. A., & Kurniawan, T. (2023). Assessing the national complaint handling system in Indonesia (LAPOR!) using the design-reality gap model. *International Journal of Electronic Governance*, 15(2), 118-134. DOI: 10.1504/IJEG.2023.132329
- Ramanda, K., Fakriza, M. H., & Palasara, N. D. (2019). Evaluasi Keberhasilan Aplikasi Qlue Menggunakan Model ITPOSMO. *Jurnal Sisfokom (Sistem Informasi Dan Komputer)*, 8(2), 98-104. DOI: <https://doi.org/10.32736/sisfokom.v8i2.624>
- Supristiowadi, E., & Sucahyo, Y. G. (2018). Manajemen Risiko Keamanan Informasi Pada Sistem Aplikasi Keuangan Tingkat Instansi (SAKTI) Kementerian Keuangan. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 3(1), 23-33. DOI <https://doi.org/10.33105/itrev.v3i1.20>