

BAB IV

ANALISIS PENERAPAN ICT DAN TRANSFORMASI BIROKRASI

Dalam bab ini akan dilakukan analisis secara kualitatif penerapan ICT dan pengaruhnya terhadap visi dan kebijakan, struktur organisasi, serta perubahan budaya, selanjutnya ketiga variabel ini terhadap transformasi birokrasi di Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta. Adapun analisis pengaruh variabel-variabel yang diteliti terhadap transformasi birokrasi sebagai berikut :

1.1.Penerapan Sistem ICT dalam Pelayanan Publik di Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta.

Dalam rangka peningkatan pelayanan publik, pemerintah daerah dituntut untuk menerapkan sistem ICT, khususnya *website* sebagai sarana warga untuk bisa akses pelayanan publik secara efektif, efisien dan cepat, serta murah. Untuk itu dibutuhkan perubahan birokrasi dengan menempatkan warga sebagai prioritasnya dalam pelayanan publik. Pemerintah Kota Yogyakarta merintis penerapan sistem ICT sejak tahun 2002 di bawah kepemimpinan Walikota Yogyakarta Hery Zudianto, dengan membuka pelayanan berbasis *website* yang terkenal dengan UPIK (Unit Pengaduan Informasi dan Keluhan). Sedangkan di Kabupaten

Bantul secara resmi menerapkan sistem ICT tahun 2007 di bawah kepemimpinan Idham Samawi dengan merintis pelayanan warga berbasis SMS dalam sistem *SMS Center* dikendalikan langsung oleh Bupati.

Latar belakang lahirnya UPIK Kota Yogyakarta dan *SMS Center* Kabupaten Bantul tidak terlepas dari *goodwill* pimpinan Pemerintah Kota Yogyakarta dan Kabupaten Bantul Yakni Hery Zudianto dan Idham Samawi yang memposisikan sebagai kepala pelayan masyarakat kabupaten/kota, dengan mengedepankan prinsip-prinsip partisipasi, transparansi, responsibilitas, penegakan hukum, konsensus/ komitmen, kredibilitas serta efektif dan efisien yang mempunyai wawasan ke depan. Perlunya perangkat kebijakan partisipatif dalam formulasinya yang menjamin adanya partisipasi masyarakat dalam membangun kotanya. Perlunya aksi proporsional sebagai alternatif terobosan untuk menyalurkan aspirasi publik dalam pemberian pelayanan publik.

Dalam prakteknya sistem UPIK dan *SMS Center* pernah menjadi *icon* dan simbol pelayanan yang pro warga. Karena dibawah kendali kedua pimpinan daerah tersebut warga dimudahkan dan diprioritaskan, untuk akses pelayanan dan menilai kinerja aparat daerah cukup dengan SMS, maka semuanya akan direspon dan ditindak-lanjuti secara langsung. Bahkan di Kota Yogyakarta Walikota Hery Zudianto dalam rangka

merespon tuntutan warga berani memerintahkan kepala SKPD, sekalipun hari libur untuk menyelesaikan masalah warga. Demikian pula di Bantul, Bupati Idham Samawi mengendalikan langsung *SMS Center*, sehingga bisa memerintahkan langsung pada pimpinan SKPD untuk menindaklanjuti aspirasi dan tuntutan warga secara cepat.

Maksud dibentuknya UPIK dan *SMS Center* adalah melaksanakan fungsi pelayanan informasi dengan memperlancar arus komunikasi antara masyarakat dengan Pemerintah Kota Yogyakarta dan Kabupaten Bantul, sehingga tercipta interaksi yang efektif dan kondusif berbasis ICT dan *online* bagi semua pihak, dengan tujuan untuk mendapatkan informasi (saran, usulan, pertanyaan, kritik, keluhan) dari masyarakat sebagai bahan evaluasi dan analisis pemerintah menuju perbaikan kinerja SKPD guna terwujudnya pemerintahan yang baik dan bersih, serta transparan.

Budaya *ewuh-pakewuh* yang sudah cukup mengakar di masyarakat Yogyakarta sulit dihilangkan, namun dengan adanya UPIK dan *SMS Center* Bantul, tradisi ini bisa diminimalisir, sehingga rasa sungkan warga dalam menegur pemerintahnya semakin hilang. Seiring dengan itu akan meningkatkan keterbukaan dari Pemerintah untuk menerima berbagai informasi dan keluhan warga atas pelayanan publik yang diberikan pemerintah. Pemerintah daerahpun semakin permisif terhadap

aspirasi yang disampaikan via web, pada hal masa lalu birokrasi sangat resisten terhadap perubahan budaya ini. Jadi dengan UPIK dan *SMS Center*, masyarakat akan memiliki sarana pengaduan, informasi dan keluhan yang mudah diakses, cepat sampai dan segera direspon. Mengingat masyarakat yang akan menjadi sasaran pengguna, mereka idealnya dilibatkan sejak tahap pengembangan unit dan sistem yang dibangun ini.

Berawal dari suksesnya penerapan *website* di daerah dalam mendukung pelayanan publik, selanjutnya dikembangkan pelayanan bidang lain dengan ICT. Di Kota Yogyakarta merintis mendirikan Dinas Perizinan, sekalipun secara nomenklatur pemerintah pusat tidak memperbolehkan membentuk Dinas Perizinan. Namun karena semangat yang tinggi untuk memberikan pelayanan berbasis penerapan ICT, maka hal ini bisa terwujud, selanjutnya diikuti oleh Kabupaten Bantul dan kabupaten-kabupaten lainnya.

Secara garis besar dinas dan SKPD di Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta sudah menerapkan sistem ICT sekalipun belum sepenuhnya, namun ada beberapa dinas yang diprioritaskan untuk menerapkan ICT secara penuh sebagai berikut :

Tabel. 4.1. Perbandingan Pengguna ICT di Bantul dan Kota Yogyakarta

No.	Kabupaten/ Kota	Dinas/ SKPD Pengelola dan Pengguna ICT
1	Bantul	Sekretariat Daerah, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Perizinan, Bappeda, Badan Kepegawaian Daerah, dan Kantor Pengelola Data Telematika.
2	Kota Yogyakarta	Bagian Humas dan Informasi Daerah, Bagian TIT, BKD, Bappeda, Dinas Kesehatan, Dinas Pendidikan, Dinas Perizinan, Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, Dinas Pajak.

Disamping itu semua instansi pemerintah sampai di desa atau kelurahan telah mempunyai alamat surat elektronik, di Bantul misalnya sampai ada program *e-des*a untuk 75 desa di Bantul. Demikian pula untuk kota Yogyakarta penerapan web juga sudah sampai tingkat kelurahan dimana 45 kelurahan sudah melaksanakan sistem ICT. Hal ini dilakukan dalam rangka memberikan pelayanan warga berbasis ICT, sekalipun dalam prakteknya masih belum optimal, karena banyak faktor yang belum mendukung penerapan ICT, seperti : kapasitas SDM, kepemimpinan, struktur, kultur dan kebijakan daerah.

Dampak yang diharapkan dari dilaksanakannya sistem UPIK dan *SMS Center* adalah adanya perbaikan kinerja unit kerja Pemerintah Kota Yogyakarta dan Kabupaten Bantul dalam memberikan pelayanan publik serta terwujudnya penyelenggaraan pemerintahan yang baik dan bersih

(*good & clean governance*). Disamping itu UPIK Kota Yogyakarta dan *SMS Center* dijadikan ajang untuk kepentingan politis dari elite pengagasnya, terutama untuk memuluskan pencalonan elite untuk jabatan walikota dan bupati untuk periode kedua waktu itu. Hasilnya terbukti kedua elite bisa meraih kemenangan mutlak di pemilukada Bantul maupun pilihan walikota Yogyakarta. Sebagai bukti akan hal itu, bahwa kedua saluran itu dimanfaatkan secara efektif oleh elite untuk merespon tuntutan warga secara cepat untuk menimbulkan kesan kebijakan populis. Dalam hal ini Idham Samawi dan Hery Zudianto mengontrol langsung pimpinan SKPD dalam mengeksekusi tuntutan warga, bahkan diluar jam kerja operasi ini dikawal oleh elite. Dengan demikian kebijakan kedua elite dianggap paling bisa diterima oleh masyarakat, sehingga hasilnya bisa dipanen oleh kedua elite yakni terpilihnya kembali untuk periode kedua di dua wilayah ini kala itu.

1.2. Analisis Visi dan Kebijakan

Proses transformasi kerangka kerja organisasi menuju organisasi yang ideal dimulai dengan organisasi mempunyai visi dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah daerah bersama warga masyarakat. Pemerintah Daerah juga memperoleh sejumlah informasi dan aspirasi dari warga, sehingga organisasi bisa merespon tuntutan warga tersebut. Perubahan bisa

dimulai dari visi dan kebijakan birokrasi berbasis ICT. Untuk itulah perlunya visi dan kebijakan strategis organisasi untuk mendorong keberhasilan inovasi dan kreativitas.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terkait dengan pelaksanaan sistem *online* dalam pelayanan publik di Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta dari sisi visi dan kebijakan diwujudkan dalam *ruler of law* atau aturan hukum sebagai landasan penerapan ICT dalam penyelenggaraan pemerintahan. Penerapan ICT dalam pelayanan publik dilandaskan pada suatu kebijakan dari Peraturan Daerah sampai surat edaran bupati, seperti kasus di Kabupaten Bantul. Dengan berbagai landasan kebijakan tersebut, masing-masing SKPD harus menjalankan sistem ICT dalam memberikan pelayanan publik.

Gagasan dan visi untuk menerapkan ICT dalam pelayanan publik di Kota Yogyakarta dan Kabupaten Bantul tidak bisa dilepaskan dari latar belakang kedua elite sebagai pengusaha yang terbiasa dengan pelayanan swasta yang sangat cepat. Selanjutnya kedua elite merasa pentingnya pelayanan oleh pemerintah daerah dilakukan secara cepat, maka digagas penerapan ICT khususnya membuka sistem layanan *online*, untuk menerima berbagai informasi dan keluhan warga secara *online*, sehingga sangat memudahkan warga dalam berpartisipasi. Hal yang menarik respon pemerintah dilakukan secara cepat dan tepat, sehingga bisa memberikan

kepuasan warga, karena didukung visi dan kebijakan dari kedua daerah tersebut.

Di Kabupaten Bantul dengan kebijakan bisa cukup efektif mendorong penerapan ICT, sehingga bisa menggerakkan perubahan birokrasi ke arah *IT minded*. Hal ini terjadi karena aparat daerah Kabupaten Bantul bergerak atas dasar hukum yang ada, sehingga jika kebijakan telah memerintahkan penerapan sistem ICT dalam pelayanan warga, maka aparatpun akan melaksanakan. Hal ini berbeda dengan konteks pelaksanaan ICT di Kota Yogyakarta, yang lebih digerakkan pada inovasi dan deskresi aparat, sehingga kebijakan lebih dijadikan alat legitimasi atau payung hukum saja.

Sekalipun kebijakan Kabupaten Bantul telah memberikan landasan dan perlindungan atas kreasi pimpinan SKPD untuk mengakses langsung terkait aspirasi warga dengan mengkaitkan dengan visi, misi, tujuan dan kebijakan SKPD, namun dalam prakteknya hal ini belum dilakukan. Sebagian besar pimpinan SKPD disamping taat pada kebijakan yang ada, namun juga masih ada budaya menunggu perintah dari *top manager*, yakni menunggu perintah Bupati untuk menjawab aspirasi warga melalui *sms center* dari kantor bupati.

Hal ini berbeda dalam kasus Kota Yogyakarta bahwa dengan visi dan kebijakan Pemerintah Kota Yogyakarta penerapan ICT khususnya pelayanan berbasis online (UPIK) bisa berjalan secara optimal. Dari 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 Kota Yogyakarta. Keberhasilan Kota Yogyakarta dalam melaksanakan kebijakan karena adanya pelimpahan wewenang kepada pemerintahan level operasional seperti kecamatan dan kelurahan, sehingga tidak perlu menunggu perintah *top manager* dalam merespon warga.

Penerapan berbagai media dan forum berbasis ICT untuk mewujudkan pemerintahan yang transparan dan akuntabel sudah cukup baik, namun dalam tataran implementasi kebijakan untuk mendukung visi tersebut masih belum optimal. Dalam hal ini pejabat pelaksana kebijakan seperti eselon III dan IV belum mengembangkan deskresi dalam melaksanakan kebijakan penerapan sistem ICT. Selanjutnya terkait kebijakan yang bersifat teknis yang mendukung pelaksanaan ICT dalam penyelenggaraan pemerintahan masih belum senada dengan visi pemerintah yang ada. Hal ini bisa dilihat dari belum adanya landasan aturan terkait dengan penyelenggaraan pemerintahan berdasar ICT yang cukup memadai dan komprehensif, sehingga masing-masing SKPD mempunyai landasan yang kuat dalam pelaksanaan pemerintahan berbasis ICT secara efektif.

Proses kebijakan yang seharusnya bisa memanfaatkan sistem informasi berbasis ICT, dalam prakteknya belum dilaksanakan, sehingga belum berjalan *Decision Support System* (DSS). Pada hal potensi untuk memanfaatkan data berbasis *online* dalam pengambilan keputusan sangat besar, sehingga mengurangi proses tatap muka dalam pengambilan keputusan. Kota Yogyakarta dalam menerima informasi berbasis *online* dijadikan pertimbangan dalam menyusun perencanaan program pembangunan. Demikian pula di Kabupaten Bantul, dimana berbagai masukan dan aspirasi warga langsung diolah Bappeda sebagai masukan dalam menyusun perencanaan program pembangunan. Jadi proses pengambilan kebijakan pemerintah daerah di Bantul maupun Kota Yogyakarta masih berjalan secara reguler berbentuk Musyawarah Perencanaan Pembangunan Daerah (Musrenbangda). Artinya penggalan data berbasis internet ini belum menjadi bahan utama dalam pengambilan keputusan, melainkan program-program reguler dari bawah saja.

1.3. Analisis Struktur Organisasi

Dalam demensi organisasi, penerapan ISO 9000 akan efektif jika organisasi dapat memanfaatkan teknologi informasi elektronika secara terintegrasi. Untuk mewujudkan hal itu dibutuhkan reorientasi pada seluruh staf, penguasaan personal terhadap instrumen tersebut dan memanfaatkan

instrumen tersebut secara optimal. Dengan demikian penerapan teknologi dalam penyelenggaraan organisasi pemerintahan menjadi kebutuhan sesuai yang dipersyaratkan ISO 9000 tersebut. Untuk itu pemerintahan daerah dituntut bisa menerapkan sistem ICT dalam berbagai pelayanan publik dan pembangunan yang berbasis pada partisipasi warga masyarakat, dimana partisipasi bisa disalurkan melalui aplikasi *online*.

Dalam konteks perubahan struktur organisasi ke arah struktur yang mendukung penerapan ICT di Bantul relatif rendah dibandingkan dengan Kota Yogyakarta. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi pemerintahan daerah di Kabupaten Bantul mengikuti kebijakan pemerintah pusat, dimana hubungan antar struktur sangat hirarkis, sehingga kurang kondusif bagi penerapan sistem ICT. Jadi Bantul relatif mempunyai kepatuhan yang tinggi terhadap nomenklatur struktur pemerintah daerah yang ditetapkan oleh Pemerintah Pusat melalui peraturan pemerintah yang sentralistik. Dalam struktur ini hubungan antar bagian dan aparatur sangat hirarkis dan vertikal, sehingga tidak bisa aparat memberikan respon warga atas aspirasi melalui *website*, karena tidak diberikan kewenangan dan tidak ada deskresi dalam menyikapi struktur yang hirarkis tersebut.

Hal ini berbeda dengan Kota Yogyakarta, sekalipun landasannya sama yakni peraturan pemerintah pusat dalam membentuk struktur organisasi di

daerah, namun di Kota Yogyakarta ada sejumlah pelimpahan kewenangan pada pemerintah dan pejabat level pelaksana kebijakan yakni kecamatan dan kelurahan. Dengan kewenangan yang dimiliki aparat Pemerintah Kota Yogyakarta bisa langsung merespon aspirasi warga berbasis ICT, tanpa harus menunggu komando pimpinan secara struktural. Dengan demikian pejabat level eksekutor lapangan yakni eselon III dan IV bisa mengembangkan deskresi untuk mengoperasionalkan sistem ICT dalam pelayanan publik. Dengan strategi tersebut cukup efektif dalam menerapkan sistem ICT di Kota Yogyakarta, hal ini terbukti dengan lahirnya berbagai inovasi penerapan sistem ICT di berbagai SKPD. Terbukti juga Kota Yogyakarta dijadikan model lumbung inovasi oleh Kementerian Reformasi dan Pemberdayaan Aparat Negara tahun 2015.

Dalam organisasi selalu ada pengelolaan sistem kekuasaan yang mengatur hubungan antara pimpinan dengan bawahan, dan hubungan kerja antar aparat yang satu dengan aparat lainnya. Dari hasil penelitian di Bantul dilihat dari sisi pengelolaan kewenangan organisasi sesuai dengan tugas pokok fungsi organisasi, terjadi hubungan antar bagian dan aparat sangat ketat, sehingga tidak muncul deskresi bawahan karena takut mengambil resiko. Sebagian besar pimpinan SKPD beranggapan bahwa hubungan formal lebih diutamakan, karena mereka menganggap bahwa hubungan antar

aparatus hubungan kerja dengan segala perintah sebagai penugasan saja.

Suasana hubungan kerja dalam organisasi pemerintahan Kota Yogyakarta relatif terbuka dan suasana cair dengan semangat kemitraan yang baik antara atasan dan bawahan, sehingga sekalipun struktur organisasi Pemerintah Kota Yogyakarta tetap hierarki, namun relasi antara atasan dan bawahan berjalan sangat demokratis. Hal ini terjadi karena pelimpahan kewenangan sudah berjalan, sehingga tidak menimbulkan ketergantungan yang tinggi antara atasan dan bawahan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa baik pimpinan maupun bawahan menganggap tidak ada sistem rezim dalam organisasinya. Pada hal secara kasat mata bahwa dominannya pemimpin dalam suatu organisasi atau SKPD dan loyalitas bawahan yang berlebihan menunjukkan bahwa di institusi itu sangat kuat sistem rezimnya, sehingga sulit terjadinya perubahan dalam system dan struktur organisasi yang demikian. Dengan demikian diharapkan transformasi birokrasi berbasis ICT sulit akan terjadi, karena kuatnya hubungan antar pegawai dalam hal ini atasan dan bawahan diwarnai sistem regim yang cukup kuat.

Dalam struktur tugas organisasi standar musyawarah mufakat untuk melaksanakan tugasnya, sebetulnya bisa dilakukan secara *online* dengan

fasilitas ICT sehingga bisa dilakukan secara efektif dan efisien, tanpa harus bertatap muka antar aparat. Namun dalam prakteknya baik di Kabupaten Bantul dan Kota Yogyakarta pertemuan dan tatap muka masih digelar dan belum memanfaatkan forum berbasis ICT. Tradisi pertemuan di lingkungan pemerintahan Kabupaten Bantul dilakukan setiap hari Senin ada apel pagi sebelum masuk kantor, dimana pejabat struktural secara bergiliran untuk memberikan ceramah dihadapan para pegawai masing-masing SKPD. Demikian pula di Kota Yogyakarta bahwa rapat rutin selalu digelar terkait dengan pelaksanaan evaluasi pelaksanaan tugas, terutama yang membutuhkan kesepakatan bersama untuk pelaksanaannya, sekalipun fasilitas ICT untuk mendukung forum deliberasi.

1.4. Analisis Perubahan Budaya

Budaya organisasi mempunyai pengaruh yang penting pada penerapan *e-Government* dalam berbagai pelayanan publik. Sebagai suatu strategi inovasi di kalangan organisasi pemerintah, penerapan ICT sangat membantu pemerintah dalam melaksanakan tugasnya. Sebagaimana strategi inovasi yang diterapkan pada sebuah organisasi bisnis, jelas mensyaratkan adanya manajemen perubahan (*change management*) yang tepat demi kesuksesannya. Menerapkan *e-government* berarti melakukan serangkaian perubahan atau reformasi budaya (*cultural change*). Manajemen perubahan

dalam konteks ini difokuskan pada berbagai pihak yang berkepentingan dalam pelayanan publik memasuki masa transisi dari pendekatan tradisional ke manajemen modern, dari era teknologi pra informasi dan komunikasi menuju era baru dimana lingkungan selalu berubah dengan cepat melalui perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat canggih (Riley, Thomas B.,2003). Kondisi menuntut personal birokrasi dengan kultur informasi dan teknologi dalam menjalankan peran birokrasi.

Dengan demikian, manajemen perubahan lebih ditekankan untuk mempersiapkan individu-individu yang terlibat dalam suatu proses transformasi. Hal ini mengingat keberhasilan suatu program pembaharuan atau perubahan sangat ditentukan oleh sikap dan dukungan dari setiap komponen organisasi pada semua level. Perubahan menuntut adanya komitmen yang tinggi birokrasi dengan budaya campuran menuju birokrasi dengan budaya baru. Pengenalan teknologi dan informasi, serta konsistensi tindakan ke arah nilai-nilai yang ingin dikukuhkan menggantikan sistem nilai lama yang dianggap sudah tidak relevan lagi. Setiap perubahan, apapun bentuk dan motifnya, akan selalu menghadapi upaya penolakan (resistensi) dari beberapa pihak yang kurang mendukung terhadap adanya perubahan tersebut atau juga pihak-pihak yang kurang optimis terhadap keberhasilan suatu perubahan. Oleh karenanya yang perlu untuk mendapat perhatian adalah bagaimana meminimalisir daya resistensi tersebut dan menggalang

komitmen bersama untuk mensukseskan perubahan yang dikehendaki. Penerapan *e-Government* akan mendorong terjadinya perubahan kultural, yang berarti juga perubahan sistem nilai, tidak saja di kalangan birokrasi pemerintah, tetapi juga masyarakat secara menyeluruh termasuk privat sektor dan NGOs. Dari budaya birokrasi yang tertutup menuju budaya yang transparan, dimana tuntutan adanya transparansi itu semakin kuat dari level lokal, nasional dan sampai ke level internasional. Hal ini jelas sangat membutuhkan kesiapan mental, serta kemampuan (skills) sumberdaya manusia yang memadai. Perubahan budaya dan kebiasaan dalam organisasi ini bisa dilihat dari teori institusional pilar kultural-kognitif yang sarat dengan perubahan. Artinya perubahan organisasi tidak bisa dilepaskan dengan perubahan kebiasaan dan budaya yang ada dalam organisasi itu sendiri.

Untuk kabupaten Bantul perubahan budaya ke arah *IT minded* berjalan lamban, karena masih tingginya budaya patronase yang tinggi, dan belum ada pendelegasian kewenangan kepada aparat level bawah. Dengan demikian ada kecenderungan kepatuhan aparat terhadap pimpinan relatif tinggi, sehingga keberanian untuk mengambil inisiatif dalam menerapkan budaya ICT belum bisa dilaksanakan. Sedangkan untuk Kota Yogyakarta perubahan budaya yang mendukung penerapan ICT relatif lebih maju, karena kapasitas SDM aparat cukup memadai dan aparat diberi mandat untuk

memberikan respon berbasis web kepada warga. Dengan demikian budaya “*ewuh-pakewuh*” sudah terkikis digantikan budaya yang modern yang mendukung penerapan ICT dalam pelayanan publik.

Strategi Kota Yogyakarta dalam mendorong perubahan budaya pegawai berbasis ICT, dengan cara memaksa aparat tiap SKPD untuk mengikuti berbagai bentuk penguatan kapasitas bidang ICT di berbagai program bimbingan teknis, kursus-kursus, dan berbagai pelatihan baik diselenggarakan pihak internal pemerintahan kota maupun pihak luar lainnya. Setelah aparat mempunyai kapasitas ditempatkan pada jabatan yang berkaitan dengan penerapan ICT, disamping dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan khusus semacam kepanitian, sehingga memperoleh semacam insentif tambahan. Dengan demikian aparat terdorong dan tertarik untuk menguasai ICT dengan berbagai dampaknya. Terbukti kebijakan semacam *reward and punishment* ini mampu merubah budaya birokrasi akan penerapan ICT dalam pelaksanaan tugasnya.

Berkaitan dengan membudayakan penerapan ICT pada SKPD di Kabupaten Bantul, semua pimpinan dan aparat menyadari pentingnya penerapan ICT masing-masing SKPD. Dalam rangka penguatan kapasitas aparatur daerah dilakukan pelatihan secara teratur baik oleh KPDT Bantul dan juga kerjasama dengan perguruan tinggi seperti Universitas Budya Wacana Yogyakarta. Namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya bisa

berjalan, karena sering muncul kebijakan mutasi pegawai setelah aparat tersebut menguasai sistem ICT. Hal ini terjadi karena sistem dan mekanisme penempatan belum didukung kebijakan yang memadai. Misalnya dalam menempatkan SDM dalam jabatan tertentu belum sesuai kapasitasnya.

Secara umum hasil pengamatan menunjukkan bahwa setiap SKPD di Kabupaten Bantul mempunyai semacam ketentuan protokoler aparat dalam memberikan pelayanan pada warga masyarakat. Namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya berjalan dengan baik, sehingga terkesan hanya menjadi persyaratan dan perlengkapan bahwa sebuah institusi yang melayani masyarakat harus mempunyai ketentuan protokoler. Artinya ketentuan protokoler belum membudaya di lingkungan pegawai SKPD. Sebagai contoh bahwa setiap SKPD harus mempunyai renstra yang di dalamnya ada visi misi dan tujuan institusi ternyata banyak yang tidak mengetahui visi misi SKPD-nya. Demikian pula dalam standar protocol penerimaan aspirasi warga berbasis ICT seharusnya pimpinan SKPD langsung mengakses dan diusahakan untuk meresponnya, karena sudah dileengkapi fasilitas pendukungnya. Akan tetapi faktanya pimpinan SKPD menunggu print-out dari admin yang bertugas, selanjutnya merapatkan dengan pimpinan bidang terkait, baru merespon warga tersebut. Hal ini sebetulnya bukanlah budaya ICT atau online, karena sesungguhnya 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, pertanyaannya bagaimana kalau pimpinan bidang yang dimaksud tugas luar kota satu minggu misalnya, pada hal ketentuannya pertanyaan warga online harus direspon dalam waktu kurang dari 3 X 24 jam, jelas hal ini melanggar ketentuan protokoler SKPD.

1.5. Pembaharuan Sistem ICT

Komitmen dan dukungan dari pimpinan (*leadership commitment and support*) menjadi indikator penting bagi keberhasilan penerapan *e-Government* di Indonesia. Secara teori indikator ini memberikan kepastian terhadap kepemimpinan unggul dan kapabel, menjamin hubungan antar satuan kerja yang sinergis dan terencana, kepastian penganggaran, realisasi, operasi, dan evaluasi implementasi sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi. Manifestasi atas dukungan kepemimpinan secara faktual belum bervariasi namun banyak yang berinovasi dalam pengambilan keputusan untuk mengembangkan *e-Government* di daerah, antara lain dalam hal: dukungan kebijakan yang kuat melalui pembuatan *masterplan/blueprint* penerapan *e-Government*, pengadaan unit khusus, dukungan infrastruktur yang memadai, dukungan penganggaran yang besar, dan berbagai inisiatif

yang inovatif justru menjadi *best practise* yang dapat dipakai oleh daerah lain, seperti penerapan *e-Government*.

Pembaharuan sistem ICT baik itu berupa *hardware* dan *software* di Kabupaten Bantu selalu diprioritaskan, bahkan jika dibandingkan anggaran untuk membangun kapasitas sumber daya manusianya, maka anggaran untuk menyediakan teknologi pendukung jauh lebih besar. Demikian halnya di pemerintahan Kota Yogyakarta juga selalu melakukan pembaharuan sistem ICT untuk mendukung performance pelayanan publik yang sudah cukup termasyur di Kota Yogyakarta. Seperti dikatakan kepala Bagian TIT Kota Yogyakarta selalu menyediakan anggaran untuk keperluan mendukung kebutuhan sarana teknologi,

Jika dilihat dari persepsi pemerintah daerah bahwa pembaharuan ICT dimaknai sebagai menyediakan perangkat teknologi yang baru saja, maka kedua daerah ini sudah cukup memadai. Pada hal pembaharuan ICT mempunyai makna yang cukup kompleks seperti : menyediakan sistem yang baru, sumber daya pegawai yang memadai kapasitasnya, terciptanya budaya berbasis teknologi, serta komunikasi dan relasi yang *paperless*. Pembangunan tradisi kerja berbasis ICT dalam institusi menjadi kebutuhan ketika sistem ICT ditetapkan menjadi pendukung kerja, dengan menerapkan sistem pelayanan berbasis web/ *online*. Dari hasil pengamatan di Kabupaten

Bantul, penerapan sistem ICT belum sepenuhnya diikuti budaya kerja ICT, terbukti ada beberapa SKPD menerapkan sistem informasi berbasis web, namun respon yang diberikan SKPD bersifat tradisional, misalnya petugas penerima informasi menerima dan mencetak selanjutnya melaporkan kepada pimpinan.

Di Kabupaten Bantul budaya kerja berbasis ICT belum didukung aparat yang menguasai ICT, kecuali aparat dalam usia muda dan pegawai kontrak justru lebih menguasai ICT dibandingkan dengan aparatur pegawai tetap, terlebih pejabat struktural yang seharusnya mempunyai kewenangan merespon warga belum sepenuhnya menguasai sistem ICT. Untuk itu budaya kerja berbasis ICT belum sepenuhnya didukung sistem SDM yang signifikan. Untuk Kota Yogyakarta sudah 80 % aparat menguasai sistem ICT dalam pelayanan publik, karena semua aparat dipaksa untuk menguasai ICT dengan sistem *reward and punishment*, dimana pegawai yang menguasai ICT diberikan tugas tambahan dan memperoleh insentif, sehingga mendorong aparat untuk meningkatkan kapasitas ICT, kecuali pegawai tua yang sudah menjelang purna tugas.

1.6. Transformasi Birokrasi

Dalam penelitian ini yang dimaksudkan transformasi birokrasi disebabkan penerapan ICT pada birokrasi pemerintah daerah dalam

pelayanan publik, meliputi perubahan wawasan dan pengetahuan, struktur, menguatkan peran yang ada, serta perubahan untuk menguatkan SDM. Transformasi birokrasi ditandai dengan perubahan yang terkelola dan tertata dalam organisasi pemerintahan daerah sehingga menjadi organisasi yang responsif terhadap perubahan strategis. Perubahan tersebut meliputi: perubahan pola pikir dan wawasan (reframing), perubahan struktur (restructuring), penguatan lembaga organisasi (revitalizing), dan penguatan sumber daya manusia (renewal).

Dalam penelitian ini mampu membangun model hubungan antara penerapan ICT dengan transformasi birokrasi melalui variabel intervening yakni visi dan kebijakan, struktur organisasi, serta perubahan budaya. Terkait dengan hal itu hasil penelitian di Bantul menunjukkan bahwa adanya kebijakan berupa peraturan bupati mampu mendorong perubahan perilaku birokrasi. Karena kepatuhan aparat terhadap aturan dan pimpinan masih tinggi, dengan demikian perubahan birokrasi terjadi jika regulasi menuntut akan hal tersebut.

Untuk Kota Yogyakarta transformasi birokrasi pada awalnya didorong oleh kepemimpinan walikota Hery Zudianto yang keras dan tegas dalam mengawal aparat pemkot dalam memberikan pelayanan yang prima kepada warga masyarakat. Khususnya dalam merespon berbagai aspirasi dan keluhan warga berbasis *website* dengan sistem UPIK, dimana walikota

langsung memimpin dan mengawal para pimpinan SKPD agar memberikan respon langsung dan cepat kepada warga kota yang memberikan masukan dan aspirasi kepada kinerja Pemerintah Kota Yogyakarta. Hasilnya luar biasa, dimana setiap aspirasi melalui sistem ICT yakni UPIK langsung direspon kurang dari 2 X 24 jam, sekalipun dengan menekan kerja aparat SKPD yang dituju aspirasi masyarakat.

Dalam perkembangannya di bawah kepemimpinan walikota Haryadi Suyuti, perubahan budaya organisasi disebabkan adanya pendelegasian kewenangan kepada pemerintah level operasional seperti kecamatan dan kelurahan. Dengan adanya pendelegasian wewenang aparat pemerintah pelaksana kebijakan bisa berinovasi dan berkreasi dalam menjalankan tugasnya. Aparat pemerintah bawahan tidak perlu menunggu komando pimpinan, tetapi mampu menjalankan tugasnya sesuai dengan perannya.