

BAB III

PENYAJIAN DATA DAN PEMBAHASAN

1.1. Deskripsi Informan

Dalam penelitian ini diambil sejumlah responden dan informan yang dipandang mempunyai pengetahuan tentang topik yang diteliti. Adapun informan yang diwawancarai adalah pejabat struktural di lingkungan pemerintah Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta yang dianggap mengetahui tentang kebijakan berbasis ICT. Sedangkan responden yang mengisi kuesioner adalah semua pegawai struktural, namun dari sejumlah responden pegawai struktural tersebut yang mengembalikan kuesioner untuk kedua daerah tersebut hasilnya sebagai berikut : untuk kabupaten Bantul sejumlah 100 orang responden dan Kota Yogyakarta sejumlah 100 orang responden. Adapun deskripsi responden dapat diuraikan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 3.1. Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah		Persentase	
		Bantul	Kota Yogya	Bantul	Kota Yogya
1.	Laki-laki	70	65	70	65
2	Perempuan	30	35	30	35
	Jumlah	100	100	100	100

Sumber : Data Primer

Dari tabel menunjukkan bahwa responden terbesar berjenis kelamin laki-laki, karena jumlah pegawai di kabupaten Bantul maupun Kota Yogyakarta yang terbesar berjenis kelamin laki-laki. Dalam penelitian ini responden laki-laki sekaligus dijadikan sebagai informan dalam wawancara untuk menggali berbagai dinamika dalam pelaksanaan ICT dalam pelayanan publik.

Tabel 3.2. Responden Berdasarkan Umur

No	Kelompok Umur	Jumlah		Persentase	
		Bantul	Kota Yogya	Bantul	Kota Yogya
1.	21 – 30	10	5	10	5
2	31 – 40	30	30	30	30
3	41 – 50	40	45	40	45
4	51 – 60	20	20	20	20
	Jumlah	100	100	100	100

Sumber : Data Primer

Dari tabel menunjukkan bahwa responden terbesar dalam kelompok umur 41 sampai dengan 50 tahun, untuk Kabupaten Bantul dari 100 responden ada 40 orang atau 40 %, sedangkan untuk Kota Yogyakarta dari 100 responden ada 45 orang atau 45%. Hal ini sesuai dengan responden yang dipilih dari pejabat struktural, yang mana kelompok umur yang menduduki jabatan struktural rata-rata berumur antara 41 sampai 50 tahun.

Tabel 3.3. Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah		Persentase	
		Bantul	Kota Yogya	Bantul	Kota Yogya
1.	SLTA	5	7	5	7
2	Diploma	15	13	15	13
3	S1	50	45	50	45
4	S2	30	35	30	35
	Jumlah	100	100	100	100

Sumber : Data Primer

Dilihat dari responden berdasarkan tingkat pendidikan, maka responden yang terbesar baik di Kabupaten Bantul maupun Kota Yogyakarta adalah berpendidikan sarjana (S1), hal ini sesuai dengan fakta lapangan bahwa pegawai terbesar dalam kelompok pendidikan sarjana, selanjutnya strata satu atau magister.

Tabel 3.4. Responden Berdasarkan Pangkat/ Golongan

No	Golongan	Jumlah		Persentase	
		Bantul	Kota Yogya	Bantul	Kota Yogya
1.	II a-d	9	7	9	7
2	III a-d	50	50	50	50
3	IV a-e	41	43	41	43
	Jumlah	100	100	100	100

Sumber : Data Primer

Dari tabel menunjukkan bahwa informan terbesar mempunyai golongan III dan IV, hal ini karena informan dalam penelitian adalah pejabat struktural di lingkungan pemerintahan daerah Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta.

1.2. Analisis Variabel Bebas dan Terikat

Dalam bab ini akan dilakukan analisis transformasi birokrasi berbasis ICT dengan melihat kecenderungan variabel-variabel yang diteliti sebagai berikut :

3.2.1 Variabel Visi dan Kebijakan

Perubahan kerangka kerja organisasi menuju organisasi yang ideal dibutuhkan suatu organisasi yang mempunyai visi dan kebijakan. Perubahan itu menyangkut struktur organisasi, budaya dan kebiasaan, kebijakan pemerintah dalam penerimaan teknologi dan informasi baru. Untuk melakukan penelitian terkait dengan respon birokrasi atas informasi warga berbasis ICT, maka harus menganalisis faktor-faktor tersebut. Untuk melihat kecenderungan responden dalam menilai variabel-variabel yang berkaitan dengan transformasi birokrasi berbasis IT dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.5. Visi dan Kebijakan

Kategori	Visi dan Kebijakan			
	Bantul		Kota	
	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Rendah	75	75	16	16
Sedang	20	20	60	60
Tinggi	5	5	24	24
Jumlah	100	100 %	100	100 %

Sumber : Hasil Tabulasi Data.

Dilihat dari pilar visi dan kebijakan di Kabupaten Bantul, maka dari 100 orang responden menyatakan bahwa 75 responden atau 75 % termasuk kategori rendah artinya responden berpendapat bahwa visi dan kebijakan sudah cukup banyak dan lengkap namun belum semua bisa dijalankan. Sedangkan 20 responden atau 20% termasuk kategori sedang artinya responden menyatakan bahwa visi dan kebijakan sudah berjalan, dan hanya 5 responden atau 5% termasuk kategori tinggi, artinya responden menyatakan kebijakan sudah dilaksanakan dan sudah membudaya. Hal ini terjadi karena dominannya peran pimpinan, sehingga aparat bawahan lebih percaya kepada pimpinan daripada peraturan yang ada.

Berkaitan dengan adanya aturan hukum sebagai dasar penyelenggaraan pelayanan kepada warga masyarakat, maka di pemerintahan Kota Yogyakarta dapat dijelaskan bahwa: dari 100 responden ada, 16 responden atau 16 % termasuk kategori rendah, artinya responden menyatakan bahwa regulasi sudah ada namun belum semua berjalan dengan baik. Sedangkan 60 responden atau 60 % termasuk kategori sedang artinya responden menyatakan bahwa regulasi sudah ada dan sudah berjalan dengan baik. Selanjutnya ada 24 responden atau 24 % termasuk kategori tinggi artinya responden menyatakan bahwa regulasi

atau kebijakan di pemerintahan kota sudah cukup membudaya dalam pelaksanaannya, sehingga tidak perlu lagi menunggu perintah pimpinan.

Dari analisis variabel tersebut disimpulkan bahwa visi dan kebijakan di Kabupaten Bantul sudah cukup jelas, kebijakan pendukungnya juga sudah lengkap, namun konsistensi untuk melaksanakan masih rendah. Karena dalam pelaksanaan tugas cenderung mendasarkan perintah pimpinan, bukan berdasarkan peraturan dan kebijakan yang ada. Sedangkan visi dan kebijakan di Kota Yogyakarta berserta standar operasional prosedurnya sudah terbentuk dan dijalankan dalam standar pelayanan minimal di SKPD. Disamping itu pelaksanaan kebijakan diikuti pendelegasian wewenang, sehingga ada kemandirian aparat dalam pelaksanaan tugas.

3.2.2 Variabel Struktur Organisasi

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi di Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta sebagai berikut :

Tabel 3.6. Variabel Struktur Organisasi

Kategori	Struktur Organisasi			
	Bantul		Kota	
	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Rendah	67	67	12	12
Sedang	20	20	72	72
Tinggi	13	13	16	16
Jumlah	100	100	100	100

Sumber : Hasil Tabulasi Data.

Dari tabel menunjukkan bahwa struktur organisasi di Kabupaten Bantul dapat dijelaskan sebagai berikut: bahwa dilihat dari elemen struktur organisasi segenap aparat berpendapat bahwa sebagian besar responden menyatakan rendah terhadap struktur organisasi yakni sejumlah 67 responden atau 67 %. Sedangkan sejumlah 20 responden atau 20 % menyatakan kategori sedang pada struktur organisasi, dan hanya 13 responden dalam kategori tinggi pada struktur organisasi yang bisa terealisasi dengan sempurna, bahkan sudah membudaya sebagai kenyataan kebutuhan anggota organisasi.

Untuk pelaksanaan di Kota Yogyakarta, dari 100 orang responden ada 12 responden atau 12 % termasuk kategori rendah. Selanjutnya ada 72 responden atau 72 % termasuk dalam kategori sedang, dan hanya ada sejumlah 16 responden atau 16 % termasuk dalam kategori tinggi. Dengan demikian responden menganggap

bahwa struktur organisasi belum relevan dengan kebutuhan pelaksanaan sistem ICT, karena struktur pemda diatur secara sentralistik oleh Peraturan Pemerintah yang nomenklaturnya hierarkis dan sentralistik.

3.2.3 Variabel Perubahan Budaya Organisasi

Dari analisis perubahan budaya organisasi dan hasil penelitian lapangan terhadap 100 orang responden di Kabupaten Bantul dan di Kota Yogyakarta sebagai berikut :

Tabel 3.7. Variabel Perubahan Budaya Organisasi

Kategori	Perubahan Budaya Organisasi			
	Bantul		Kota	
	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Rendah	56	56	23	23
Sedang	31	31	50	50
Tinggi	13	13	27	27
Jumlah	100	100 %	100	100%

Sumber : Hasil Tabulasi Data.

Dari tabel dapat dijelaskan bahwa sebagian besar elemen perubahan budaya birokrasi di Kabupaten Bantul masih pada level rendah terbukti 56 responden atau 56% dari 100 responden dalam kategori rendah, artinya responden menjawab bahwa elemen perubahan budaya organisasi belum bisa dijalankan dengan baik. Ada 31 responden atau 31

% termasuk dalam kategori sedang, artinya responden menyatakan bahwa struktur organisasi mengalami dinamika ke arah perubahan, seperti terjadinya inovasi dalam menyikapi ketatnya struktur organisasi. Ada 13 orang responden atau 13 % termasuk dalam kategori tinggi, artinya responden menyatakan terjadi perubahan organisasi terutama dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan menyesuaikan dengan kebutuhan warga masyarakat, serta sesuai dengan kebijakan pimpinan SKPD.

Untuk perubahan budaya organisasi di Kota Yogyakarta sebagai berikut : ada 23 responden atau 23 % termasuk kategori rendah, artinya responden belum merasa ada perubahan budaya organisasi. Ada 50 orang responden atau 50 % termasuk dalam kategori sedang artinya responden menyatakan bahwa telah terjadi perubahan budaya dalam aparat memberikan pelayanan padaa warga masyarakat dan dalam memanfaatkan teknologi pada sistem pelayanan. Ada sejumlah 27 responden atau 27 % termasuk dalam kategori tinggi atau responden menyatakan bahwa perubahan budaya organisasi di pemkot sudah terjadi terutama dalam sistem maupun dalam pola pikir, sikap dan tindak segenap aparat birokrasi dalam memberikan pelayanan publik.

Dengan demikian perubahan budaya organisasi Pemerintah Kota Yogyakarta relatif lebih maju dibandingkan dengan perubahan budaya di Kabupaten Bantul. Karena pemerintahan kota Yogyakarta telah mengembangkan kepemimpinan fasilitatif dan lebih banyak mendelegasikan kewenangan kepada bawahan, sehingga mengurangi budaya ketergantungan pada pimpinan. Sedangkan dalam kasus Kabupaten Bantul kepemimpinan model patronase masih dominan, sehingga ketergantungan aparat pada pimpinan cukup tinggi dalam menjalankan tugasnya.

3.2.4 Variabel Pembaharuan Sistem ICT

Disamping faktor sumber daya manusia pegawai terkait dengan visi dan kebijakan, struktur dan fungsi organisasi serta budaya kerja, maka diperlukan sarana dan prasarana pendukungnya. Terkait dengan tugas merespon aspirasi warga berbasis ICT, maka perlu dukungan teknologi dan pembaharuan sistemnya. Untuk mengetahui persepsi responden, maka dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.8. Variabel Pembaharuan ICT

Kategori	Pembaharuan ICT			
	Bantul		Kota	
	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Rendah	65	65	25	25
Sedang	23	23	24	24
Tinggi	12	12	51	51
Jumlah	100	100 %	100	100 %

Sumber : Hasil Tabulasi Data.

Pengembangan budaya kerja ICT adalah pelaksanaan kerja aparat daerah dengan berbasis ICT, sehingga bisa mempercepat pelayanan kepada masyarakat. Berkaitan dengan pembaharuan ICT di lingkungan SKPD Kabupaten Bantul, maka bisa digambarkan sebagai berikut: ada 65 responden atau 65% termasuk dalam kategori rendah artinya sebagian besar responden belum bisa melaksanakan sistem ICT dalam memberikan pelayanan publik. Ada 23 responden atau 23 % termasuk Kategori sedang, artinya responden menyatakan sudah melaksanakan sistem ICT dalam memberikan pelayanan publik sekalipun masih terbatas. Ada 12 responden atau 12 % termasuk dalam kategori tinggi artinya responden menyatakan sudah ada pembaharuan ICT atau sudah mengembangkan budaya kerja berbasis ICT dalam memberikan pelayanan pada masyarakat Bantul.

Pengembangan budaya kerja ICT adalah upaya terstruktur dari instansi pemerintah untuk memberikan pelayanan masyarakat berbasis ICT secara optimal sehingga bisa mencapai efisiensi dan efektivitas kerja. Berkaitan dengan pembaharuan sistem ICT di pemerintahan Kota Yogyakarta, maka dari jawaban responden sejumlah 25 orang responden atau 25% termasuk kategori rendah artinya responden menyatakan bahwa pembaharuan ICT belum terlaksana. Ada sejumlah 51 responden atau 51 % termasuk dalam kategori sedang, artinya responden menyatakan bahwa pembaharuan ICT sudah ada dan sudah berjalan dalam pelayanan publik. Ada sejumlah 24 responden lain atau 24 % termasuk dalam kategori tinggi, artinya responden menyatakan bahwa pengembangan budaya kerja berbasis ICT sudah melekat dalam setiap aparat Pemkot dalam pelayanan masyarakat.

3.2.5 Variabel Transformasi Birokrasi

Disamping faktor sumber daya manusia pegawai, visi dan kebijakan, struktur dan fungsi organisasi, serta budaya kerja, dan pembaharuan sistem ICT, maka perlu juga diketahui persepsi responden terhadap transformasi birokrasi sebagai berikut:

Tabel 3.9. Variabel Transformasi Birokrasi

Kategori	Variabel Transformasi Birokrasi			
	Bantul		Kota	
	Frekuensi	Persentase	Frekuensi	Persentase
Rendah	63	63	23	23
Sedang	31	31	50	50
Tinggi	6	6	27	27
Jumlah	100	100	100	100

Sumber : Hasil Tabulasi Data.

Menciptakan perasaan pegawai untuk berubah ke arah yang lebih baik sangat penting untuk mendukung terjadinya transformasi birokrasi di suatu organisasi, untuk melihat persepsi responden terkait dengan hal itu, maka dapat digambarkan sebagai berikut: Untuk Kabupaten Bantul dari 100 responden ada sejumlah 63 responden atau 63 % termasuk dalam kategori rendah, artinya responden menyatakan bahwa transformasi birokrasi belum bisa dilaksanakan karena sistem organisasi belum mendukung. Ada 31 responden atau 31 % termasuk kategori sedang, artinya responden menjawab bahwa transformasi birokrasi sudah ada dan mulai berjalan sekalipun masih terbatas. Ada 6 responden atau 6 % termasuk dalam kategori tinggi, artinya responden menjawab transformasi birokrasi sudah terjadi, sekalipun belum optimal.

Untuk Kota Yogyakarta dari 100 responden ada sejumlah 23 orang responden atau 23% termasuk kategori rendah, artinya responden menyatakan bahwa transformasi birokrasi belum terjadi. Ada 50 orang

responden atau 50 % termasuk kategori sedang, artinya responden menyatakan bahwa transformasi birokrasi sudah berjalan di kalangan pegawai, hal ini dikarenakan atas kesadaran pegawai akan pentingnya perubahan. Ada sejumlah 27 responden atau 27 % termasuk kategori tinggi, artinya responden menyatakan bahwa transformasi birokrasi sudah ada dan membudaya di kalangan pegawai Pemerintah Kota Yogyakarta.

Dengan demikian transformasi birokrasi di Kabupaten Bantul masih berjalan lamban, hal ini disebabkan karena sikap aparat cenderung takut mengambil resiko untuk berdeskreksi dalam menjalankan tugasnya. Disamping tingkat kepatuhan yang tinggi pada pimpinan, sehingga aparat kurang berinisiatif dan inovatif dalam menjalankan tugas pelayanan kepada warga masyarakat. Sedangkan transformasi birokrasi di Kota Yogyakarta relatif sudah berjalan, karena banyak inovatif dalam pelayanan publik, sehingga Kota Yogyakarta memperoleh predikat “laboratorium inovasi”. Disamping itu Kota Yogyakarta sudah menempatkan warga masyarakat dalam proses penyelenggaraan pemerintahan dengan menempatkan birokrasi sebagai pelayan masyarakat. Kepemimpinan walikota yang fasilitatif dengan mendelegasikan mandat kepada aparat bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, disamping mengembangkan komunikasi yang dialogis.

1.3. Analisis Hubungan Antar Variabel

3.3.1 Uji Validitas dan Realibilitas

Untuk mengetahui tingkat validitas dan realibilitas variabel yang diteliti, maka dilakukan uji validitas dan realibilitas, maka dari hasil menunjukkan sebagai berikut :

Tabel 3.10. Uji Validitas dan Realibilitas

Variabel	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if item Deleted
Visi kebijakan	117.3000	179.459	.526	.766
Struktur Organisasi	119.5857	162.478	.718	.652
Perubahan Budaya	122.4429	132.772	.707	.662
Pembaharuan ICT	123.1234	231.023	.614	.725
Transformasi Birokrasi	132.2857	235.946	.486	.778

Dari hasil perhitungan menunjukkan signifikan pada tingkat 0,05 karena ketika dibandingkan dengan r tabel sebesar 0,220 maka r hitung lebih besar. Artinya variabel yang diteliti termasuk kategori yang valid dan realibilitas atau layak dilakukan penelitian.

Dalam sub bab ini akan dipaparkan deskriptif statistik yang menggambarkan tentang jumlah responden dalam pengambilan data,

sebaran nilai minimal, maximal dan nilai rata-rata, serta standar deviasi, secara rinci sebagai berikut :

Tabel 3.11. Deskripsi Statistik

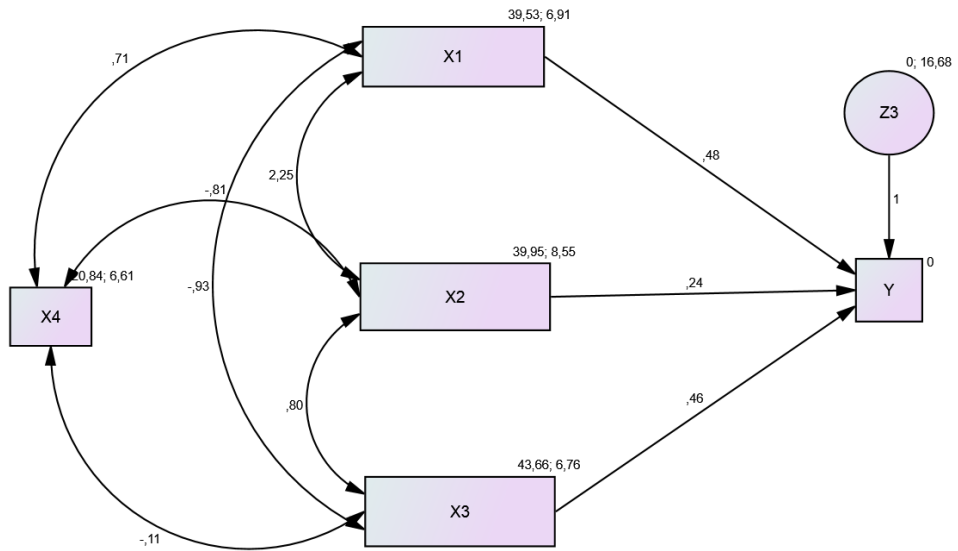
Variabel	Kabupaten Bantul					Kota Yogyakarta				
	N	Min	Max	Mean	Stand ar Devia si	N	Min	Max	Mean	Stand ar Devia si
Transformasi birokrasi	100	27	39	31,33	2,535	100	35	56	31,59	3.210
Visi dan kebijakan	100	42	56	50,51	3,547	100	36	56	46,57	5.772
Struktur Organisasi	100	38	56	47,65	2,921	100	30	55	44,29	5.525
Perubahan Organisasi	100	43	55	43,60	2,603	100	25	36	41,43	6.944
Pembaharuan ICT	100	16	27	20,61	2,437	100	20	32	28,21	2302

Sumber : Data primer

Dari tabel nampak bahwa dari tabulasi dapat dijelaskan bahwa nilai minimal, nilai maksimal dan nilai rata-rata dari masing-masing variabel dan masing-masing lokasi penelitian, yang menunjukkan angka sebaran yang cukup baik antara satu responden dengan responden yang lain.

3.3.2. Uji Hubungan Variabel dengan AMOS kasus Kabupaten Bantul

Untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1. Uji Relasi Varibel AMOS di Kabupaten Bantul

Berdasarkan pengujian pengukuran (*measurement model*) setelah dilakukan *modification indices* hal utama dilakukan kesesuaian model digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Menurut Ghazali (2014) untuk menguji fit tidaknya model, setidaknya digunakan kriteria *Chi-square*, *degree of freedom* (DF), Probabilitas, dan CFI. Adapun hasil pengujian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.12. *Kriteria Goodness of fit Index Model*

<i>Goodness of fit Index</i>	Kriteria	<i>Cut of value</i>	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Harus kecil	0,321	Fit
<i>Significant Probability</i>	$\geq 0,05$,000	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Fit
CMN/DF	$\leq 2,00$	0,321	Fit
CFI	$\geq 0,09$	1,00	Fit

Sumber : Hasil Perhitungan dengan AMOS

Dari gambar 3.12. dapat dijelaskan bahwa hasil nilai Chi-square 0,321 dengan probabilitas $p=,000$ menunjukkan bahwa model telah fit, karena semua kriteria fit seperti GFI, AGFI, TLI yang nilainya di atas 0,90 telah sesuai yang direkomendasikan, dan nilai RMSEA yakni 0,000 dibawah nilai 0,08. Nilai *loading factor* semua sudah signifikan dan semua mempunyai nilai di atas 0,50.

Setelah model dinyatakan fit, maka selanjutnya akan mengukur hubungan antar variabel yang diuji, dari gambar dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 1.13. Summary Hypothesis and Findings

<i>Hypothesis</i>	<i>Independent Variables</i>	<i>Dependent Variables</i>	<i>Proposed Relations hip</i>	<i>Findings</i>
Hipotesis 1	New ICT	Visi & kebijakan	Positif	Ditolak
Hipotesis 2	New ICT	Struktur organisasi	Positif	Ditolak
Hipotesis 3	New ICT	Perubahan budaya	Positif	Ditolak
Hipotesis 4	Visi & Kebijakan	Struktur organisasi	Positif	Diterima
Hipotesis 5	Visi & Kebijakan	Perubahan budaya	Positif	Ditolak
Hipotesis 6	Visi & Kebijakan	Transformasi birokrasi	Positif	Ditolak
Hipotesis 7	Struktur Organisasi	Transformasi birokrasi	Positif	Ditolak
Hipotesis 8	Perubahan Budaya	Transformasi birokrasi	Positif	Ditolak

Sumber : uji hubungan variabel berdasarkan AMOS

Dari tabel dapat dijelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat di Kabupaten Bantul dalam Pembahasan sebagai berikut :

3.4. Pembahasan Uji Hipotesis :

3.4.1. Analisis Hipotesis 1 : Pengaruh Variabel Pembaharuan ICT dengan Visi dan Kebijakan

Hipotesis 1 (H1) ditolak karena hubungan antara pembaharuan ICT dengan visi dan kebijakan menunjukkan pengaruh sebesar 0,277 dan $p > 0,05$, artinya tidak ada pengaruh antara X4 dengan X1 dengan nilai positif, dimana pembaharuan ICT yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin kecil pada visi dan kebijakan. Artinya di Kabupaten Bantul penerapan ICT dan pembaharuannya belum mampu mendorong adanya visi dan kebijakan pemerintah daerah.

Hubungan antara pembaharuan ICT dengan visi dan kebijakan di Bantul bersifat positif dan ditolak, artinya penerapan sistem ICT belum mampu mengubah kebijakan daerah ke arah dan berbasis, serta mendukung penerapan ICT, sehingga bisa dijadikan payung hukum dalam pelaksanaan ICT di Kabupaten Bantul. Untuk mendukung hasil uji hipotesis ini akan dilakukan serangkaian wawancara dengan segenap pimpinan SKPD di Kabupaten Bantul.

Sejak tahun 2007 Kabupaten Bantul merintis pelayanan masyarakat berbasis *web* atau *online*, untuk bisa menampung aspirasi warga yang ditujukan kepada pemerintah Kabupaten Bantul. Ada beberapa menu model kontak warga dengan pemdanya, antara lain: *SMS center* yang langsung ditujukan kepada bupati, kontak warga berbasis *email* dan kontak berbasis *facebook*. Untuk mendukung kegiatan tersebut pemerintah mengeluarkan kebijakan baik itu peraturan daerah maupun peraturan bupati guna membentuk kantor pengelola data dan telematika (KPDT) selaku pengelola ICT yang berada di bawah langsung Bupati Bantul.

Adapun kebijakan sebagai landasan penerapan ICT di Kabupaten Bantul, maka diterbitkan Peraturan Daerah Nomor 17 Tahun 2007 tentang Pembentukan Organisasi Lembaga Teknis Daerah di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul, nampak dalam perda ini salah satunya mengatur dibentuknya lembaga yang mengurus pengelolaan data telematika berbasis *web* atau *online*.

Dari sisi visi dan kebijakan, Pemerintah Kabupaten Bantul sudah mempunyai regulasi yang menjadi landasan bagi berlangsungnya penggunaan ICT khususnya pelayanan berbasis *online*. Dari sisi visi untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan, akuntabilitas dan demokratis ditunjukkan dengan dibukanya sistem web atau *online* sebagai ruang dan

ajang bagi warga untuk menyampaikan berbagai masukan, aspirasi dan tuntutan kepada pemerintah Kabupaten Bantul. Seperti dikatakan asisten III yang mengatakan:

“Visi pimpinan untuk mewujudkan pemerintahan yang demokratis dan transparan telah banyak dilakukan, disamping dengan membuka forum diskusi *online*, SMS center dan *email* ke SKPD, sehingga warga masyarakat langsung bisa memberikan masukan atau komplain atas pelayanan publik oleh aparat pemerintah Kabupaten Bantul. Disamping itu dalam rangka membuka ruang partisipasi warga, pemerintah juga mengadakan forum dialog melalui TVRI dalam tajuk Taman Gabusan, disamping forum radio dalam tajuk Bupati menyapa. Dalam acara langsung itu semua warga boleh berdialog dengan pejabat tentang berbagai kebijakan pemerintah Bantul”. (Wawancara dengan Asek III, Oktober 2015)

Dari visi Pemerintah Kabupaten Bantul tentang pentingnya berbagai media dan forum berbasis ICT untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan sudah cukup baik, namun kebijakan untuk mendukung visi tersebut belum bisa diimplementasikan dengan baik. Karena aparat Kabupaten Bantul dalam menjalankan tugas cenderung menunggu perintah atasan, sekalipun kebijakan sudah jelas.

Kebijakan yang bersifat teknis yang mendukung pelaksanaan ICT dalam penyelenggaraan pemerintahan masih belum sesuai dengan visi pemerintahan yang ada. Hal ini nampak dari belum ada aturan operasional sebagai penyelenggaraan pemerintahan berdasar ICT yang cukup memadai dan komprehensif, sehingga masing-masing SKPD

mempunyai belum landasan yang kuat dalam pelaksanaan pemerintahan berbasis *web* atau *online* secara efektif. Karena pimpinan SKPD belum mempunyai keberanian mengambil kebijakan terkait dengan pelaksanaan ICT di instansinya, bahkan dalam realisasinya terkesan hanya normatif sesuai kebijakan yang standar. Dengan demikian pembaharuan ICT belum mampu melahirkan kebijakan-kebijakan yang berbasis ICT dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik, sebagai misalnya belum dimanfaatkannya data telematika untuk pembuatan kebijakan publik. Artinya proses kebijakan publik tetap berjalan secara tatap muka dan rapat reguler untuk memutuskan sebuah kebijakan teknis tertentu.

Selanjutnya dapat dipetakan hubungan antara Pembaharuan ICT dengan visi dan kebijakan Kabupaten Bantul dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.14. Hubungan Variabel Pembaharuan ICT dengan Visi dan Kebijakan Kab. Bantul

INDIKATOR VARIABEL	Aturan hukum sebagai dasar ICT	Sistem tata kelola kekuasaan	Adanya standar operasional prosedur	Sarana pendukung kebijakan	Adanya sistem complain atas kebijakan
Budaya kerja ICT	Budaya ICT belum terbangun, aturan belum mendukung	Kekuatan system untuk melaksanakan pembaharuan ICT	SOP ICT hanya ada di sebagian kecil SKPD saja	Instrument organisasi untuk mendukung pembaharuan ICT kurang	Belum melayani complain berbasis ICT

		rendah			
Ketersediaan SDM menguasai IT	Belum ada kebijakan yang memaksa SDM kuasai IT	Sarana ICT belum sepenuhnya mendukung sistem	Belum semua SDM melaksanakan SOP berbasis ICT	Belum semua SDM melaksanakan instrument berbasis ICT	Belum tersedia SDM ahli melayani komplain
Ketersediaan sarana pendukung IT	Belum semua sarana mendukung proses kebijakan berbasis ICT	Belum ada sarana mendukung kekuatan system pelayanan	Belum tersedia sarana ICT mendukung pelaksanaan SOP berbasis ICT	Sarana belum mendukung instrument ICT organisasi yang ada	Belum terbangun sarana ICT menerima komplain
Suasan kerja <i>paperless</i>	Kebijakan untuk mendukung <i>paperless</i> tidak ada	System ke arah <i>paperless</i> belum berjalan	Belum ada SOP untuk melaksanakan <i>paperless</i>	Belum ada instrument untuk mendukung <i>paperless</i>	komplain lewat <i>paperless</i> belum bisa, jadi komplain datang ke kantor

3.4.2. Analisis Hipotesis 2 : Pengaruh Pembaharuan ICT terhadap Struktur Organisasi.

Hipotesis 2 (H2) ditolak karena pengaruh antara pembaaruan ICT dengan struktur organisasi menunjukkan nilai sebesar 0,153 pada $p > 0,005$, artinya ada hubungan antara X4 dengan X2 dengan nilai positif dan tetapi belum berpengaruh, dimana pembaharuan ICT yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin kecil pada struktur organisasi. Artinya pembaharuan ICT di Kabupaten Bantul belum mampu mempengaruhi struktur organisasi di SKPD, sehingga struktur

organisasi belum kondusif mendukung pelaksanaan pelayanan berbasis ICT.

Dilihat dari sistem organisasi yang belum mendukung jalannya pelayanan masyarakat berbasis ICT, maka dituntut adanya struktur organisasi yang horizontal. Yakni suatu bentuk organisasi yang lebih berorientasi efisiensi tugas pelayanan, bukan sistem struktur organisasi hierarki yang ketat. Fakta menunjukkan bahwa sistem organisasi di Kabupaten Bantul masih mempertahankan bentuk struktur organisasi dengan sistem normatif, dimana mengikuti struktur organisasi sesuai dengan kebijakan pemerintah pusat yang hierarkis. Dalam konteks pelaksanaan pelayanan warga berbasis ICT, dimasing-masing SKPD menempatkan unit pengelola ICT. Sekalipun terbatas kewenangannya menuntukkan adanya perubahan struktur organisasi di SKPD. Adapun tugasnya mencatat informasi yang masuk, selanjutnya mencetaknya dan melaporkan pada pimpinan.

Hal ini seperti dikatakan oleh salah satu pengelola admin ICT SKPD sebagai berikut :

“Bahwa kami hanyalah staf yang ditugaskan untuk menjaga dan melayani segenap aparat jika menghadapi kesulitan terkait dengan ICT khususnya mengoperasikan internet di lingkungan SKPD. Terkait dengan adanya masukan warga berbasis web, maka tugas kami adalah menerima selanjutnya mencetak untuk disampaikan kepada atasan, selanjutnya kepada kepala dinas, untuk didiskusikan dengan kepala bidang terkait

untuk meresponnya melalui admin lagi”. (wawancara dengan admin Dinkes, Oktober 2015)

Jadi penerapan ICT di SKPD belum mampu mengubah struktur, sekalipun belum sepenuhnya terstruktur dan terlembaga secara baik, karena belum adanya regulasi yang tegas dan jelas, serta komitmen dari pimpinan untuk bekerja terstruktur dengan ICT.

Keberadaan ICT di masing-masing SKPD untuk pelayanan warga dengan menerapkan sistem *online*, sehingga secara struktural instansi dituntut ada perubahan organisasi dalam memberikan pelayanan. Seperti dikatakan salah satu kepala bidang program dari salah satu aparat dinas sebagai berikut:

“Bahwa di lingkungan Dinas PU ini juga menerapkan sistem *online* bagi warga yang ingin menyampaikan berbagai aspirasi atau tuntutan terkait dengan bidang Pekerjaan Umum, misalnya perbaikan jalan, penerangan jalan umum dan sebagainya. Untuk itu admin akan menyampaikan pada pimpinan selanjutnya dilaporkan pada kepala dinas untuk diserahkan pada bidang terkait untuk meresponnya. Disamping itu perhatian terhadap sistem *online* juga belum sepenuhnya, namun secara struktur kami harus merespon aspirasi warga lewat web ini secara cepat.” (Wawancara Pak Kris Dinas PU, 27 Oktober 2015)

Dari wawancara dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem *online* bisa memotong mata rantai panjang proses input warga sampai tindakan dinas PU Bantul. Untuk itu organisasi sudah mulai ada perubahan, dengan menerapkan sistem ICT dalam struktur tugas SKPD. Hal ini nampak dari tata

kelola sistem yang mendukung pelayanan berbasis web mulai tertata dengan baik, sekalipun *mindset* para aparat cenderung masih terpengaruh kultur tradisional, dimana aparat cenderung kaku dan taat hierarki dalam relasi antar pegawai.

Sebagai bukti bahwa pembaharuan ICT mempengaruhi struktur organisasi, bisa ditunjukkan adanya instansi pemerintah daerah belum semua menerapkan sistem ICT dalam memberikan pelayanan dengan didukung sistem semacam standar operasional prosedur seperti : Dinas Perijinan, dan Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, serta Badan Kepegawaian, Dinas Kesehatan, dimana dalam dinas tersebut pelayanan sudah mengandalkan ICT dalam *front office*, sehingga warga yang dilayani juga memperoleh kemudahan dalam pelayanan, karena adanya kejelasan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh pelayanan dari dinas pemerintah. Sebetulnya perlengkapan dan instrumen non fisik ini bisa dikembangkan pada semua instansi, namun terkadang faktor sumber daya manusia yang belum semua siap. Karena secara fisik sudah disiapkan peralatan terkait dengan pelayanan berbasis ICT, sehingga struktur organisasi harus menyesuaikan dengan kebutuhan pelayanan berbasis ICT.

Dilihat dari instrument *software* program atau sistem, regulasi dan kebijakan, serta petunjuk operasional yang menjadi landasan dalam

pemberian pelayanan kepada warga, maka masih terdapat beberapa kekurangan, misalnya menyangkut standar operasional yang belum seragam dari masing-masing SKPD. Hal ini juga disampaikan salah satu aparat bagian program dari dinas pendidikan sebagai berikut :

“Idealnya semua pelayanan kepada masyarakat dilakukan secara cepat dengan didukung segenap sarana dan prasarana, termasuk penggunaan ICT, khususnya berbasis web atau *online*, misalnya saat penerimaan murid baru dengan *realtime*, namun selama ini baru di sekolahan negeri saja sedangkan yang swasta belum. Hal ini penting untuk bisa melayani warga masyarakat dalam mencari sekolah yang tepat bagi anaknya, inilah yang di masa depan perlu diprioritaskan, sehingga tidak ada dikotomi antara sekolah negeri dan swasta lagi, karena bagaimanapun pemerintah daerah harus memberikan pelayanan yang sama dan optimal terhadap semua sekolahan” (Wawancara dengan bapak Agus Oktober 2015)

Pada intinya masih terdapat kekurangan sarana dan program dalam mengoptimalkan pelayanan kepada warga masyarakat, namun struktur sudah mengarah perubahan yang kondusif bagi penerapan ICT.

Selanjutnya dapat dipetakan hubungan antara pembaharuan ICT dengan struktur organisasi di Kabupaten Bantul sebagai berikut :

Tabel 3.15. Hubungan Variabel Pembaharuan ICT dengan Struktur Organisasi Bantul

INDIKATOR VARIABEL	Sistem nilai dalam organisasi	Sistem kekuasaan organisasi	Tugas dan kewajiban	Orientasi organisasi	Musyawarah penyelesaian tugas
Budaya kerja ICT	Budaya ICT rendah, sistem nilai organisasi tak mendukung	Budaya ICT merubah sistem kekuasaan	Budaya ICT belum mendukung kepatuhan pd kewajiban	Budaya ICT belum meningkatkan orientasi pada warga	Budaya ICT mempercepat pengambilan kesepakatan
Ketersediaan SDM yang menguasai IT	SDM memadai mempercepat terwujudnya sistem nilai organisasi	SDM dengan kapasitas bisa Mengurangi sistem rezim dalam organisasi	Penguasaan ICT semakin meningkatkan kepatuhan kewajiban	Penguasaan ICT meningkatkan orientasi tugas	Penguasaan ICT cukup mendukung kesepakatan dalam forum
Ketersediaan sarana pendukung IT	Ketersediaan sarana ICT mempercepat nilai harapan organisasi	Sarana ICT mempermudah sistem organisasi (SIM pelayanan)	Sarana ICT mendukung pelaksanaan kewajiban	Sarana ICT mendukung perhatian pada tugas	Sarana ICT mendukung pencapaian kesepakatan
Suasan kerja <i>paperless</i>	<i>Paperless</i> mempercepat terwujudnya nilai harapan	<i>Paperless</i> mempercepat sistem organisasi	<i>Paperless</i> mempercepat pelaksanaan kewajiban	<i>Paperless</i> mempercepat perhatian pada tugas	<i>Paperless</i> mempercepat pencapaian kesepakatan

3.4.3. Analisis Hipotesis 3 : Pengaruh Pembaharuan ICT dengan Perubahan Budaya Organisasi

Hipotesis 3 (H3) ditolak karena pengaruh antara pembaharuan ICT dengan perubahan budaya menunjukkan nilai sebesar 0,266 pada $p > 0,005$, artinya tidak ada pengaruh antara X4 dengan X3 dengan nilai positif, dimana pembaharuan ICT yang tinggi akan mempunyai tingkat penurunan yang makin besar perubahan budaya organisasi. Artinya dengan adanya pelaksanaan pembaharuan ICT belum mampu membentuk kebiasaan dan budaya baru di birokrasi Kabupaten Bantul dalam memberikan pelayanan warga berbasis ICT. Pada penerapan sistem ICT ini belum mampu memaksa perilaku birokrasi, namun belum menjadikan budaya berbasis ICT.

Dalam setiap instansi pemda Bantul telah menggunakan perangkat teknologi, khususnya *website* sebagai upaya menjalankan peran organisasi memberikan pelayanan publik yang baik. Standar ICT seharusnya menjadi acuan bagi semua aparat dalam bersikap dan bertindak, sehingga menjadi budaya kerja organisasinya. Seseorang pegawai harus menjalankan budaya kerja yang sesuai dengan ketentuan pranata teknologi tanpa pertimbangan apapun, misalnya permintaan pimpinan, permasalahannya mampukah menolak perintah pimpinan yang tidak sesuai dengan ketentuan protokoler.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa sekalipun sederhana setiap SKPD mempunyai semacam perangkat ICT, sehingga aparat dalam memberikan pelayanan pada warga masyarakat harus memperkuat kapasitas dalam ICT. Namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya berjalan dengan baik, karena institusi dan personal yang melayani masyarakat berbasis ICT masih belum optimal. Sebagai contoh bahwa setiap SKPD harus mempunyai renstra yang di dalamnya ada visi misi dan tujuan institusi ternyata banyak aparat yang tidak mengetahui visi misi SKPD-nya. Demikian pula dalam standar protokol penerimaan aspirasi warga berbasis ICT, seharusnya pimpinan SKPD langsung mengakses dan mengusahakan untuk meresponnya, karena sudah dilengkapi fasilitas pendukung.

Pada prinsipnya pimpinan SKPD sudah menguasai program dan kegiatan SKPD periode tahun berjalan, sehingga mampu merespon pertanyaan warga secara langsung, dan tidak perlu menunggu rapat dengan pimpinan bidang, tetapi langsung memerintahkan kepala bidang untuk melaksanakan tugasnya. Hal ini perlu karena ketentuannya pertanyaan warga secara *online* harus direspon dalam waktu kurang dari 2 X 24 jam. Jika pimpinan SKPD mempunyai komitmen untuk merespon secara cepat dari aspirasi dan keluhan warga, sebetulnya terbuka kesempatan pimpinan untuk langsung membuka *web* dan

menjawab langsung masukan warga. Karena setiap pimpinan SKPD bisa langsung mengakses web untuk membaca dan meresponnya. Dengan demikian adanya pembaharuan ICT belum merubah budaya menunggu perintah menjadi budaya merespon warga secara tepat dan cepat.

Akhirnya dapat dipetakan hubungan antara pembaharuan ICT dengan perubahan budaya organisasi di Kabupaten Bantul sebagai berikut :

Tabel 3.16. Hubungan Variabel Pembaharuan ICT dengan Perubahan Budaya Organisasi Kabupaten Bantul

INDIKATOR VARIABEL	Orientasi memberi kemudahan warga	Proses organisasi dengan online	Manajemen kerja birokrasi berbasis online	Pimpinan sebagai fasilitator dan mitra warga	Komunikasi dan koordinasi secara online
Budaya kerja ICT	Budaya ICT mendukung orientasi pada warga	Budaya ICT mempercepat proses organisasi	Budaya ICT mendukung birokrasi online	Budaya ICT baik, pimpinan sbg fasilitator	Budaya ICT belum mendukung komunikasi online
Ketersediaan SDM menguasai IT	Tersedia aparat ahli ICT mendukung pelayanan berorientasi warga	Tersedia aparat ahli ICT cukup, membantu percepatan perubahan organisasi	Tersedia aparat ahli ICT . belum semua organisasi berbasis online	Tersedia aparat ahli ICT cukup, belum semua pimpinan sebagai fasilitator	Tersedia aparat ahli ICT cukup, komunikasi online belum berjalan
Ketersediaan sarana pendukung IT	Sarana ICT mampu mempercepat tugas tiap instansi	Sarana ICT mampu mendukung perubahan struktural	Sarana ICT mampu mendukung birokrasi berbasis online	Sarana ICT cukup mendukung. Belum semua pimpinan	Sarana ICT mendukung pelaksanaan komunikasi online

				sbg fasilitator	
Suasan kerja paperless	Paperless belum berjalan, belum mendukung orientasi warga	Paperless mempercepat perubahan struktural	Paperless mendukung pelaksanaan birokrasi berbasis online	Paperless mendukung pimpinan sebagai fasilitator	Paperless mempercepat pelaksanaan komunikasi online

3.4.4. Analisis Hipotesis 4 : Hubungan antara Visi dan Kebijakan dengan Struktur Organisasi

Hipotesis 4 (H4) diterima karena pengaruh visi dan kebijakan dengan struktur organisasi menunjukkan nilai 0,805 dan signifikan pada $p = 0,005 \leq 0,005$, artinya ada hubungan antara X1 dengan X2 dengan nilai positif, dimana X1 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin besar.

Hubungan antara visi dan kebijakan dengan struktur organisasi dari uji dengan AMOS menunjukkan pengaruh yang positif dan mendukung, artinya visi dan kebijakan Pemerintah Kabupaten Bantul mampu mempengaruhi struktur organisasi yang ada. Dalam hal ini kebijakan tentang penerapan ICT membawa konsekuensi perubahan dalam struktur organisasi yang dibutuhkan kelembagaan berbasis ICT.

Dilihat dari sistem, regulasi dan kebijakan, serta petunjuk operasional yang menjadi landasan dalam pemberian pelayanan kepada

warga, maka struktur organisasi harus mengikuti kebijakan yang telah ditetapkan dari masing-masing SKPD. Dengan demikian struktur organisasi di SKPD harus kondusif untuk memberikan pelayanan publik. Seperti dikemukakan salah satu aparat sebagai berikut :

“Idealnya semua pelayanan kepada masyarakat dilakukan secara cepat dengan didukung segenap sarana dan prasarana, termasuk penggunaan ICT, khususnya berbasis *web* atau *online*. Kebijakan ini harus diikuti struktur organisasi yang cocok dengan kebutuhan pelayanan warga. Misalnya saat penerimaan murid baru dengan *realtime*, maka sekolah-sekolah harus bisa menyesuaikan. Hal ini penting untuk bisa melayani warga masyarakat dalam mencari sekolah yang tepat bagi anaknya, inilah yang di masa depan perlu diprioritaskan, karena bagaimanapun pemerintah daerah harus memberikan pelayanan yang sama dan optimal terhadap semua sekolah” (Wawancara dengan bapak Agus Oktober 2015).

Pada kebijakan penerapan ICT menuntut tipe dan bentuk organisasi yang relevan dengan kebutuhan sistem tersebut, dalam mengoptimalkan pelayanan kepada warga masyarakat. Kabupaten Bantul mempunyai struktur organisasi di masing-masing SKPD sudah mengarah perubahan yang kondusif bagi penerapan ICT.

Seperti dikemukakan salah satu aparat yang mengelola sistem dokumen administrasi dari Kantor Pemberdayaan Masyarakat sebagai berikut:

“ Sebagai salah satu aparat yang diberi tanggungjawab untuk mengelola informasi di instansi ini, sebetulnya sudah kami coba untuk komunikasi dan informasi berbasis pada web, namun

dalam prakteknya justru di pihak luar seperti propinsi atau desa, ternyata belum siap untuk melaksanakan, kalau di desa alasannya jaringan atau tidak ada yang jaga, sehingga tidak selalu bisa menerima informasi dan pesan yang dikirimkan oleh Kantor PMD. Demikian pula untuk ke propinsi juga tetap menuntut informasi dan pemberitahuan dengan tertulis di kertas, sehingga bisa didokumentasikan dalam arsip dan sebagainya. Dengan demikian kami kadang dilema, maunya *paperless*, tetapi pihak lain belum siap dan menghendaki sistem manual” (Wawancara dengan Ibu Lia, Oktober 2015).

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ternyata ada spirit untuk menerapkan aplikasi ICT, namun terkendala pihak eksternal belum semuanya siap untuk menerapkan sistem *online* ini. Selanjutnya dapat dipetakan hubungan antara visi dan kebijakan dengan struktur organisasi sebagai berikut :

Tabel 3.17. Hubungan Visi dan Kebijakan dengan Struktur Organisasi di Kabupaten Bantul

INDIKATOR VARIABEL	Sistem nilai dalam organisasi	Sistem kekuasaan organisasi	Tugas dan kewajiban	Orientasi organisasi	Musyawarah sebagai penyelesaian
Aturan hukum sebagai penerapan ICT	Sistem nilai organisasi belum sepenuhnya berdasar ICT	Kuatnya sistem rezim maka aturan tentang ICT belum optimal	Pelaksanaan tugas kewajiban belum sesuai kebijakan penerapan ICT	Orientasi organisasi belum berbasis penerapan ICT	Kebijakan ICT belum optimal, musyawarah sbg solusi
Sistem tata kelola kekuasaan	Kekuatan sistem ada, sistem nilai organisasi baik	Sistem lebih dominan kekuasaannya daripada aspek organisasi	Tata kelola sistem lebih menekankan kewajiban	Pengelolaan sistem belum berorientasi pada warga	Musyawarah sebagai cara mengelola pelaksanaan tugas
Adanya standar	Sistem nilai organisasi	Sistem rezim kuat. SOP	Kepatuhan kewajiban	Kekuatan sistem	Standar kesepakatan

operasional prosedur	berjalan, SOP mendukung	mendukung	tinggi, SOP mendukung	efektif, SOP SKPD baik	SKPD jalan via SOP
Sarana pendukung kebijakan	Instrumen organisasi mendukung nilai harapan	Instrumen sebagai sarana mendukung sistem rezim	Instrumen sebagai pelaksanaan mendukung SOP	Instrumen mendukung kekuatan sistem	Instrumen mendukung kesepakatan warga
Adanya sistem komplain atas kebijakan	Komplain warga belum direspon, instrumen belum mendukung	Komplain warga mendukung perubahan sistem rezim	Komplain warga belum menjadi acuan perubahan SOP	Komplain warga belum mendorong kekuatan sistem	Komplain warga belum mendorong kesepakatan warga

3.4.5. Analisis Hipotesis 5 : Pengaruh antara Visi dan Kebijakan dengan Perubahan Budaya

Hipotesis 5 (H5) ditolak karena pengaruh visi dan kebijakan terhadap perubahan budaya menunjukkan nilai sebesar 0,613 pada $p \geq 0,5$, artinya ada hubungan antara X1 dengan X3 dengan nilai negatif, dimana X1 yang rendah akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin kecil terhadap X3.

Hal ini menunjukkan pengaruh antara struktur organisasi dengan perubahan budaya bersifat negatif dan tidak mendukung. Artinya visi dan kebijakan di Kabupaten Bantul tidak mempengaruhi perubahan budaya pegawai di lingkungan SKPD, karena kecenderungan aparat dalam bertindak perintah atasan daripada ketentuan regulasi yang ada, sebagai dampak budaya patronase

Dari hasil wawancara dengan salah satu pejabat di Disnakertrans terkait dengan hubungan visi dan kebijakan dengan budaya organisasi sebagai berikut :

“seluruh aparat di Kabupaten Bantul ini menjalankan tugas selalu sesuai dengan kebijakan dan struktur tugas serta fungsi yang telah ditentukan. Dengan demikian secara langsung maupun tidak akan terbentuk pola dan kebiasaan aparat, sehingga pada akhirnya membudaya dalam menjalankan struktur tugasnya. Kedisiplinan aparat dalam menjalankan tugas sesuai dengan struktur yang ada, akan semakin mempercepat terbentuknya budaya birokrasi dalam memberikan pelayanan publik (Wawancara dengan Mudiyono, November 2015)”

Dari wawancara menunjukkan bahwa kedisiplinan terhadap pelaksanaan tugas sesuai kebijakan akan berdampak terbentuknya budaya organisasi untuk taat regulasi, sehingga aparat dalam menjalankan tugas dan fungsinya bisa lebih efektif dan efisien.

Dalam hal perubahan kebijakan di Kabupaten Bantul, semua aparat dan pimpinan di SKPD menjawab tidak pernah terjadi perubahan kebijakan tersebut, kecuali saat pergantian pimpinan tertinggi. Hal ini tidak terlepas dari kepatuhan yang tinggi kepada pimpinan dan juga regulasi, sehingga aparat tidak lepas dari acuan sekaligus kepatuhan yang tinggi kepada pemimpin lokal melebihi kepatuhan pada regulasi. Berkaitan dengan kepatuhan yang tinggi pernah disampaikan salah satu aparat sebagai berikut :

“Bagi kami sebagai pimpinan di level menengah kebawah ini, tidak pernah terlintas untuk berani lepas dari loyal terhadap pimpinan dan juga kebijakan yang ada. Segala sikap dan tindakan dalam menjalankan tugas selalu taat akan ketentuan tersebut, bahkan saat memberikan pelayanan publik, terkadang masyarakat menuntut ada pembaharuan dalam pemberian layanan. Namun saya tidak mampu merubah sikap yang sudah ditentukan regulasi, sebetulnya ruang untuk dinamika pelayanan tanpa harus melanggar itu ada, tetapi sekali lagi aparat tidak punya nyali..!” (Wawancara dengan Lia, 2 November 2015).

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar aparat pemerintahan Kabupaten Bantul menempatkan *scrips* acuan kerja dan perintah atasan sebagai bagian dalam membentuk budaya kerja

Tabel 3.18. Hubungan Visi dan Kebijakan dengan Perubahan Budaya di Kabupaten Bantul

INDIKATOR VARIABEL	Orientasi memberi kemudahan warga	Proses organisasi dengan online	Manajemen birokrasi berbasis online	Pimpinan sebagai fasilitator mitra warga	Komunikasi dan koordinasi secara online
Aturan hukum sebagai penerapan ICT	Regulasi mendukung kemudahan warga	Aturan penerapan online belum memadai	Belum sepenuhnya birokrasi berbasis online	Peraturan bisa dikalahkan perintah atasan	Aturan untuk koordinasi dan komunikasi online belum mendukung
Sistem tata kelola kekuasaan	Sistem rezim belum berorientasi pada warga .	Sistem rezim belum mendukung organisasi online	Tata kelola belum mendukung sistem birokrasi online	Sistem rezim tak menunjang kepemimpinan fasilitasi	Komunikasi online instansi eksis, sistem rezim rendah
Adanya standar operasional prosedur	SOP mendukung pelayanan pro warga	SOP belum mendukung organisasi berbasis online	Birokrasi berbasis online belum didukung SOP	Belum ada SOP kepemimpinan fasilitasi	SOP koordinasi dan komunikasi berbasis online belum ada

Sarana pendukung kebijakan	Sarana pendukung berpihak warga	Sarana pendukung organisasi online tersedia	Sarana pendukung birokrasi online tersedia cukup	Belum didukung kebijakan pimpinan fasilitatif	Kebijakan sarana untuk koordinasi dan komunikasi belum ada
Adanya sistem komplain	Belum ada sistem komplain atas pelayanan	Belum ada komplain lewat organisasi online	Birokrasi online belum ada bagi komplain	Pimpinan belum fasilitatif	Komunikasi online belum bisa dipergunakan komplain warga

3.4.6. Analisis Hipotesis 6 : Pengaruh Visi dan Kebijakan terhadap Transformasi

Birokrasi

Hipotesis 6 (H6) ditolak karena pengaruh pembaharuan ICT terhadap transformasi birokrasi menunjukkan nilai sebesar 0,264 pada $p \geq 0,005$, artinya ada pengaruh antara X1 dengan Y dengan nilai negatif, dimana X1 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin kecil pada Y. Artinya visi dan kebijakan di Kabupaten Bantul belum mampu mempengaruhi atau mendukung terjadinya transformasi birokrasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan aparat Bantul terhadap kebijakan cukup tinggi, sehingga bisa menjadi kebiasaan dan terjadi pola perubahan birokrasi.

Kebijakan Kabupaten Bantul untuk mendukung penerapan sistem ICT ini juga sudah cukup memadai dari Peraturan Daerah sampai Surat Edaran Bupati, sehingga bisa menjadil dasar bagi pelayanan berbasis ICT, yang selanjutnya bisa mendorong mendorong transformasi birokrasi. Hal ini terjadi

karena ada penegakkan regulasi yang konsisten, bahkan kebanyakan aparat bekerja sesuai ketentuan regulasi yang ada, disamping atas perintah pimpinan.

Dengan fasilitasi ICT pada tiap-tiap SKPD, pimpinan masing-masing SKPD bisa selalu mengakses informasi dan keluhan warga secara cepat, tanpa harus menunggu laporan admin. Seperti penuturan kepala KPDT Bantul sebagai berikut :

“sebagian besar pimpinan SKPD cenderung menunggu laporan Admin dengan mencetak keluhan tersebut selanjutnya menyelenggarakan rapat untuk membahas dan menugaskan bidang terkait dengan masukan warga untuk meresponnya. Dengan demikian penggunaan ICT *online* ini belum bisa dilaksanakan secara cepat karena kebijakan SKPD masih berpikiran *structur minded*’ pada hal semestinya ada sikap dan perubahan birokrasi ke arah pemikiran berbasis web atau *online*” (Wawancara dengan Kepala KPDT, 2-9-2015)

Sejatinya kebijakan Kabupaten Bantul telah memberikan landasan dan perlindungan atas kreasi pimpinan SKPD untuk mengakses langsung terkait aspirasi warga. Hal ini tidak perlu menunggu perintah Bupati untuk menjawab aspirasi warga melalui *sms center* dari kantor bupati, karena kantor PDT sudah menyiapkan perangkat lunak untuk bisa menangkap aspirasi warga, dan selanjutnya bisa merespon secara cepat dan tepat, sehingga bisa berdialog dengan warga berbasis penggunaan ICT. Inilah yang dimaksud dengan transformasi birokrasi berbasis ICT, namun prakteknya di Kabupaten Bantul masih rendah karena cenderung yang berjalan masih bersifat tradisional.

Untuk perubahan ke arah birokrasi berbasis ICT tersebut Kabupaten Bantul, perlu mendorong setiap anggota organisasi untuk mempunyai sejumlah kapasitas memadai untuk bisa menjalankan organisasi secara keberlanjutan sehingga bisa meningkatkan pelayanan warga. Semua pegawai sepakat bahwa peningkatan kapasitas dibutuhkan instansi dimana mereka bekerja, dengan kata lain semua pegawai mempunyai harapan untuk berubah, termasuk dalam rangka transformasi.

Aparat juga sepakat perlu mempunyai perhatian khusus aparat dalam menjalankan tugas, maka semua aparat sangat sepakat bahwa dalam menyelenggarakan tugas harus konsisten dengan ketentuan, sehingga pelaksanaan tugas bisa optimal. Hal ini menunjukkan tingginya perhatian khusus dalam menjalankan tugas, sekalipun harus meninggalkan kantor dan juga keluarga. Seperti disampaikan Kepala Bidang Transmigrasi sebagai berikut :

“Berkaitan dengan tugas khusus di luar kota, saya hampir tiap minggu ke luar Jawa berkaitan dengan rencana penempatan para transmigran yang berasal dari Bantul. Ya kalau dipikir ya cukup berat, tetapi karena tugas dan kewajiban yang harus ditunaikan, serta membutuhkan perhatian khusus, maka perlu pengorbanan. Bahkan pernah dalam satu minggu saya harus mengunjungi dua provinsi yakni 3 hari di Aceh dan 3 hari di Kalimantan Utara, sehingga dirumah hanya satu hari satu malam saja dalam satu minggu itu, ya ini resiko pekerjaan dengan perhatian khusus” (Wawancara dengan Bpk Mudiyono, Oktober 2014)

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan untuk pejabat struktural di lingkungan Pemerintahan Daerah Bantul mempunyai perhatian khusus, sesuai dengan tuntutan tugas sebagai birokrat.

Di sisi lain fenomena ini juga bisa dipandang sebagai bagian dari pemberian *reward* atas loyalitas pimpinan level bawah terhadap pimpinan level medium dan pimpinan tinggi. Dengan demikian pimpinan level bawah memperoleh tambahan penghasilan, sekaligus tambahan wawasan ke luar yang tak mungkin itu dilakukan biaya pribadi. Pendapat kasubag salah satu SKPD sebagai berikut :

“Tugas ke luar kota apalagi dengan naik pesawat merupakan anugrah, bahkan hal itu mewah, karena tidak mungkin saya bisa lakukan dengan uang pribadi. Dengan demikian pemberian tugas luar kota ini bisa menambah sedikit tambahan penghasilan sekaligus menambah wawasan saya ke daerah lain, maka saya memandangnya sebagai ganjaran dari pimpinan atas kerja dan loyalitas saya terhadap pimpinan. Dalam hal ini teman-teman yang lain juga memandangnya seperti ini, sehingga semua berusaha untuk loyal dalam bekerja dengan harapan akan memperoleh imbalan atau hadiah tugas luar kota, ya maklum ...pak!” (Wawancara dengan LA, 21 Oktober 2015).

Dengan demikian para pimpinan level medium ke bawah memandang bahwa tugas keluar kota tidak semata-mata tugas mewakili institusinya, tetapi juga bagian dari hubungan model patron klien, dimana patron/ pimpinan akan memberi ganjaran jika klien/ bawahan loyal.

Tradisi pertemuan sebelum pelaksanaan tugas di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bantul dilakukan setiap hari Senin ada apel pagi sebelum masuk kantor, dimana pejabat struktural secara bergiliran memberikan ceramah di hadapan para pegawai masing-masing SKPD. Disamping itu rapat rutin selalu digelar terkait dengan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas, terutama yang membutuhkan kesepakatan bersama untuk pelaksanaannya. Seperti dilakukan SKPD di bidang pendidikan yang secara rutin memanggil *stakeholder* pendidikan sebelum memutuskan suatu keputusan Dinas Pendidikan Kabupaten Bantul berkaitan dengan suatu permasalahan.

Jadi rapat dan pertemuan SKPD sudah menjadi semacam standar operasional dalam pelaksanaan tugas. Bahkan lebih dari itu tradisi rapat di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bantul hampir selalu dilakukan, sehingga pejabat struktural juga dituntut untuk mengikuti kegiatan rapat rutin. Pejabat struktural identik dengan tugas luar kota dan rapat, dan itu hampir terjadi dalam setiap minggunya. Fenomena rapat di Pemda sudah menjadi bagian tak terpisahkan dari tugas rutin, dalam arti ada masalah atau tidak ada masalah selalu digelar rapat.

Dalam setiap organisasi sesungguhnya mempunyai sejumlah kategori, skema maupun tipe atau karakteristik yang melekat dalam organisasi itu sendiri. Demikian pula organisasi pemerintah yang

komplek dan luas tersebut dibagi-bagi dalam organisasi dengan tipe dan spesifikasi yang berbeda-beda. Sebagai contoh organisasi pemerintahan daerah di dalamnya dibentuk beberapa SKPD dengan fungsi khusus atau spesifikasi tertentu. Dengan demikian setiap SKPD mempunyai spesifikasi tertentu sesuai bidang dan kategori di dalamnya, termasuk peran sumber daya manusia yang spesifik, sehingga profesional dalam melaksanakan tugas melayani warga masyarakat.

Berkaitan dengan SKPD yang ada di Kabupaten Bantul, semua pimpinan dan aparat menyadari bahwa institusinya sudah mencerminkan spesifikasi fungsi dari masing-masing SKPD. Namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya mencerminkan fokus pada kategori fungsi tersebut, yang seharusnya birokrasi lebih fokus pada spesialis yang menjalankan fungsi tertentu. Hal ini terjadi karena sistem dan mekanisme penempatan pegawai belum didukung kebijakan yang memadai. Misalnya dalam menempatkan SDM dalam jabatan tertentu belum sesuai kapasitasnya. Seperti diungkapkan salah satu aparat sebagai berikut :

“Dalam hal penempatan pada jabatan terkadang kurang memperhatikan kapasitas dan spesifikasi, serta profesionalisme pegawai, sehingga dalam menjalankan tugas yang khusus/spesifik bisa optimal. Persyaratan administratif lebih ketat ketimbang persyaratan kapasitasnya, bahkan dikaitkan dengan pertimbangan politis, sehingga menyebabkan politisasi birokrasi. Dalam kondisi ini birokrasi

yang seharusnya berorientasi pelayanan pada masyarakat, justru lebih sibuk melayani elite politik. Hal ini tak bisa dipungkiri karena ada tali temali politik dan balas jasa politik antara elite daerah dengan birokrat. Dengan kata lain jika kita ingin menduduki jabatan tersebut tidak bisa hanya bertumpu pada kapasitas dan persyaratan administratif saja, tetapi juga peran politik terhadap elit". (wawancara dengan Ahadi, 5 November, 2015).

Dari wawancara tersebut menunjukkan bahwa di era pemilukada langsung ini akan berpengaruh pada sistem penempatan seseorang dalam jabatan birokrasi. Secara normatif jabatan netral netral dan profesional, sehingga pelayanan publik bisa optimal, namun faktanya telah terjadi politisasi birokrasi, sehingga spesifikasi fungsi dengan SDM yang mempunyai kapasitas spesifik belum berjalan.

Belum berjalannya spesifikasi tipe organisasi di lingkungan SKPD, sehingga penempatan kurang sesuai dengan kapasitas, salah satu sebabnya belum terpenuhinya standar rekrutmen pegawai, yang kurang memperhatikan *manpower planning*. Mestinya sebelum rekrutmen didasarkan pada analisis kebutuhan spesifikasi pegawai, sehingga bisa ditempatkan pada jabatan yang tepat (*the right man and the right job*). Disamping itu SKPD juga belum mengembangkan perencanaan karir (*career planning*) pegawai sehingga mengarah pada profesionalisme pegawai. Selanjutnya dapat dipetakan sebagai berikut :

Tabel 3.19. Hubungan Variabel Visi dan Kebijakan Dengan Transformasi Birokrasi Kab. Bantul

INDIKATOR VARIABEL	<i>Reframing</i>	<i>Restructuring</i>	<i>Revitalizing</i>	<i>Renewal</i>
Aturan hukum sebagai dasar penerapan ICT	Wacana perubahan kebijakan sudah berjalan	Kebijakan untuk memperkuat struktur organisasi sudah dimulai	Kebijakan untuk merevitalisasi organisasi telah berjalan	Kebijakan penguatan SDM dalam bidang IT sudah berjalan
Sistem tata kelola kekuasaan	Wacana penguatan sistem organisasi sudah dimulai	Restrukturisasi dalam rangka menguatkan sistem sudah ada	Revitalisasi untuk memperkuat sistem sudah berjalan	Pengatan SDM dalam mendukung sistem berjalan
Adanya standar operasional prosedur	Pelaksanaan SOP mempengaruhi wawasan birokrat	Pelaksanaan SOP bisa mendukung restrukturisasi	Pelaksanaan SOP yang konsisten telah mendukung revitalisasi organisasi penda	Pelaksanaan SOP bisa mempercepat penguatan SDM
Sarana pendukung kebijakan	Instrumen organisasi telah mendukung wacana perubahan organisasi	Instrumen organisasi telah mendorong restruktur organisasi	Instrumen organisasi mendorong revitalisasi	Instrumen organisasi telah merubahn kualitas SDM
Adanya sistem komplain atas kebijakan	Komplain warga memperluas wawasan aparat	Komplain warga telah mendukung perubahan struktur organisasi	Komplain warga mendorong revitalisasi bagi instansi pemerintah	Komplain warga memaksa aparat meningkatkan kualitasnya.

3.4.7. Analisis Hipotesis 7 : Pengaruh Struktur Organisasi dengan

Transformasi Birokrasi

Hipotesis 7 (H7) ditolak karena pengaruh antara struktur organisasi dengan transformasi birokrasi menunjukkan nilai sebesar 0,294 pada $p \geq 0,005$, artinya tidak ada pengaruh antara X2 dengan Y

dengan nilai positif, dimana X^2 yang tinggi akan mempunyai tingkat penurunan yang makin besar pada Y .

Struktur organisasi yang di dalamnya sangat kompleks termasuk nilai-nilai simbolik belum bisa menggerakkan seluruh aparat untuk mencapai sasaran objek organisasi. Nilai-nilai simbolik bisa mendorong dan memotivasi segenap aparat dan pimpinan dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Biasanya wujud dari nilai-nilai simbolik terdapat dalam nilai, simbol dan semboyan-semboyan institusi yang bisa mendorong birokrasi berubah dan bertindak sesuai tuntutan masyarakat. Dengan dikuatkan struktur organisasi, seharusnya akan mempercepat dorongan transformasi birokrasi, namun faktanya di Bantul belum berjalan.

Salah satu transformasi birokrasi adalah keberhasilan aparat dalam mengaplikasikan sistem pelayanan berbasis ICT, dengan didukung dengan sumber daya aparat mempunyai kapasitas di bidang ICT. Dengan demikian semua pegawai mempunyai *mindsite* yang sama tentang sikap dan tindakan terhadap pelaksanaan ICT. Kondisi ini akan melahirkan kultur ICT dalam instansi kerja, dalam hal ini pemda Bantul telah bertekad untuk melakukan perubahan untuk mendorong ke arah penguatan kapasitas pegawai.

Dari hasil wawancara dengan pejabat struktural di SKPD menyatakan bahwa aparat pemda yang menguasai ICT di SKPD cukup tersedia, sehingga bisa melaksanakan tugas. Namun dalam instansi tersebut aparat yang menguasai ICT cenderung sebagai admin dan staf yang tidak mempunyai kewenangan apapun dalam pelaksanaan sistem ICT, sehingga mereka cenderung sebagai operator saja. Namun aparat yang mempunyai kewenangan dan jabatan struktural kurang menguasai ICT, sehingga tidak mampu merespon aspirasi warga berbasis ICT. Pada hal secara sistem seharusnya mampu merespon langsung tanpa operator, karena difasilitasi ICT. Karena dalam sistem ICT seharusnya mekanisme dan relasi kerja bersifat horizontal bukan vertikal, sehingga hubungan antar aparat pemda bisa lebih cair.

Objek mandat khusus di Kabupaten Bantul belum bisa sepenuhnya menjanjikan pelayanan prima dan sekaligus melayani komplain warga atas pelayanan yang diberikan kepada warga masyarakat. Pemerintah daerah berusaha untuk memberikan pelayanan yang optimal, tetapi tidak ada kontrak sosial sebagai jaminan kepastian layanan, Akibatnya ditemukan berbagai permasalahan, yang merugikan warga masyarakat itu sendiri. Seperti dikatakan salah satu pimpinan dinas dalam wawancara sebagai berikut :

“Sebetulnya kita juga ingin memberikan pelayanan prima, termasuk melakukan kontrak dengan warga sebagai pelanggan, termasuk menerima komplain dan memberikan kompensasi jika aparat tidak menepati janji tersebut. Hal ini terkait dengan belum adanya kesiapan sistem dan juga sumber daya pegawai belum terkondisikan. Disamping itu belum semua dinas mempunyai sarana dan prasarana yang memadai untuk mendukung pelayanan prima dan berbasis pada ICT. Di sisi lain struktur organisasi juga kurang mendukung terkait dengan pelaksanaan sistem pelayanan berbasis ICT”. (Wawancara dengan Agus, 23 Oktober 2015)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa semangat untuk memberikan pelayanan terbaik berbasis ICT sesungguhnya cukup tinggi, namun belum ada dukungan sistem, struktur organisasi, kapasitas sumber daya pegawai belum semuanya menguasai ICT dan juga sarana prasarana pendukung ICT belum memadai di masing-masing SKPD.

Akhirnya dapat disimpulkan dalam pemetaan hubungan struktur organisasi dengan transformasi birokrasi dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.20. Hubungan Variabel Struktur Organisasi Dengan Transformasi Birokrasi Kab. Bantul

INDIKATOR VARIABEL	Reframing	Restructuring	Revitalizing	Renewal
Sistem nilai dalam organisasi	Sistem nilai telah merubah wacana kemajuan instansi	Nilai harapan pada organisasi mampu mendukung restrukturisasi	Nilai harapan mempercepat revitalisasi organisasi	Nilai harapan mendorong aparat mau meningkatkan kapasitas SDM
Sistem kekuasaan organisasi	Sistem rezim telah merubah wacana dan wawasan aparat	Sistem rezim telah mendorong restrukturisasi	Sistem rezim mempercepat revitalisasi instansi	Sistem rezim telah merubah kualitas aparat
Tugas dan kewajiban	Kepatuhan mendorong	Kepatuhan mendukung	Kepatuhan mendorong revitalisasi	Kepatuhan menuntut kapasitas aparat

	rediskursus	estrukturisas		
Orientasi organisasi	Ada wacana perhatian atas tugas	Ada restrukturisasi atas perhatian pada tugas	Ada upaya revitalisasi perhatian tugas instansi	Ada kapasitas aparat dalam menjalankan tugas
Musyawaharah penyelesaian tugas	Wacana kesepakatan dalam pelaksanaan tugas	Ada kesepakatan dalam strukturisasi	Revitalisasi dalam kesepakatan organisasi	Kesepakatan dilakukan aparat dengan kapasitas

3.4.8. Analisis Hipotesis 8 : Pengaruh Perubahan Budaya dengan Transformasi Birokrasi

Hipotesis 8 (H8) ditolak karena pengaruh antara budaya dengan transformasi birokrasi menunjukkan nilai sebesar 0,261 pada $p \geq 0,5$, artinya tidak ada pengaruh antara X3 dengan Y dengan nilai positif, dimana X3 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin kecil pada Y. Artinya perubahan budaya organisasi pemerintahan Kabupaten Bantul belum mampu mempengaruhi atau mendorong transformasi birokrasi di Kabupaten Bantul. Proses perubahan budaya di lingkungan aparat pemda Bantul dimulai dengan pelaksanaan kebijakan atau sistem yang memaksa aparat untuk taat pada aturan, namun belum kebiasaan dan budaya di lingkungan institusinya. Dengan demikian belum terbangun budaya birokrasi yang mengarah pada perubahan pola dan tindakan birokrasi.

Dalam setiap organisasi mempunyai ketentuan yang harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi, karena hal ini menyangkut

kewajiban aparat yang harus dijalankan. Kepatuhan pegawai di daerah dalam menjalankan aturan main yang ada cukup tinggi, hal ini nampak dari sikap pegawai yang menempatkan hukum sebagai tujuan, akhirnya menjadi kebiasaan dan budaya ke arah transformasi birokrasi. Dalam hal ini pimpinan harus mampu mengambil inisiatif dan inovasi dalam sikap dan tindakan untuk melakukan perubahan organisasi.

Kuatnya sistem hierarki di Kabupaten Bantul semakin memperkuat tingkat kepatuhan pimpinan level SKPD kepada kepala daerah, memang hal ini sesuai dengan struktur kekuasaan yang ada. Sebaiknya pimpinan SKPD mensikapi secara bijak, sehingga tidak kehilangan inovasi dan kreativitas dalam penyusunan program dan kebijakan yang pro masyarakat. Hal ini bisa dilihat dari program-program yang disusun oleh SKPD yang sudah mengarah pada partisipasi warga. Seperti pendapat operator penyusun program di salah satu SKPD sebagai berikut :

“Selaku operator penyusun program yang akan diajukan dalam suatu tahun anggaran saya merasa bahwa program yang diangkat sebgaiian besar adalah merespon aspirasi warga. Dengan demikian saya merasa bahwa program yang disusun berdasarkan perhitungan dari sisi ; input, proses, output, *outcome*, *benefit* dan *impact*-nya, atau yang dikenal dengan perencanaan pembangunan berbasis kinerja dan berpihak masyarakat. Hal ini terjadi karena pengaruh partisipasi, sehingga menimbulkan inovasi dan kreativitas kepala dinas, karena partisipasi warga dalam proses penyusunan program tinggi...hal ini terjadi di hampir setiap

SKPD di Kabupaten Bantul” (Wawancara dengan SH, 8 Oktober 2015).

Dari kutipan wawancara tersebut dapat disimpulkan, pimpinan di level SKPD mempunyai konsistensi untuk merespon aspirasi warga. Regulasi daerah yang mengisyaratkan partisipasi warga, maka pimpinan SKPD wajib mengikutinya. Hal ini diperkuat fakta yang disampaikan oleh salah satu pimpinan SKPD Kabupaten Bantul sebagai berikut:

“Karir saya dan teman-teman se level hanya “mentok” (berhenti) di sini (kabid) saja, karena sekalipun saya mampu secara kapasitas dan profesionalisme tidak otomatis bisa ditunjuk sebagai kepala dinas (eselon II). Karena untuk promosi ke kepala dinas ada persyaratan tambahanm yakni ada kiprah keormasan yang ujungnya diharapkan mampu mengelola dukungan kepada sang calon, dan sebagai imbalannya promosi ke jabatan eselon II tersebut, sekalipun kapasitasnya belum sepenuhnya mendukung karir tesebut. Bahkan beliau mencotohkan salah satu kepala dinas dalam kebijakannya dikritik oleh masyarakat luas atau banyak kasus, dan hal inipun didiamkan saja...!” (wawancara dengan AW, 26 Oktober 2015)

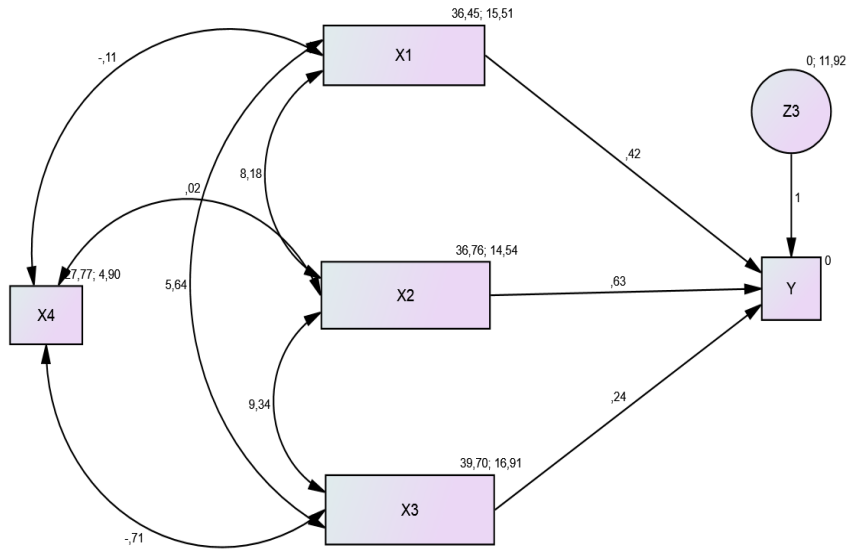
Dari wawancara secara formal proses pengangkatan jabatan di lingkungan birokrasi dilakukan secara wajar, bahkan sudah melalui *fit and proper test* provinsi. Akan tetapi faktanya nampak bahwa peran faktor informal dengan mengkaitkan kiprah di masyarakat calon pejabat eselon II semakin signifikan faktanya. Terlebih lagi hasil test di provinsi sifatnya tidak mengikat. Fakta ini memperkuat bahwa budaya birokrasi yang cenderung politis.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa hubungan perubahan budaya dengan transformasi birokrasi di Kabupaten Bantul seperti di tabel sebagai berikut :

Tabel 3.21. Hubungan Variabel Perubahan Budaya Organisasi Dengan Transformasi Birokrasi Kab. Bantul

INDIKATOR VARIABEL	Reframing	Restructuring	Revitalizing	Renewal
Orientasi memberi kemudahan warga	Mewacanakan tipefungsi fungsi di setiap SKPD	Restrukturisasi setiap bagian di SKPD	Menguatkan kelembagaan di setiap SKPD	Ada penguatan aparat di setiap bagian di SKPD
Proses organisasi dengan online	Adanya wacana perubahan mendasar organisasi	Adanya keinginan perubahan struktural dalam organisasi	Adanya penguatan organisasi melalui perubahan mendasar	Penguatan aparat untuk penguatan organisasi
Manajemen kerja birokrasi berbasis online	Ada wacana penguatan dokumen acuan	Ada restrukturisasi pada dokumen acuan	Ada revitalisasi dokumen acuan kerja	Ada aparat dengan kapasitas untuk menjalankan dokumen acuan
Pimpinan sebagai fasilitator dan mitra warga	Wacana menegakkan protokoler dalam organisasi	Restrukturisasi model protokoler dalam instansi	Ada upaya revitalisasi ketentuan protokoler	Ada penguatan aparat dalam melaksanakan protokoler
Komunikasi dan koordinasi secara online	Mewacanakan komunikasi online masing-masing SKPD	Reinstitusionalisasi nilai-nilai simbolik dari SKPD	Menguatkan nilai-nilai simbolik di tiap SKPD	Ada penguatan kapasitas aparat untuk melaksanakan nilai simbolik

3.5. Uji Hipotesis dengan SEM AMOS Kasus Di Kota Yogyakarta.



Gambar 3.2. Uji Relasi Variabel dengan AMOS di Kota Yogyakarta.

Berdasarkan pengujian pengukuran (*measurement model*) setelah dilakukan *modification indices* hal utama dilakukan kesesuaian model digunakan untuk menguji seberapa baik tingkat *goodness of fit* dari model penelitian. Menurut Ghazali (2014) untuk menguji fit tidaknya model, setidaknya digunakan kriteria *Chi-square*, *degree of freedom* (DF), Probabilitas, dan CFI. Adapun hasil pengujian adalah sebagai berikut :

Tabel 3.22. Kriteria Goodness of fit Index Model

<i>Goodness of fit Index</i>	Kriteria	<i>Cut of value</i>	Keterangan
<i>Chi-square</i>	Harus kecil	1,018	Fit
<i>Significant Probability</i>	$\geq 0,05$	2	Fit
RMSEA	$\leq 0,08$	0,000	Fit
AGFI	$\geq 0,09$	0,321	Fit
CMN/DF	$\leq 2,00$	1,018	Fit
CFI	$\geq 0,09$	1,000	Fit

Sumber : Hasil Perhitungan dengan AMOS

Dari gambar 3.2.2. dapat dijelaskan bahwa hasil nilai Chi-squars 1,018 dengan probabilitas $p=0,313$ menunjukkan bahwa model telah fit. Demikian juga dengan kriteria fit lainnya GFI, AGFI, TLI yang nilainya di atas 1,018 telah sesuai yang direkomendasikan, dan nilai RMSEA yakni 0,000 dibawah nilai 0,08. Nilai loading faktor semua sudah signifikan dan semua mempunyai nilai di atas 0,50. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model persamaan struktural adalah fit dan bisa dilanjutkan.

Setelah model dinyatakan fit, maka selanjutnya akan mengukur hubungan antar variabel yang diuji, dari gambar dapat dijelaskan sebagai berikut :

Tabel 3.23. Summary Hypothesis and Findings di Kota Yogyakarta

<i>Hypothesis</i>	<i>Independent Variables</i>	<i>Dependent Variables</i>	<i>Proposed Relationship</i>	<i>Findings</i>
Hipotesis 1	New ICT	Visi & kebijakan	Positif	Ditolak
Hipotesis 2	New ICT	Struktur organisasi	Positif	Ditolak

Hipotesis 3	New ICT	Perubahan budaya	Positif	Ditolak
Hipotesis 4	Visi dan Kebijakan	Struktur organisasi	Positif	Diterima
Hipotesis 5	Visi dan Kebijakan	Perubahan budaya	Positif	Diterima
Hipotesis 6	Visi dan Kebijakan	Transformasi birokrasi	Positif	Diterima
Hipotesis 7	Struktur Organisasi	Transformasi birokrasi	Positif	Diterima
Hipotesis 8	Perubahan Budaya	Transformasi birokrasi	Positif	Diterima

Sumber : Uji hubungan variabel berdasarkan AMOS

Dari tabel dapat dijelaskan hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam kasus Kota Yogyakarta dalam pembahasan sebagai berikut :

Pembahasan :

3.5.1. Analisis Hipotesis 1 : Pengaruh Pembaharuan ICT terhadap

Visi dan Kebijakan

Hipotesis 1 (H1) ditolak karena pengaruh pembaharuan ICT terhadap visi dan kebijakan menunjukkan nilai sebesar 0,396 dan signifikan pada $p > 0,005$, artinya ada hubungan antara X4 dengan X1 dengan nilai positif, dimana X4 tinggi akan mempunyai tingkat penurunan yang makin besar. Di Kota Yogyakarta penerapan ICT dan pembaharuannya belum mampu mendorong adanya perubahan visi dan kebijakan pemerintah Kota Yogyakarta. Dalam hal ini penerapan sistem ICT belum mampu mendorong birokrat untuk membuat kebijakan yang mendorong transparansi, akuntabel dan responsivitas dalam penyelenggaraan pemerintahan.

Dalam hal aturan atau regulasi Kota Yogyakarta, khususnya berkaitan dengan penerapan *website* sebagai upaya meningkatkan pelayanan publik sebetulnya sudah cukup tersedia. Pada prinsipnya dalam organisasi semacam SKPD memiliki *ruler of law* atau aturan hukum sebagai landasan aparat bertindak. Untuk Kota Yogyakarta terkait dengan adanya aturan hukum sebagai landasan bagi aparat dalam menjalankan tugasnya, maka sudah cukup lengkap pada masing-masing SKPD. Dalam prakteknya belum semua aturan dilaksanakan dengan baik, karena dinamika di lapangan banyak faktor yang ikut mempengaruhi pelaksanaan peraturan tersebut. Peraturan diterbitkan dan dilaksanakan, maka Pemerintah kota menerapkan peraturan itu secara tegas dan tanpa pandang bulu, artinya siapapun aparat yang melanggar ketentuan hukum juga harus ditindak secara tegas. Diantara peraturan tersebut terkait dengan pengaturan pelayanan publik berbasis ICT.

Sebetulnya pemerintah kota sudah mempunyai aturan hukum tentang penerapan sistem ICT, hanya perlu penguatan penegakan hukum. Berkaitan dengan penegakan hukum sangat tergantung dari pimpinan sebagai pengendali hukum, jika pengendali lemah maka banyak aturan hukum tidak bisa berjalan. Sebagai ilustrasi dalam merespon warga berbasis *online* aturannya 2 x 24 jam, namun terkadang ketentuan ini belum terpenuhi, karena SKPD belum siap merespon

warga sesuai aturan tersebut. Dengan demikian keberadaan aturan hukum, termasuk dalam pembaharuan ICT, akan mampu mempengaruhi perilaku aparat maupun dari sisi warga masyarakatnya sebagai subjek hukum.

Regulasi untuk meningkatkan pelayanan di Kota Yogyakarta adalah Peraturan Walikota Nomor 41 dan 42 Tahun 2014 Tentang Pelimpahan Kewenangan Walikota Kepada Camat Dan Lurah. Menurut Zeni Lingga Kepala Bagian Tata Pemerintahan Sekretariat Daerah Kota Yogyakarta mengatakan:

“bahwa tujuan dari pelimpahan wewenang tersebut adalah dalam rangka optimalisasi pelayanan kepada masyarakat, terkait perizinan dan non perizinan”. Indikator dari keberhasilan pelimpahan kewenangan Walikota kepada camat dan lurah adalah sedikitnya laporan masyarakat yang memberikan keluhan ke Pemkot Yogyakarta melalui Unit Pelayanan Informasi dan Keluhan (UPIK). Ini bisa diartikan bahwa Camat dan Lurah sudah mampu mengemban amanah terkait pelimpahan kewenangan tersebut. (Zeni, tanggal 24 November 2015).

Dari ungkapan Kepala Bagian Tata Pemerintahan menunjukkan bahwa pembuatan aturan hukum dan implementasinya merupakan upaya dari Pemerintah Kota untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat. Dengan demikian masing-masing SKPD didukung suatu regulasi

sebagai dasar penerapan sistem ICT untuk pelaksanaan tugas pemerintahan dan pelayanan publik yang baik.

Pelaksanaan standar operasional berbasis ICT dalam sistem lelang pengadaan di Kota Yogyakarta ini telah menjadi kebijakan, bahkan pelaksanaannya berhasil mendapat penghargaan dari Pemerintah Pusat seperti dikemukakan Walikota Yogyakarta :

Komitmen yang tinggi dari Pemerintah Kota Yogyakarta untuk menyelenggarakan pengadaan barang/jasa melalui layanan pengadaan secara elektronik (LPSE) membuahkan hasil berupa penghargaan. Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/ Jasa Pemerintah Republik Indonesia menganugerahkan sebuah penghargaan *National Procurement Award* kepada Pemkot Yogyakarta. Penghargaan dengan kategori kepemimpinan pada transformasi pengadaan secara elektronik ini diterimakan oleh Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia, beliau mengatakan penghargaan diberikan kepada Kota Yogyakarta karena telah sesuai dengan amanat Peraturan Presiden nomor 4 tahun 2015 Tentang Pengadaan Barang dan Jasa (Walikota, tanggl 10/11/2015).

Lebih jauh walikota dalam wawancara mengatakan bahwa penghargaan itu merupakan bagian tak terpisahkan dari spirit dan komitmen Pemerintah Kota Yogyakarta untuk mengedepankan tata kelola pemerintahan yang baik. Penghargaan ini juga merupakan bagian dari mengisi arti kepahlawanan di hari pahlawan yang sedang diperingati. Arti dan nilai perjuangan para pahlawan sekarang ini dimaknai dengan cara berbeda yakni salah satunya adalah dengan berkomitmen menjaga tata kelola pemerintahan dari tindakan dan praktek-praktek korupsi, kolusi dan nepotisme khususnya dalam proses pengadaan barang/jasa di pemerintahan. “Semangat ini bagi saya juga merupakan bagian dari semangat kepahlawanan kita” .

Dari penerapan sistem lelang berbasis ICT ini menjadi kebijakan prosedur pengadaan barang sesuai dengan peraturan presiden, atas komitmennya memperoleh penghargaan dari pemerintah pusat. Pelayanan tender pengadaan berbasis elektronik ini bagian dari pembaharuan ICT sebagai pelayanan yang dilaksanakan dalam rangka mewujudkan pemerintahan yang bersih dan transparan dalam pelayanan terhadap pihak ketiga. Sistem yang dibangun untuk menghindarkan praktek kouwpsi, kolusi dan nepotisme (KKN). Dengan meminimalkan pertemuan antara pejabat pembuat komitmen atau yang mempunyai pekerjaan dengan penyedia jasa layanan pihak ketiga akan mengurangi terjadinya kolusi dan korupsi, karena dari mulai pendaftaran awal sudah *online*. Dokumen lelang juga di-*upload*, sehingga publik mengetahui persaingan diantara peserta tender, hal ini menjadi komitmen untuk menegakkan standar protokol yang harus ditegakkan.

Pembaharuan sistem ICT di Kota Yogyakarta, seperti dikemukakan Sekretaris Dinas Pajak Daerah dan Pengelolaan Keuangan (DPDPK) Kota Yogyakarta dalam wawancara sebagai berikut :

“*E-tax* bertujuan untuk meningkatkan sistem pengawasan dan pemantauan atas pembayaran Wajib Pajak (WP) kepada usaha – usaha terkait.*E-tax* dimaksudkan untuk memberikan pelayanan dalam pelaporan dan pembayaran oleh wajib pajak secara *online*. Selain itu, *E-tax* bertujuan untuk memberikan kemudahan dan mempercepat proses pelaporan dan pembayaran

pajak. *E-tax* juga merupakan salah satu upaya untuk meminimalisasi kecurangan dalam hal pembayaran pajak. Manfaat adanya *E-tax* ini memudahkan mekanisme pelaporan dan pembayaran pajak, jadi tidak perlu membawa uang tunai. Untuk itulah kami mengintensifkan teknologi IT untuk mengelola pajak daerah dan melayani wajib pajak. Dalam pembayaran pajak *online* ini DPDPK Kota Yogyakarta bekerjasama dengan Bank Republik Indonesia (BRI). (Wawancara dengan Sekretaris DPDPK Wisnu Budi Irianto, 2015).

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwa sistem yang dikembangkan oleh masing-masing SKPD seperti yang dicanangkan dinas tersebut mencoba menerapkan sistem *online* dalam pembayaran pajak, sehingga lebih memudahkan pelanggan dalam membayar kewajiban pajak, sekaligus mengurangi tatap muka dengan aparat, sehingga bisa mencegah penyalah-gunaan wewenang. Pimpinan instansi SKPD mempunyai potensi untuk mengembangkan berbagai sistem yang bisa mempercepat pelayanan warga.

Dari wawancara bisa disimpulkan, pemerintah Kota Yogyakarta mempunyai sistem yang cukup memadai sebagai bagian upaya untuk meningkatkan pelayanan pada masyarakat berbasis ICT. Hal ini tercermin pada setiap SKPD sebagai ujung tombak pelayanan telah tersedia berbagai sistem pelayanan berbasis ICT, bahkan sudah dilengkapi dengan SIM Pelayanan yang berbasis ICT, seperti dalam pelayanan di Dinas Perizinan telah menggunakan 7 SIM pelayanan guna

mendukung proses percepatan pelayanan, sekaligus untuk menjaga transparansi pelayanan. Akan tetapi tidak semua sistem itu secara konsisten ditegakkan dengan baik, tanpa pengawalan ketat dari pimpinan. Pada kepemimpinan sebelumnya Walikota Yogyakarta Hery Zudianto mempunyai pengendalian dan pengawasan terhadap birokrat sangat intensif.

Kebijakan pemerintah Kota Yogyakarta tentang penerapan ICT sudah menjadi kebutuhan untuk meningkatkan pelayanan publik, sebagai berikut :

1. Adanya *goodwill* dari pimpinan daerah yang mempunyai komitmen tinggi untuk mengembangkan ICT guna memperlancar pelayanan publik.
2. Dukungan kuat dari pihak legislatif daerah (DPRD) yang mendorong untuk menggunakan pelayanan publik berbasis ICT.
3. Dukungan kelembagaan dibentuk Bagian Informasi dan Telematika yang bertugas melayani kebutuhan akan IT di lingkungan SKPD masing-masing
4. Dukungan regulasi dengan lahirnya Perda Nomor 8 Tahun 2008 dan perwal terbaru tahun 2015 dengan Peraturan Walikota Nomor 1 Tahun 2015 tentang Pemerintahan berbasis *E-gov*.

Untuk itu dalam rangka mengamankan berbagai kebijakan tersebut, maka langkah penguatan SDM dengan kapasitas memadai di bidang ICT menjadi keharusan. Terkait hal itu masih ada sekitar 20 % aparat yang belum lihai dalam ICT, untuk itu sistem rekrutmen pegawai diharuskan ahli di bidang ICT, sehingga bisa mendukung kebijakan Pemkot berbasis *E-government* dalam rangka peningkatan pelayanan publik.

Sebagai ilustrasi dinamika aplikasi ICT di pemerintah Kota Yogyakarta, dimana untuk pengembangan ICT di pemerintahan kota mempunyai kebijakan empat SKPD diberi kewenangan untuk mengakses langsung penggunaan ICT atau web kota Yogyakarta, antara lain :

1. Bagian Informatika dan Telematika, Badan ini dirancang Pemkot untuk memfasilitasi keperluan pendukung IT, baik itu bersifat *hardware* dan *software* bagi semua SKPD dan jajarannya dari perencanaan sampai pelaksanaan kegiatan penyediaan IT dan programnya.
2. Dinas Perizinan, dinas ini juga diberi kebebasan untuk mengembangkan IT dalam mendukung pelayanan perizinan berbasis IT, dinas ini juga bisa mengembangkan berbagai program SIM pelayanan berbasis IT.

3. Dinas Kependudukan dan Catatan sipil, dinas ini juga mengembangkan IT sendiri kaitannya dengan *database E-KTP* yang akses langsung dengan *database* pemerintah pusat, sehingga dalam pelayanannya bisa mengembangkan berbagai SIM pelayanan untuk meningkatkan kualitas pelayanan masyarakat.
4. Dinas Kesehatan, dinas ini juga diberi kewenangan akses langsung karena kaitannya dengan data BBS dan berbagai asuransi kesehatan, serta jamkesmas, disamping juga mengembangkan pelayanan pasien berbasis IT sehingga pelayanan bisa lebih cepat terhadap 18 puskesmas dan 19 puskesmas pembantu di seluruh kota Yogyakarta. (Wawancara dengan Bagian TIT Kota Yogyakarta, 4 Desember 2015)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa pemerintah kota Yogyakarta telah mempunyai kebijakan dan komitmen yang tinggi untuk melaksanakan sistem ICT dalam mendukung pelayanan publik, sehingga pelayanan bisa cepat dan murah, serta tidak merepotkan warga sebagai pelanggan.

Akhirnya dapat disimpulkan hubungan pembaharuan ICT dengan visi dan kebijakan di Kota Yogyakarta dapat diperakan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.24. Hubungan Variabel Pembaharuan ICT dengan Visi dan Kebijakan Kota Yogyakarta

INDIKATOR VARIABEL	Aturan hukum sebagai dasar penerapan ICT	Sistem tata kelola kekuasaan	Adanya standar operasional prosedur	Sarana pendukung kebijakan	Adanya sistem komplain atas kebijakan
Budaya kerja ICT	Budaya ICT sudah terbangun, aturan sudah mendukung	Kekuatan sistem untuk melaksanakan pembaharuan ICT cukup tinggi	SOP ICT ada di sebagian besar SKPD	Instrument organisasi untuk mendukung pembaharuan ICT memadai	sudah melayani komplain warga berbasis ICT
Ketersediaan SDM menguasai IT	Sudah ada kebijakan yang memaksa SDM kuasai IT	Sarana IT sudah sepenuhnya mendukung sistem	Semua melaksanakan SOP berbasis ICT	Sudah melaksanakan instrument berbasis ICT	Sudah tersedia SDM ahli melayani komplain
Ketersediaan sarana pendukung IT	Sudah mendukung proses kebijakan berbasis ICT	Sudah mendukung kekuatan sistem pelayanan	Sudah tersedia ICT mendukung pelaksanaan SOP	Sudah mendukung instrument organisasi yang ada	Sudah terbangun sarana ICT menerima komplain
Suasan kerja <i>paperless</i>	Kebijakan untuk mendukung <i>paperless</i> sudah mulai berjalan	System <i>paperless</i> sudah mendukung	Sudah ada SOP untuk <i>paperless</i>	Sudah ada instrument untuk <i>paperless</i>	Complain lewat <i>paperless</i> sudah berjalan, jadi complain tidak harus ke kantor

3.5.2. Analisis Hipotesis 2 : Pengaruh Pembaharuan ICT dengan Struktur Organisasi Kota Yogyakarta

Hipotesis 2 (H2) ditolak karena pengaruh pembaharuan ICT terhadap struktur organisasi menunjukkan nilai sebesar 0,383 dan ditolak karena $p > 0,005$, artinya ada hubungan antara X4 dengan X2 dengan nilai positif, dimana X4 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan

yang makin kecil pada X2. Pelaksanaan pembaharuan ICT dalam pelayanan warga belum mampu mempengaruhi perubahan struktur organisasi di pemerintahan Kota Yogyakarta. Dengan pelaksanaan pembaharuan sistem ICT, maka belum bisa mendorong perubahan organisasi untuk menyesuaikan tuntutan ICT, karena struktur organisasi tetap vertikal dan hirarki.

Berkaitan dengan penerapan sistem ICT dengan perubahan struktur organisasi di Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dibutuhkan sarana yang memadai. Seperti dikemukakan salah satu pejabat struktural sebagai berikut :

Struktur SKPD Kota Yogyakarta sudah cukup mengakomodir penerapan ICT, bahkan semua sudah cukup lengkap dalam menjalankan tugas seperti dalam perencanaan pelaksanaan, penganggaran sampai pertanggung-jawaban semua sudah sesuai dengan aturan hukum yang ada, sehingga Kota Yogyakarta memperoleh predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sampai 6 kali berturut-turut, yang hanya dapat diraih oleh Pemerintah Daerah dengan konsistensi aparat dalam menjalankan sistem, sehingga sistem yang ada bisa berjalan sesuai dengan harapan warga masyarakat. (Wawancara Bp. Sarmin, 12 November 2015).

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kebijakan pembaharuan ICT belum mampu mendorong perubahan struktur organisasi ke arah perubahan pelayanan berbasis masyarakat, sehingga transparans, responsif, akuntabel dan partisipatif.

Dilihat dari struktur organisasi, menurut Kepala Bagian Organisasi Kota Yogyakarta mengatakan bahwa :

Yogyakarta adalah sebuah kota modern yang tertata rapi, menjadi tempat hunian yang layak dan manusiawi, memiliki masyarakat yang berkebudayaan dan pemerintahan yang berorientasi pada pelayanan publik. Dalam hal ini, Pemerintah Kota Yogyakarta dalam kinerjanya senantiasa *concern* terutama terhadap peningkatan pelayanan publik. Pemerintah Kota Jogja sebagai penyelenggara pelayanan publik telah berhasil dengan baik dalam hal menerapkan standar-standar pelayanan publik. Pelayanan publik yang dilakukan Pemkot Yogyakarta telah sesuai dengan standar yang dianjurkan Pemerintah Pusat. Keberhasilan pelayanan publik yang telah kami terapkan dapat dilihat pada Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) Jogja yang tinggi. Terkait dalam upaya semakin meningkatkan pelayanan publik kepada masyarakat. (Bagian Organisasi, 9 November 2015).

Dari ungkapan tersebut menunjukkan bahwa Pemerintah kota Yogyakarta senantiasa untuk melengkapi struktur organisasi yang dibutuhkan guna mendukung pelayanan publik yang prima. Dalam hal ini instrumen berupa sistem yang sangat dibutuhkan sebagai landasan aparat dalam menjalankan tugas masing-masing. Sebagai ilustrasi di Dinas Kesehatan Kota Yogyakarta mempunyai 1.500 lebih instrumen berbasis ICT untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga pelayanan bisa lebih cepat.

Terkait dengan sarana pendukung organisasi dalam meningkatkan pelayanan, Pemkot selalu berusaha untuk bisa

memenuhinya, terutama untuk memberikan pelayanan terbaik. Hal ini bisa dilihat tingkat kesejahteraan aparat dibandingkan dengan kabupaten lain di DIY dalam hal ini Kota lebih rendah, karena pendapatan asli daerah Kota Yogyakarta yang rendah, namun untuk keperluan sarana pelayanan selalu dipenuhi. Dengan demikian komitmen pemkot untuk membantu warga *grassroots* sangat baik. Hal ini dimulai sejak kepemimpinan Walikota Hery Zudianto tahun 2000-an, dimana birokrasi ditempatkan sebagai pelayan masyarakat, sehingga apapun untuk kepentingan warga masyarakat, maka pemkot harus memenuhi. Hal ini juga bisa dipandang sebagai membangun citra elit yang populis di depan warga, sehingga mengantarkan Hery Zudianto dalam jabatan dua periode secara mulus tanpa sandungan yang berarti.

Dalam organisasi apapun bentuknya pasti mempunyai nilai-nilai simbolik yang dijadikan untuk sarana untuk memotivasi dan mendorong aparat guna menerapkan sistem nilai yang diharapkan organisasi. Salah satu nilai simbolik yang dipopulerkan Pemkot Yogyakarta adalah transparansi dan akuntabilitas publik. Untuk merealisasikan nilai-nilai tersebut pemkot membuka sistem UPIK sebagai upaya memudahkan warga dalam menyampaikan informasi dan keluhan warga. Dibentuk pelayanan satu atap untuk keterbukaan proses layanan dan percepatan layanan.

Seperti dikemukakan oleh Kepala Humas dan Informasi Kota Yogyakarta sebagai berikut :

“Pentingnya keterbukaan informasi publik sudah disadari oleh Pemerintah Kota Yogyakarta. Pada prinsipnya Pemkot memiliki komitmen untuk membuka informasi seluas-luasnya pada masyarakat. Keterbukaan informasi ini sangat penting karena berkaitan dengan pelayanan pemerintah dalam memenuhi hak masyarakat untuk mendapatkan informasi. Kami terus melakukan inovasi untuk mengoptimalkan tugas pelayanan PPID, yang sudah berjalan sekarang adalah forum PPID yang menjadi wadah bagi PPID tingkat II untuk saling berbagi informasi mengenai perkembangan PPID. Selain itu, saat ini kami juga sedang mengembangkan *website* PPID untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi publik.” (Tri Hastono, November 2015).

Dengan demikian sekarang ini pemerintah Kota Yogyakarta, telah mengembangkan pola komunikasi pemerintah tidak lagi bersifat satu arah, namun dua arah. Humas tidak sekedar menjadi corong pemerintah atau membentuk citra positif bagi pemerintah, namun juga harus mampu menjaring aspirasi masyarakat untuk nantinya dikelola. Untuk itu humas harus selalu kreatif melakukan inovasi, tidak sekedar untuk menyampaikan informasi dan kebijakan pemerintah, tetapi juga agar berbagai informasi yang tersebar di masyarakat bisa terkanalisasi dengan baik, sehingga proses pembangunan dan pelayanan publik bisa lebih optimal.

Kota sudah menerapkan sistem *reward and punishment* di masing-masing SKPD, dimana pegawai yang mempunyai prestasi bagus

diberikan apresiasi dengan diberikan kepercayaan akan tugas dalam berbagai Tim, disamping ada TPP untuk pegawai yang berdisiplin tinggi. Sebaliknya pegawai yang kinerjanya rendah akan diberikan sanksi misalnya pegawai melakukan kesalahan diturunkan menjadi *non job*, pegawai malas dan tak disiplin tidak diikutkan dalam berbagai tugas tim, dan juga pengurangan TPP ketika tidak disiplin dalam kehadiran. Pelaksanaan sistem ini dimasing-masing SKPD, terjadi dinamika yang cukup bervariasi terutama dalam menentukan jenis ganjaran maupun hukum atau sanksi bagi yang melanggar ketentuan yang ada.

Ketentuan protokoler dalam organisasi sekarang ini sudah banyak ditentukan dengan perangkat teknologi, sehingga warga masyarakat dalam berinteraksi warga bisa ditempuh dengan menggunakan sistem *online*. Dengan demikian tidak perlu protokol pertemuan dengan para pejabat struktural. Perkembangan Teknologi Informasi (TI) yang sedemikian pesatnya telah menempatkan ICT sebagai elemen penting dalam kehidupan manusia. Hal senada dikatakan oleh Kepala Bagian Organisasi Pemerintah Kota Yogyakarta dimana Kris Sarjono Sutedjo mengatakan sebagai berikut :

“ICT memang telah menjadi salah satu penggerak dalam melahirkan inovasi di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta. Berbagai inovasi berbasis TI seperti Sistem Informasi Manajemen Pengelolaan Barang (SIMBADA),

Konsultasi Belajar Siswa (KBS) *Online*, Unit Pengelola Informasi dan Keluhan (UPIK), serta Pengurusan izin dan surat-surat kependukan secara *online* dinilai mampu meningkatkan efektivitas serta efisiensi Pemkot dalam melayani publik, sehingga mampu meminimalisir potensi penyimpangan “Cara lama kadang berpotensi melahirkan penyimpangan atau kelalaian yang tidak disengaja dari petugas. Melalui penerapan TI, akuntabilitas akan meningkat sehingga mampu meminimalisir atau bahkan menghilangkan sama sekali penyimpangan”(Kris Sarjono. November, 2015).

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa sistem protokol di Pemerintah Kota Yogyakarta terkait dengan pelayanan publik, sebagian besar sudah menggunakan sistem perangkat teknologi, sehingga interaksi dengan pejabat menjadi terbatas. Untuk itu semua warga yang ingin memperoleh pelayanan dari pemerintah kota harus memahami standar protokol pelayanan berbasis ICT.

Sebagai ilustrasi terkait dengan pelayanan berbasis ICT di Kota Yogyakarta dilakukan oleh dinas perizinan salah satu dinas yang diberikan kewenangan mengelola ICT dalam menjalankan tugas pelayanan publik. Dasar regulasi adalah Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2008 tentang Struktur Dinas Perizinan, dan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2012 dan Peraturan Walikota Nomor 20 Tahun 2014 dengan kewenangan menerbitkan 31perizinan secara terpadu satu atap, sehingga warga pelanggan datang di satu meja dan kembali di meja yang sama, sehingga mengurangi meja

birokrasi. Dinas ini juga sudah menerbitkan SIM pelayanan 7 buah yakni: aplikasi pelayanan perizinan, *web service*. Dokumen perizinan, pengawasan pengaduan, SIM IKM, Sub Domain Perizinan, dan *SIM Advice Planning*. Dasar landasan pelayanan adalah standar ISO, dengan standar ISO ini pelayanan sudah ditentukan secara pasti berapa lama pelayanan, pelanggan juga bisa memantau proses pelayanan sampai dimana secara *online* dengan cetak *rotting* pelayanan, bahkan dinas perizinan Kota Yogyakarta telah memperoleh penghargaan ISO sebanyak 5 Kali.

Akhirnya dapat disimpulkan hubungan pembaharuan ICT dengan struktur organisasi dapat dipetakan sebagai berikut :

Tabel 3.25. Hubungan Variabel Pembaharuan ICT dengan Struktur Organisasi Kota Yogyakarta

INDIKATOR VARIABEL	Sistem nilai dalam organisasi	Sistem kekuasaan organisasi	Tugas dan kewajiban	Orientasi organisasi	Musyawarah penyelesaian tugas
Budaya kerja ICT	Penerapan ICT meningkatkan sistem nilai organisasi	Budaya ICT mendukung sistem kekuasaan	Budaya ICT mendorong kepatuhan atas kewajiban	Budaya ICT meningkatkan orientasi organisasi	Budaya ICT mendorong pengambilan kesepakatan
Ketersediaan SDM yang menguasai IT	SDM yang menguasai IT akan mendorong tercapainya harapan	Mengurangi sistem rezim pada instansi, hubungan kerja lebih cair/ terbuka	Penguasaan IT semakin meningkatkan kepatuhan kewajiban	Penguasaan IT meningkatkan perhatian tugas	Penguasaan IT mempermudah kesepakatan dalam forum
Ketersediaan sarana	Ketersediaan sarana	Sarana IT mempermudah	Sarana IT mendukung	Sarana IT mendukung	Sarana IT mendukung

pendukung IT	IT mempercepat nilai harapan organisasi	ah sistem organisasi (SIM pelayanan)	g pelaksanaan kewajiban	perhatian pada tugas	pencapaian kesepakatan
Suasan kerja paperless	<i>Paperless</i> mempercepat terwujudnya nilai harapan	<i>Paperless</i> mempercepat sistem organisasi	<i>Paperless</i> mempercepat pelaksanaan kewajiban	<i>Paperless</i> mempercepat perhatian pada tugas	<i>Paperless</i> mempercepat pencapaian kesepakatan

3.5.3. Analisis Hipotesis 3 : Pengaruh Pembaharuan ICT Terhadap Perubahan Budaya

Hipotesis 3 (H3) ditolak karena pengaruh pembaharuan ICT terhadap perubahan budaya menunjukkan nilai sebesar 0,413 dan $p > 0,005$, artinya ada hubungan antara X4 dengan X3 dengan nilai positif, dimana X4 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin kecil pada X3. Dalam budaya kerja berbasis ICT, semua aparat sebaiknya telah menguasai ICT, untuk Kota Yogyakarta secara umum 70 % telah menguasai ICT, terlebih aparat dalam usia muda yang lebih menguasai ICT dibandingkan aparat usia tua. Budaya kerja berbasis ICT perlu didukung kesiapan kapasitas SDM dalam bidang ICT, namun faktanya belum tercapai. Seperti dikatakan pimpinan SKPD sebagai berikut :

“Sebetulnya penerapan sistem ICT di setiap SKPD seharusnya mendapat dukungan dari semua pihak termasuk kapasitas SDM,

untuk itu saya menerapkan kebijakan bahwa semua aparat harus menguasai dan mampu mengoperasikan sistem ICT. Karena pegawai harus mampu dan siap mengisi berbagai aplikasi kepegawaian berbasis *online*, sehingga kalau tidak mau belajar ya rugi sendiri. Dengan demikian pegawai kita paksa untuk menguasai aplikasi ICT dengan cara diikuti berbagai pelatihan baik yang diselenggarakan oleh KPDT maupun pihak eksternal kabupaten. Namun yang menjadi masalah adalah konsistensi pegawai ini yang belum stabil untuk budaya kerja berbasis ICT ini belum mempunyai keberlanjutan dalam jangka panjang, untuk itu harus ada kebijakan untuk membentuk suatu sistem yang mengharuskan aplikasi ICT di SKPD ini” (Wawancara dengan Sekretaris SKPD, Oktober 2015).

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa pembinaan SDM aparat untuk menguasai ICT bisa dipaksakan, namun akibat sistem ini konsistensi kearah budaya kerja berbasis ICT dipertahankan. Aparat akan menggunakan dan menerapkan sistem ICT karena menjadi kebutuhan. Penggunaan ICT intinya adalah proses pemanfaatan teknologi informasi sebagai alat untuk membantu menjalankan sistem pemerintahan secara lebih efisien. Karena itu, ada dua hal utama dalam pengertian *e-gov* di atas ; yang pertama adalah penggunaan teknologi informasi (salah satunya adalah internet) sebagai alat bantu, dan yang kedua adalah tujuan pemanfaatannya, sehingga pemerintahan dapat berjalan lebih efisien. Kendati demikian, *e-gov* bukan berarti mengganti cara pemerintah dalam berhubungan dengan masyarakat. Dalam konsep *e-gov*, masyarakat masih bisa berhubungan dengan pos-pos pelayanan,

berbicara melalui telepon untuk mendapatkan pelayanan pemerintah, atau mengirim surat. Jadi, *e-gov* sesuai dengan fungsinya, adalah penggunaan teknologi informasi yang dapat meningkatkan hubungan antara pemerintah dan pihak-pihak lain. Jadi penggunaan ICT adalah upaya untuk mengembangkan penyelenggaraan pemerintahan yang berbasis elektronik dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik secara efektif dan efisien.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pembaharuan sistem ICT di Kota Yogyakarta telah mampu mendukung budaya kerja instansi pemerintah Kota Yogyakarta. Diantaranya untuk komunikasi kerja antar pegawai sudah mulai menggunakan sistem elektronik, seperti: sistem SMS atau *e-mail*. Sebetulnya spirit komunikasi berbasis ICT sudah ada, namun terkadang dipersoalkan soal formalitas sebagian pimpinan SKPD. Dalam hal ini dihadapkan pada dilema hubungan struktural dan persoalan administrasi dokumen yang harus disiapkan dalam konteks pertanggungjawaban anggaran dan sebagainya.

Berkaitan dengan upaya untuk mengaplikasikan ICT dalam setiap organisasi di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta semua terlaksana, namun diprioritaskan pada SKPD yang strategis dalam pelayanan warga masyarakat. Di Kota Yogyakarta sendiri sudah terdapat 60 jenis pelayanan berbasis ICT, dimana 30 pelayanan sudah berjalan efektif, 30 jenis

pelayanan masih terbentur dengan ketentuan peraturan pusat, sehingga belum dilaksanakan secara baik. Strategi Kota Yogyakarta bahwa SIM pelayanan yang diciptakan Yogyakarta ini bisa diterapkan secara nasional, hal ini yang menyebabkan Kota Yogyakarta dijadikan Laboratorium pengembangan model pelayanan berbasis ICT oleh kementerian pemberdayaan aparatur negara.

Terkait dengan budaya *paperless* di kota Yogyakarta masih bersifat uji coba dimana dari 17 dokumen baru sekitar 5 dokumen yang sudah *paperless*. Pemkot juga sudah mengembangkan saluran *wifi* di luar kantor pemerintah kota terdapat sejumlah 115 sambungan yakni di 14 kecamatan, 45 kelurahan 18 puskesmas dan 19 puskesmas pembantu, serta di UPT di lingkup Kota Yogyakarta.

Salah satu wujud budaya organisasi adalah adanya *scrips* atau dokumen tertulis berbasis ICT. Dokumen tertulis bagi pemerintahan merupakan serangkaian dokumen resmi yang merupakan kesepakatan bersama untuk dilaksanakan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berkaitan dengan dokumen pemerintah Kota Yogyakarta yang menjadi acuan kerja aparat seperti dalam bentuk RPJP, RPJMD, RKPD, baik di level pemerintahan kota maupun level SKPD yang berupa rencana kerja (renja). Bagi pemerintah Kota Yogyakarta semua dokumen sudah tersedia di sistem ICT dengan baik, yang perlu

ditanyakan adalah sejauhmana implementasi berbagai kebijakan tersebut. Seperti dikemukakan oleh Asisten Pemerintahan Kota Yogyakarta sebagai berikut :

“Sebagai Asisten Pemerintahan Kota Yogyakarta, menghimbau kepada setiap SKPD agar program dan rencana kegiatan/kinerja tahunan yang dibahas dapat berhasil dengan baik dan tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan dan kondisi riil. Penyusunan RKT dimaksud, menurutnya, perlu mencakup sasaran strategis, sasaran program, sasaran kegiatan utama, dan indikator kinerja perencanaan yang baik dan matang penting untuk mengatasi resiko kegagalan. Ini karena sumber daya yang dimiliki SKPD di Pemkot Yogya terbatas”. (Asek I, November 2015).

Dari ungkapan tersebut menunjukkan bahwa dokumen sebagai acuan kegiatan harus selalu dipantau bisa berjalan dengan baik, artinya dokumen sebagai acuan harus dipastikan bisa dilaksanakan dengan baik, keberhasilannya sangat ditentukan kapasitas sumber daya manusia aparatur.

Sebagai ilustrasi penguatan sumber daya manusia di Dinas Perizinan dilakukan penguatan *capacity building* sebanyak 6 kali dalam setiap tahun. Untuk mendorong motivasi pegawai dalam memberikan pelayanan pada warga masyarakat di Dinas perizinan juga sudah diterapkan semacam *reward and punishment*, dimana aparat yang bisa kerja secara cepat dan cekatan, maka diberi *reward* kecepatan dalam peningkatan golongan dan jabatan. Sebaliknya bagi pegawai yang

kerjanya lamban, maka diberi sanksi kenaikan pangkat dan golongan akan lambat. Disamping itu semua aparat perizinan harus menguasai ICT, sehingga secara mereka harus mempelajari dan menguasai ICT. Dengan demikian Dinas Perizinan ini menjadi *icon* sebagai institusi yang telah terjadi transformasi birokrasi berbasis ICT dalam pelayanan publik, dengan tingkat keberlanjutan yang baik.

Berkaitan dengan tekad perubahan pemerintah Kota Yogyakarta memberanikan diri untuk ditunjuk sebagai laboratorium inovasi pelayanan publik, seperti dikemukakan oleh Walikota Yogyakarta sebagai berikut :

“Keseriusan Kota Yogyakarta sebagai Laboratorium Inovasi sendiri ditunjukkan dengan dikembangkannya tak kurang dari 120 inovasi di mana lebih dari 50 persennya atau 67 sudah dieksekusi. Inovasi harus kontekstual dengan kebutuhan publik atau dengan kata lain inovasi harus berdampak. Inovasi harus mampu mempercepat layanan ke masyarakat, memberikan *empowering* atau memberdayakan masyarakat, serta menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan pekerjaan. (Walikota, November 2015).

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa tekad perubahan Pemerintah Kota Yogyakarta untuk melakukan perubahan birokrasi dalam pelayanan publik. Hal ini dimulai dengan menjadikan Kota Yogyakarta sebagai laboratorium inovasi, sehingga bisa memaksa birokrasi berubah untuk menyesuaikan inovasi yang dicanangkan. Dengan

kata lain birokrat akan dipaksa sistem yang mengarah perubahan atau inovasi yang ditetapkan.

Secara substansial perubahan sistem terus dilakukan karena perubahan regulasi nasional, akan tetapi Pemerintah Kota juga sering melakukan perubahan sistem pelayanan dalam rangka mengoptimalkan pelayanan masyarakat. Termasuk dengan menjadi laboratorium inovasi pelayanan warga juga menunjukkan kesungguhan kota dalam peningkatan pelayanan warga masyarakat.

Adanya *scripts* atau dokumen acuan dalam organisasi yang memandu aparat organisasi, sehingga organisasi mempunyai landasan untuk bertindak. Namun perlu ditegaskan disini bahwa acuan ini mestinya hanya sebagai alat atau sarana organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati bersama. Karena tidak jarang bahwa organisasi menjadikan acuan dan regulasi sebagai suatu yang kaku untuk melindungi kepentingan *status quo* kekuasaan dalam organisasi.

Standar pertemuan Kota Yogyakarta sebagai budaya kerja, untuk memutuskan tindakan biasanya dilakukan jika ada ketugasan yang memerlukan kesepakatan bersama atau partisipasi warga. Dengan demikian aparat pemkot dalam bertindak harus mengikuti hasil musyawarah mufakat dalam pertemuan tersebut. Standar pertemuan dalam rangka menyelesaikan masalah, maka pemkot juga selalu

mengadakan pertemuan, seperti apel tiap pagi untuk menyampaikan berbagai informasi dan kebijakan. Disamping itu juga pertemuan rapat dalam rangka menyelesaikan ataupun mengagendakan berbagai perencanaan kegiatan, ataupun penyelesaian kegiatan yang telah direncanakan. Pada intinya setiap kegiatan itu berproses melalui standar hasil pertemuan segenap aparat yang terkait, sehingga bisa terbangun komunikasi yang baik diantara aparat.

Di Kota Yogyakarta terkait dengan perhatian khusus dalam melaksanakan tugas, tiap SKPD sudah berupaya dengan mencoba berbagai inovasi, seperti dikemukakan salah satu pimpinan SKPD sebagai berikut :

“Jauh sebelum dicanangkannya Yogyakarta sebagai lumbung inovasi, berbagai SKPD di Lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta telah melaksanakan berbagai inovasi dalam tugas pelayanannya. Hingga saat ini, dari 120 inovasi yang direncanakan, sudah ada 67 yang telah dieksekusi. Inovasi-inovasi tersebut meliputi berbagai pelayanan yang berhubungan langsung dengan masyarakat. Seperti misalnya layanan perizinan, kesehatan, perpustakaan dan informasi. Dari 60 Inovasi yang telah dilaksanakan tersebut, 15 di antaranya akan dipamerkan dalam ajang Festival Inovasi Daerah yang juga menjadi bagian dari rangkaian acara Temu INAGARA ini”. (Kepala Bagian Organisasi, 29/10/ 2015)

Dari ungkapan tersebut dapat dijelaskan bahwa banyaknya inovasi dalam pelayanan pada masyarakat menunjukkan bahwa pemerintah kota mempunyai perhatian khusus dan kesungguhan untuk memberdayakan

masyarakat dalam pelayanan publik. Karena berbagai inovasi sistem pelayanan oleh pemerintah kota semata-mata untuk keperluan masyarakat. Diantara inovasi pelayanan pemkot Yogyakarta misalnya: warga pinjam buku ke perpustakaan Kota bisa cukup dengan telpon dan buku akan diantar, ada orang gila di jalan telpon akan dibawa ke rumah sakit jiwa, jenazah tak ada yang mengurus akan ditangani oleh pemkot, dan lain sebagainya.

Berkaitan dengan kepatuhan aparat terhadap beberapa inovasi dalam menjalankan tugasnya, menurut Walikota sebagai berikut :

“Bahwa keberhasilan Kota Yogyakarta dalam melakukan berbagai inovasi dalam tugas pelayanannya tak lepas dari peran berbagai *stakeholders* di Kota Yogyakarta, artinya inovasi yang ada ini tidak akan berjalan jika tidak ada dukungan dari berbagai pemegang kepentingan di Kota Yogyakarta “Penghargaan ini di dedikasikan untuk seluruh *stakeholders* di Kota Yogyakarta, rekan-rekan kerja di Pemkot Yogyakarta, juga untuk seluruh warga Kota Yogyakarta yang selalu berperan aktif dalam pembangunan di Kota Yogyakarta. Untuk itu segala inovasi akan berjalan dengan baik dan tetap berada pada jalurnya apabila penyelenggara inovasi sudah memenuhi tuntutan-tuntutan normatif pada bidangnya “Inovasi akan benar-benar *on track* apabila inovator sudah melakukan pembenahan pada tataran normatif dalam lingkungan internalnya” . (Walikota, November 2015).

Atas prestasi tersebut, Pemerintah Kota Yogyakarta berhasil meraih Predikat kepatuhan Tinggi dari Ombudsman RI. Predikat Kepatuhan ini merupakan apresiasi yang diberikan Ombudsman kepada Lembaga Penyelenggara Negara, baik di tingkat pusat, propinsi, maupun kabupaten/kota yang dinilai berhasil dalam memberikan pelayanan publik

yang berkualitas sesuai dengan UU No 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik.

Akhirnya dapat disimpulkan hubungan pembaharuan ICT dengan perubahan budaya organisasi di Kota Yogyakarta bisa dipetakan sebagai berikut :

Tabel 3.26. Hubungan Variabel Pembaharuan ICT dengan Perubahan Budaya Organisasi di Kota Yogyakarta

INDIKATOR VARIABEL	Orientasi memberi kemudahan warga	Proses organisasi dengan online	Manajemen kerja birokrasi berbasis online	Pimpinan sebagai fasilitator dan mitra warga	Komunikasi dan koordinasi secara online
Budaya kerja ICT	Budaya ICT mendukung kemudahan warga	Budaya ICT mempercepat organisasi online	Budaya ICT mendukung birokrasi online	Budaya ICT berjalan, karena kepemimpinan fasilitatif	Budaya ICT mendukung pelaksanaan koordinasi
Ketersediaan SDM menguasai IT	SDM siap memberikan pelayanan berpihak warga	Organisasi online mulai jalan, belum semua SDM mendukung.	SDM cukup menguasai ICT, birokrasi online mulai berjalan	Mendukung pelaksanaan aturan protokoler, menunjang sistem protokoler	SDM kuasai ICT mendukung komunikasi dan koordinasi
Ketersediaan sarana pendukung IT	Sarana ICT mendukung pelayanan berpihak warga	Sarana ICT cukup mendukung organisasi online	Sarana ICT mendukung birokrasi online	Sarana ICT mendukung kepemimpinan fasilitatif	Sarana ICT telah mendukung koordinasi online
Suasana kerja paperless	Paperless berpihak pada masya.	Paperless mendukung organisasi online	Paperless mendukung birokrasi online	Paperless mendukung kepemimpinan fasilitatif	Paperless koordinasi lebih cepat

3.5.4. Analisis Hipotesis 4 : Pengaruh Visi dan Kebijakan terhadap Struktur Organisasi

Hipotesis 4 (H4) diterima karena pengaruh visi dan kebijakan terhadap struktur organisasi menunjukkan sebesar 0,719 dan signifikan pada $p = 0,000 \leq 0,005$, artinya ada hubungan antara X1 dengan X2 dengan nilai positif, dimana X1 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin besarpada X2. Artinya visi dan kebijakan Kota Yogyakarta mampu mempengaruhi struktur organisasi di lingkungan SKPD. Dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah biasanya didasarkan pada visi, misi dan kebijakan masing-masing instansi atau SKPD, selanjutnya dibentuk struktur dan kelembagaan untuk melaksanakan visi dan kebijakan tersebut. Kemudian ditempatkan sejumlah aparat yang kompeten dengan struktur tugas yang ada.

Pemerintah Kota Yogyakarta menetapkan visi dan kebijakan dalam rangka peningkatan pelayanan publik, maka masing-masing dinas untuk merealisasikan kebijakan tersebut. Salah satunya Dinas Perizinan Kota Yogyakarta juga berupaya meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam memberikan pelayanan publik, maka dilakukan beberapa upaya perubahan dalam struktur organisasi dan kelembagaan yang sesuai visi dan kebijakan Pemerintah Kota Yogyakarta sebagai berikut :

1. Struktur dan skema ruang semua berkaca, sehingga apapun yang dikerjakan aparat bisa terlihat dari luar. Disamping setiap ruang terdapat kamera CCTV yang langsung terhubung dengan ruang walikota
2. Diciptakan struktur dan sistem personel penghubung, dengan demikian antara pemroses dan pemohon tidak ketemu, sehingga bisa menghindari terjadinya suap-menyuap. Disamping itu tiap tahapan proses dilakukan personel yang berbeda, sehingga jika yang disuap hanya satu personil tidak berarti apa-apa dan satu personel tidak bisa menentukan keberhasilan layanan.
3. Disediakan jasa konsultasi gratis bagi warga pelanggan yang membutuhkan advise tertentu dalam pengurusan suatu perizinan, sehingga pelanggan bisa menanyakan apa saja terkait persyaratan perizinan dan sebagainya.
4. Biaya layanan hanya satu kali secara resmi, dan tidak boleh ada pungutan lain yang membebani warga pelanggan, dan pembayarannya pun dilakukan di Bank BPD bukan lewat pegawai yang menangani urusan.
5. Penerapan sistem *reward and punishment*, dimana pegawai yang berprestasi memperoleh sejumlah penghargaan seperti: pujian, kecepatan kenaikan pangkat dan golongan, serta memperoleh tambahan penghasilan.

Sedangkan bagi pegawai yang bersalah diberikan sanksi seperti: ditegur Majelis kode etik Pegawai Dinas, dilaporkan inspektorat, pembinaan-pembinaan oleh pimpinan. (wawancara Set Dinas Perizinan, 6 Desember 2015)

Dari hasil wawancara menunjukkan bahwa Dinas Perizinan Kota Yogyakarta telah melakukan berbagai perubahan struktur organisasi yang menunjukkan jati diri instansi pelayanan, dengan berbagai langkah konkrit pembagian peran secara spesifik tugas masing-masing bidang. Warga masyarakat sebagai pelanggan memperoleh kemudahan dengan sistem satu pintu satu atap, sehingga tidak merepotkan warga dalam mengurus suatu perizinan terutama waktu dan biaya, serta prosesnya yang memudar.

Tabel 3.27. Hubungan Variabel Visi dan Kebijakan dengan Struktur Organisasi

INDIKATOR VARIABEL	Sistem nilai dalam organisasi	Sistem kekuasaan organisasi	Tugas dan kewajiban	Orientasi organisasi	Musyawarah penyelesaian tugas
Aturan hukum sebagai dasar penerapan ICT	Aturan hukun melandasi tercapainya sistem organisasi	Sistem rezim kecil, kebijakan sebagai landasan	Kebijakan mendukung, kepatuhan aparat atas kewajiban cukup tinggi	Kebijakan memberi dasar pelaksanaan orientasi organisasi	Kebijakan mendukung kesepakatan dalam pertemuan penyelesaian masalah
Sistem tata kelola kekuasaan	Kekuatan sistem ada, pengelolaan	Sistem kekuasaan berkurang,	Tata kelola kekuasaan baik dan kepatuhan	Kekuatan sistem ada, menunjang	Standar kesepakatan dilaksanakan,

	kekuasaan demokratis	tata kelola kekuasaan baik	yang tinggi	pelaksanaan kelola kekuasaan	kekuatan sistem mendukung
Adanya standar operasional prosedur	sistem tinggi, SOP mendukung	Sistem rezim rendah. SOP mendukung	Kepatuhan tinggi, SOP mendukung	Kekuatan sistem efektif, SOP SKPD baik	Standar kesepakatan SKPD jalan via SOP
Sarana pendukung kebijakan	Instrumen orgnisasi mendukung nilai harapan	Instrumen sebagai sarana mendukung sistem rezim	Instrumen sebagai pelaksanaan mendukung SOP	Instrumen mendukung kekuatan sistem	Instrumen mendukung kesepakatan warga
Adanya sistem komplain atas kebijakan	Komplain warga belum direspon, instrumen belum mendukung	Komplain warga mendukung perubahan sistem rezim	Komplain warga belum menjadi acuan perubahan SOP	Komplain warga belum mendorong kekuatan sistem	Komplain warga belum mendorong kesepakatan warga

3.5.5. Analisis Hipotesis 5 : Pengaruh Visi dan Kebijakan terhadap Perubahan

Budaya

Hipotesis 5 (H5) diterima karena pengaruh visi dan kebijakan terhadap perubahan budaya menunjukkan nilai sebesar 0,279 dan signifikan pada $p = 0,000 \leq 0,005$, artinya ada hubungan antara X1 dengan X3 dengan nilai positif, dimana X1 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin besar pada X3. Dengan demikian pengaruh antara struktur organisasi dengan perubahan budaya positif dan saling mendukung, artinya struktur organisasi pemerintah Kota Yogyakarta telah mampu mempengaruhi perubahan budaya di lingkungan aparatnya. Dengan perubahan kebijakan struktur untuk menerapkan pelayanan publik berbasis ICT, sehingga aparat dituntut untuk bisa menyesuaikan,

termasuk peningkatan kapasitas. Dengan demikian terjadi perubahan budaya ke arah *IT minded* karena tuntutan kebutuhan dalam pelaksanaan tugas.

Untuk membentuk budaya aparat ke arah ICT sebagai budaya dalam organisasi di Pemkot Yogyakarta selalu diupayakan langkah kebijakan yang mendukung peningkatan kapasitas aparat. Dalam setiap SKPD sudah terbentuk berbagai spesifikasi fungsi, sehingga aparat dalam menjalankan tugas bisa fokus pada tugas yang terbaik. Dengan demikian seharusnya spesifikasi fungsi bisa bermuara pada tercapainya budaya birokrasi yang professional dan akuntabel. Berkaitan dengan upaya untuk menuju budaya birokrasi yang profesional, menurut walikota sebagai berikut :

“Inovasi merupakan sebuah tantangan yang harus dimaknai sebagai peluang, bukan ancaman. Komitmen untuk melakukan inovasi merupakan suatu batu loncatan dari pola biorkrasi lama yang cenderung tidak profesional, tidak efektif dan efisien, serta tidak akuntabel menuju pola birokrasi baru yang lebih profesional, efektif, efisien, serta memiliki akuntabilitas yang baik. Hal ini tentu menjadi suatu keharusan dalam mewujudkan-*good governance* di lingkungan Pemerintah Kota Yogyakarta “Jaman pasti berubah. Perubahan jaman pasti membawa banyak hal baru yang jika tidak diikuti dengan perubahan *mindset* bisa membuat kita ketinggalan dan tidak mampu beradaptasi. Inovasi di lingkungan Pemerintahan menjadi suatu keharusan agar kita dapat terus memberikan pelayanan yang terbaik dalam memenuhi kebutuhan masyarakat” (H. Haryadi Suyuti, 28 Agustus 2015)

Bahkan walikota menyatakan bahwa dalam berinovasi hendaknya Pemerintah tidak hanya sekedar berinovasi saja, tetapi harus memperhatikan berbagai inovasi yang dibudayakan dan dilaksanakan dengan baik atau “Inovasi harus terukur”, seperti: Seberapa bagus efektifitasnya, seberapa pendek waktu yang dapat disingkat melalui inovasi, serta seberapa besar *multiply effect* yang dihasilkan dari inovasi tersebut. Selain itu yang tidak kalah penting adalah sebelum melakukan inovasi, infrastruktur harus sudah siap dan budaya aparat mendukung inovasi tersebut.

Tabel 3.28. Hubungan Struktur Organisasi dengan Perubahan Budaya Organisasi

INDIKATOR VARIABEL	Orientasi memberi kemudahan warga	Proses organisasi dengan online	Manajemen kerja birokrasi berbasis online	Pimpinan sebagai fasilitator dan mitra warga	Komunikasi dan koordinasi secara online
Sistem nilai dalam organisasi	Sistem nilai tinggi tiap bagian di SKPD memberi kemudahan	Sistem nilai tinggi , mendukung proses organisasi secara online	Sistem Nilai tinggi mendukung manajemen birokrasi online	Sistem nilai mendukung pelaksanaan SOP instansi	Sistem nilai, mendukung koordinasi berbasis online
Sistem kekuasaan organisasi	Sistem rezim rendah, hingga tugas instansi lebih cepat terselesaikan	Peluang perubahan besar, sistem rezim rendah	Birokrasi online cepat terealisasi, jika sistem rezim rendah	Sistem rezim tidak mendukung kepemimpinan fasilitator	Koordinasi online berjalan , sistem rezim rendah
Tugas dan kewajiban	Kepatuhan tinggi aparat berpihak pada	Organisasi online tinggi,kepat	Birokrasi online berjalan,	Kepemimpinan fasilitatif efektif,	Komunikasi online, kepatuhan

	masyarakat	uhan tinggi	kepatuhan tinggi	kepatuhan tinggi	mendukung
Orientasi organisasi	Perhatian tugas mendukung dan orientasi pada warga	Organisasi online sebagai sarana mempercepat perubahan struktural	Birokrasi online, sebagai pelaksanaan dokumen acuan kerja secara cepat	kepemimpinan mendukung . orientasi pada warga baik	Komunikasi online upaya orientasi organisasi
Musyawarah penyelesaian tugas	Kesepakatan tinggi orientasi pelayanan pada warga	Kesepakatan mendukung perubahan struktur organisasi online	Kesepakatan jadi acuan kerja, kepatuhan atas kewajiban tinggi	kesepakatan mendorong kepemimpinan an fasilitatif	Kesepakatan tinggi mendorong koordinasi dan komunikasi

3.5.6. Hipotesis 6 : Pengaruh Visi dan Kebijakan terhadap Transformasi Birokrasi Kota Yogyakarta

Hipotesis 6 (H6) diterima karena pengaruh visi dan kebijakan terhadap transformasi birokrasi menunjukkan nilai sebesar 0,415 dan signifikan pada $p = 0,000 \leq 0,005$, artinya ada hubungan antara X1 dengan Y dengan nilai positif, dimana X1 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin besar pada Y. Artinya visi dan kebijakan Kota Yogyakarta mampu mempengaruhi transformasi birokrasi di pemerintahan Kota Yogyakarta. Hal ini bisa terjadi karena banyak tindakan aparat dalam melaksanakan tugas didasarkan pada dinamika dan inovasi pimpinan, sehingga visi dan kebijakan bisa diikuti secara ketat dijadikan tuntutan masyarakat yang sangat dinamis di Kota Yogyakarta.

Setiap pelaksanaan kebijakan pemerintah kota Yogyakarta bertanggung jawab penuh, termasuk jika ada komplain warga atas kebijakan yang dianggap menghambat proses pelayanan. Hal ini nampak bahwa setiap SKPD yang memberikan pelayanan warga dilakukan pengisian blanko isian Indeks Kepuasan Pelanggan berbasis *online*, dimana warga boleh mengisi blanko sesuai pelayanan yang masyarakat terima, selanjutnya hasilnya akan ditabulasikan secara elektronik untuk disikapi dalam bentuk respon tindak lanjut. Seperti dikatakan aparat sebagai berikut :

“Pemkot juga sangat terbuka terhadap kritik warga dalam menilai pemberian pelayanan oleh SKPD sesuai bidangnya. Berkaitan dengan penyediaan sarana komplain warga, maka tiap SKPD wajib menyediakan : kotak saran, mengisi buku tamu, kotak komplain, dan mengisi indeks kepuasan pelanggan (IKM). Selanjutnya SKPD akan menindak-lanjuti berbagai masukan komplain warga tersebut. Adapun komplain yang sulit ditindak-lanjuti adalah komplain warga yang disampaikan secara lisan, sehingga SKPD sulit merespon karena tidak ada bukti tertulis. (Wawancara dengan D, 19 Nov 2015)

Dilihat dari tanggapan komplain, maka pemerintah kota dalam merespon komplain sudah cukup baik, namun rencana tindak lanjutnya yang belum optimal. Hal ini terkendala teknis maupun komitmen pimpinannya, dalam arti secara teknis operasional belum masuk dalam sistem anggaran yang berjalan, sedangkan kepemimpinannya terkait dengan komitmennya atau karena ada tekanan pihak tertentu, sehingga realisasi atas respon itu agak terlambat (Wawancara dengan Afri, 20

November 2015). Artinya untuk melakukan respon secara cepat pimpinan SKPD terhambat berbagai regulasi yang kurang mendukung kecepatan pelayanan.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa hubungan antara visi dan kebijakan dengan transformasi birokrasi terbukti, dan bisa dipetakan sebagai berikut :

Tabel 3.29. Hubungan Variabel Visi dan Kebijakan Dengan Transformasi Birokrasi Yogyakarta

INDIKATOR VARIABEL	Reframing	Restructuring	Revitalizing	Renewal
Aturan hukum sebagai dasar penerapan ICT	Wacana perubahan kebijakan belum terjadi secara meluas	Kebijakan untuk memperkuat struktur organisasi sudah berjalan	Kebijakan untuk merevitalisasi organisasi belum dijalankan	Kebijakan penguatan SDM sudah berjalan
Sistem tata kelola kekuasaan	Wacana penguatan sistem organisasi sudah mulai berjalan	Restrukturisasi dalam rangka menguatkan sistem belum berjalan	Revitalisasi unuk memperkuat sistem belum berjalan	Pengatan SDM dalam mendukung sistem mulai berjalan
Adanya standar operasional prosedur	Pelaksanaan SOP sudah mulai jadi wacana birokrat	Pelaksanaan SOP belum mendukung restrukturisasi	Pelaksanaan SOP yang konsisten belum mendukung revitalisasi organisasi penda	Pelaksanaan SOP belum bisa mempercepat penguatan SDM
Sarana pendukung kebijakan	Instrumen organisasi bisa mendukung wacana perubahan organisasi	Instrumen organisasi belum mendorong restrukturisasi organisasi	Instrumen organisasi telah mendorong revitalisasi organisasi	Instrumen organisasi tidak merubahn kualitas SDM
Adanya sistem komplain atas kebijakan	Komplain warga belum direspon dg	Komplain warga tidak mendukung	Komplain warga tidak mendorong revitalisasi bagi	Komplain warga belum mampu meningkatkan

	wawasan aparap	perubahan struktur organisasi	instansi pemerintah	kualitasnya.
--	-------------------	-------------------------------------	------------------------	--------------

3.5.7. Hipotesis 7 : Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Transformasi Birokrasi

Hipotesis 7 (H7) diterima karena pengaruh struktur organisasi terhadap transformasi birokrasi menunjukkan nilai sebesar 0,643 dan signifikan pada $p = 0,000 \leq 0,005$ artinya ada pengaruh X2 dengan Y dengan nilai positif, dimana X2 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin besar pada Y. Artinya struktur organisasi dengan berbagai perubahannya mampu mempengaruhi transformasi birokrasi pemerintahan Kota Yogyakarta. Karena secara nyata struktur organisasi di pemerintahan Kota Yogyakarta mempunyai hubungan yang hierarkis, sehingga birokrat harus mengikuti struktur yang ada, namun inovasi dan kreativitas pimpinan memungkinkan terjadinya transformasi birokrasi.

Kota Yogyakarta dari struktur dan nilai harapan terhadap organisasi, maka sekalipun kesejahteraan seluruh aparat yang ada di instansi tersebut masih rendah, namun tidak mengurangi aparat untuk berinovasi dalam pelaksanaan tugas. Untuk tingkat kesejahteraan dari sisi ekonomi sebetulnya masih jauh dibandingkan dengan kota lain seperti Semarang, Solo, Surabaya, atau bahkan dengan kabupaten lain di

Yogyakarta ini. Namun hal ini tidak bisa menggerakkan birokrasi untuk mendorong adanya perubahan birokrasi menuntut kesejahteraan yang baik. Atau tidak mempengaruhi loyalitas terhadap pekerjaan di kota Yogyakarta, karena semua aparat berpikir bahwa kesejahteraan bukan hanya dari sisi ekonomi, namun dilihat dari sisi sosial budaya, kenyamanan dan ketentraman kerja, serta lingkungan kerja yang menyenangkan. Karena dalam banyak hal Kota Yogyakarta tetap lebih unggul dibandingkan Kota besar lainnya dalam jaminan sosial dan kesejahteraan.

Hal senada disampaikan salah satu pimpinan SKPD bahwa :

“Dilihat dari kesejahteraan, misalnya tambahan pendapatan pegawai (TPP), dibandingkan kabupaten di Yogyakarta ini pun Pemerintah Kota lebih rendah, namun aparat mempunyai loyalitas dan harapan cukup tinggi. Harapan terkait dengan promosi jabatan situasinya sangat ketat, karena SDM aparat mempunyai kemampuan yang cukup kompetitif. Di sisi lain pemkot sudah menerapkan sistem miskin struktur tetapi kaya fungsi, sehingga persaingan semakin ketat lagi. Hal lain politisasi birokrasi dalam penempatan orang pada jabatan tidak mungkin bisa dihindari, akan tetapi dibandingkan dengan kabupaten lain, pemkot relatif terkendali. (Wawancara dengan D, 26 Nov 2015).

Hal lain seperti diungkapkan salah satu pejabat sebagai berikut :

Misalnya sebuah BLU (Badan Layanan Umum) yang bisa memperoleh pendapatan sekitar 4 milyar, disisi lain BLU itu hanya bisa membelanjakan 600 juta rupiah. Sebenarnya mempunyai harapan untuk melakukan berbagai perbaikan

kantor dengan meningkatkan belanjanya, ternyata ketika pimpinan tidak menyetujuinya hal ini juga tidak bisa terealisasi. Dengan demikian harapan tinggal harapan, sehingga harapan aparat pada instansi bisa pupus/ hilang ketika terkendala struktur yang kurang mendukung (wawancara dengan Af, 26 Nov., 2015).

Bahkan muncul suatu ilustrasi betapa harapan akan institusi sebagai tempat kerjanya, ketika anggaran untuk suatu keperluan sosial tidak tersedia. Selanjutnya semua warga instansi tersebut ramai-ramai mengumpulkan dana untuk keperluan sosial instansi, hal ini pernah dilakukan dalam SKPD Dinas Perizinan. Kegiatan ini menunjukkan bahwa tingkat harapan yang sangat tinggi atas institusi sebagai tempat menggantungkan hidupnya.

Artinya, kebanyakan dari para penyelenggara *e-gov*, baik lembaga pemerintahan maupun lembaga non pemerintahan masih merasa “aman” dan “nyaman” dengan kepemilikan *website* tanpa peduli lagi pada optimalisasi pemanfaatan *e-gov*. Dengan demikian secara substansi penerapan sistem ICT lebih memperlihatkan fisiknya, bukan kemanfaatannya dalam mendukung jalannya pemerintah, khususnya dalam memberi kemudahan warga dalam pelayanan publik. Dalam arti struktur organisasi yang ada belum mampu mendorong terjadinya transformasi birokrasi.

Untuk Pemkot Yogyakarta mengembangkan struktur interaksi dengan warga berbasis ICT dalam 3 bentuk sebagai berikut:

1. UPIK yakni Unit Pelayanan Informasi dan Keluhan, adalah lembaga yang khusus menerima informasi dan keluhan atas kinerja pelayanan pemkot yang berbasis ICT seperti: SMS, WA, Twitter dan email. Dalam hal ini UPIK tidak hanya melayani warga kota Yogyakarta, tetapi juga warga luar Yogyakarta atau bahkan luar Indonesia.
2. Konsultasi belajar Siswa *Online* (KBSO), adalah saluran untuk membantu proses belajar mengajar, dimana lewat saluran ini siswa bisa langsung mendapat bantuan dalam mengerjakan tugas siswa, bahkan saluran ini juga dimanfaatkan siswa bukan berasal dari kota Yogya, tetapi kota di seluruha Indonesia, tentu waktunya adalah jam belajar dan ada piket guru untuk menjawab soal-soal pelajaran tersebut.
3. *WishtlerBlower*, saluran untuk pengaduan jika ada PNS kota Yogyakarta melakukan tindakan yang bertentangan dengan peraturan perundangan bisa dilaporkan melalui saluran ini.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi di Kota Yogyakarta cukup mendukung penerapan sistem ICT khususnya sistem *online*, sehingga transformasi birokrasi berbasis ICT

sudah berjalan. Jika di Belanda penerapan ICT bisa mengubah struktur organisasi yang hierarkis ke hubungan yang fungsional (Weerakody, 2013), namun tidak terjadi di Indonesia dan daerah, karena kuatnya hubungan struktural antara pusat dan daerah, sehingga struktur organisasi belum mampu mendorong transformasi birokrasi, sehingga diperlukan inovasi pimpinan.

Dengan demikian dapat dipetakan hubungan antara struktur organisasi dengan transformasi dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 3.30. Hubungan Variabel Struktur Organisasi Dengan Transformasi Birokrasi

INDIKATOR VARIABEL	Reframing	Restructuring	Revitalizing	Renewal
Sistem nilai dalam organisasi	Sistem nilai belum merubah wacana kemajuan instansi	Sistem nilai belum mampu mendukung restrukturisasi	Sistem nilai belum mempercepat revitalisasi organisasi	Sistem Nilai organisasi belum mendorong aparat mau meningkatkan kapasitas SDM
Sistem kekuasaan organisasi	Sistem rezim belum merubah wacana dan wawasan aparat	Sistem rezim belum mampu mendorong restrukturisasi	Sistem rezim belum bisa mempercepat revitalisasi instansi	Sistem rezim belum mampu merubah kualitas aparat
Tugas dan kewajiban	Kepatuhan belum mendorong rediskursus	Kepatuhan belum mendukung restrukturisasi	Kepatuhan belum mendorong revitalisasi	Kepatuhan rendah dan kapasitas aparat rendah
Orientasi organisasi	Belum ada wacana perhatian atas tugas	Belum ada restrukturisasi atas perhatian pada tugas	Belum ada upaya revitalisasi perhatian tugas	Belum ada kapasitas aparat dalam menjalankan

			instansi	tugas
Musyawarah penyelesaian tugas	Belum wacana kesepakatan dalam pelaksanaan tugas	Belum ada kesepakatan dalam restrukturisasi	Belum ada revitalisasi dalam kesepakatan organisasi	Kesepakatan dilakukan aparat dengan belum berdasar kapasitas

3.5.8. Hipotesis 8: Pengaruh Perubahan Budaya terhadap

Transformasi Birokrasi

Hipotesis 8 (H8) diterima karena pengaruh budaya terhadap transformasi birokrasi menunjukkan nilai sebesar 0,242 dan signifikan pada $p = 0,002 \leq 0,005$, artinya ada hubungan antara X3 dengan Y dengan nilai positif, dimana X3 yang tinggi akan mempunyai tingkat kenaikan yang makin besar pada Y. Artinya perubahan budaya organisasi pemerintahan Kota Yogyakarta mampu mempengaruhi atau mendorong transformasi birokrasi Kota Yogyakarta. Karena perubahan budaya di Kota Yogyakarta lebih banyak dipengaruhi oleh kepemimpinan, seperti ketika Kota Yogyakarta dipimpin oleh walikota Hery Zudianto tercipta budaya kerja yang cukup tinggi. Dibawah kepemimpinan walikota Haryadi Suyuti dengan kepemimpinan yang agak longgar, sehingga perubahan budaya kerja terjadi secara optimal.

Kota Yogyakarta, di era kepemimpinan Walikota Haryadi Suyuti menerapkan sistem kekuasaan yang dikembangkan relatif standar, dalam arti tidak ada “eksploitasi” atau tekanan atas sumber daya

manusia dalam menjalankan tugasnya. Karena rezim sebelumnya ada tekanan SDM yang luar biasa didalam menyelesaikan tugas dan menjadi target organisasi sekalipun melanggar hak-hak aparat, dalam arti aparat ditekan sampai penyelesaian tugas di luar jam kantor, sehingga harus mengorbankan waktu untuk keluarga. Sedangkan sistem kekuasaan masa Haryadi Suyuti sangat bisa diterima oleh segenap aparat pemerintah kota, karena standar kerja sesuai aturan yang ada.

Fakta lain ditemukan antar SKPD atau instansi lain juga sering terjadi budaya “klik-klikan”, sehingga antar aparat terjadi hubungan kurang terjalin dengan baik, karena terjadi perbedaan kepentingan, bahkan secara kelembagaan terjadi sifat ego sektoral tinggi dari masing-masing SKPD, sehingga mengganggu sistem yang sedang berjalan. Akhirnya aparat yang seharusnya loyal pada sistem berubah loyal pada pimpinan, dampaknya aparat yang seharusnya bekerja berdasarkan aturan sistem berubah menjadi atas perintah pimpinan. Jika pimpinan kurang bisa mengendalikan perintah, maka aparat tidak mempunyai inovasi untuk bergerak dalam menjalankan tugasnya. Dampaknya sistem sudah tertata baik, namun belum mampu menggerakkan jalannya transformasi birokrasi, karena gerak birokrat lebih banyak didasarkan pada perintah pimpinan SKPD atau pimpinan lainnya.

Jadi budaya birokrasi masih tergantung perintah pimpinan (patronase), sehingga roda birokrasi berjalan karena ada perintah

pimpinan, pada hal aturan dan kebijakan serta dokumen standar operasional semua sudah lengkap. Berarti budaya birokrasi lama, dimana setiap tugas dipantau dan dikendalikan pimpinan, dan ketika pimpinan berikutnya memberi kelonggaran, maka terjadi pembusukan birokrasi dalam arti perilaku menunda respon atas tuntutan warga, bekerja tidak efektif tindakan dikaitkan kepentingan pribadi atau kelompok dan juga pemimpinnya. Artinya perubahan budaya belum terjadi dan belum mampu mendorong terjadinya transformasi birokrasi.

Pengembangan tradisi kerja berbasis ICT dalam institusi akan terjadi, ketika sistem ICT ditetapkan menjadi pendukung kerja, dan penerapan sistem pelayanan berbasis *ICT*. Secara umum pemerintahan Kota Yogyakarta sudah menerapkan sistem *online* sebagai sarana untuk memberikan pelayanan warga, terutama dalam merespon aspirasi warga. Namun dalam pelaksanaannya belum didukung dengan kapasitas sumberdaya yang memadai, disamping struktur kelembagaan yang mendukung pelayanan informasi berbasis web belum memadai, akibatnya transformasi birokrasi juga belum berjalan.

Tabel 3.31. Hubungan Variabel Perubahan Budaya Organisasi Dengan Transformasi Birokrasi Kota Yogyakarta

INDIKATOR VARIABEL	<i>Reframing</i>	<i>Restructuring</i>	<i>Revitalizing</i>	<i>Renewal</i>
Orientasi memberi kemudahan warga	Mewacanakan tipefikasi fungsi di setiap SKPD belum ada	Restrukturisasi setiap bagian di SKPD belum berjalan	Menguatkan kelembagaan di setiap SKPD belum optimal	Belum ada penguatan semua aparat di setiap bagian di SKPD
Proses organisasi dengan online	Belum ada wacana perubahan mendasar organisasi	Belum ada keinginan perubahan struktural dalam organisasi	Belum ada penguatan organisasi melalui perubahan mendasar	Belum ada Penguatan aparat dan organisasi
Manajemen kerja birokrasi berbasis online	Belum ada wacana penguatan dokumen acuan	Belum ada restrukturisasi dokumen acuan	Belum ada revitalisasi dokumen acuan kerja	Belum ada aparat untuk menjalankan dokumen acuan
Pimpinan sebagai fasilitator dan mitra warga	Belum ada wacana menegakkan protokoler dalam organisasi	Belum ada Restrukturisasi model protokoler dalam instansi	Belum ada upaya revitalisasi ketentuan protokoler	Belum ada penguatan aparat dalam melaksanakan protokoler
Komunikasi dan koordinasi secara online	Belum mewacanakan nilai simbolik masing-masing SKPD	Belum ada reinstitusionalisasi nilai-nilai simbolik dari SKPD	Belum menguatkan nilai-nilai simbolik di tiap SKPD	Belum ada penguatan kapasitas aparat untuk melaksanakan nilai