

# PROYEK SMART CITY: KEMUNCULAN KEMBALI BIROKRASI TRADISIONAL DI ERA DIGITAL

BIMA KATANGGA



## Penyunting

Arif Novianto  
Kurnia Cahyaningrum Effendi

## Penanggung Jawab

Dr. Ratminto, M.Pol.Admin.

## Penata Grafis

Wahyu Budi Utomo

### Diterbitkan oleh:

#### Institute of Governance and Public Affairs

Magister Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Gadjah Mada

-----

### IGPA Press

Magister Administrasi Publik, DMKP Fisipol UGM  
Jalan Prof DR Sardjito, Sekip, Terban,  
Kecamatan Gondokusuman, Kota Yogyakarta,  
Daerah Istimewa Yogyakarta. Kode Pos: 55223  
No.Telp. : +62 813 9135 5393  
Website : [igpa.map.ugm.ac.id](http://igpa.map.ugm.ac.id)  
Instagram : [igpa.mapfisipolugm](https://www.instagram.com/igpa.mapfisipolugm)  
Email : [igpa@ugm.ac.id](mailto:igpa@ugm.ac.id)

Dipersilahkan menyebarkan sebagian atau seluruh isi buletin ini untuk tujuan pendidikan, namun tidak untuk tujuan komersial. Setiap tindak pembajakan akan diproses sesuai hukum yang berlaku. Pengutipan untuk kepentingan akademis, jurnalistik, penyebaran gagasan, dan advokasi diperkenankan.



# Proyek Smart City: Kemunculan Kembali Birokrasi Tradisional di Era Digital

Bima Katangga

Institute of Governance and Public Affairs, Magister Ilmu Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada

[bimakatangga@mail.ugm.ac.id](mailto:bimakatangga@mail.ugm.ac.id)

## Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menunjukkan fenomena pasca-birokrasi proyek *smart city* di pemerintah daerah di Indonesia, yaitu suatu unit khusus berupa organisasi sementara atau non-permanen yang bertugas untuk mengelola *smart city*. Kontribusi artikel ini terletak pada diskusi kritis mengenai adopsi praktik sektor privat dalam proyek *smart city* khususnya di tingkat pemerintah daerah yang masih minim diteliti. Data diperoleh melalui wawancara dengan 16 informan kunci dari tiga kasus yang menerapkan proyek *smart city*: Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, dan Kabupaten Sleman. Kajian ini berargumen bahwa kesulitan proyek *smart city* di pemerintahan daerah dalam menghadapi tantangan yang khas dari sektor publik. Proyek *smart city* mengalami kelangkaan anggaran, keterbatasan wewenang, dan kurangnya kolaborasi yang menambah struktur organisasi proyek menjadi lemah dan tidak sesuai dengan kompleksitas permasalahan publik dan justru mengakomodasi kembali praktik birokrasi tradisional.

Key word: *smart city*, proyek, birokrasi tradisional

## Pendahuluan

Dewasa ini, sektor publik terutama pemerintah daerah terdapat kecenderungan menerapkan cara-cara manajemen privat untuk mengelola urusan publik semakin meningkat, atau fenomena ini sering disebut sebagai pasca-birokrasi (Mukhtar-Landgren, 2021; Torsteinsen, 2012). Pasca-birokrasi didefinisikan sebagai “strategi postmodern yang sepenuhnya disengaja dan sadar untuk meningkatkan fleksibilitas struktur sosial dan membuatnya sesuai dengan bentuk-bentuk baru kontrol tidak langsung dan internal, termasuk kontrol budaya dan ideologis” (Heydebrand, 1989). Pasca-birokrasi ditandai dengan bentuk organisasi dan praktek manajerial yang datar, fleksibel, dan responsif, yang muncul setelah pengurangan atau penghapusan birokrasi tradisional (Morris & Farrell, 2007). Pasca-birokrasi diklaim dapat membebaskan manajer publik dari intervensi politik dalam menjalankan operasi sumber daya manusia dan organisasi serta merangsang inovasi (Hughes, 2003; Osborne, 1993), dilakukan dengan *steering* alih-alih *rowing*.<sup>1</sup> Konsep ini muncul sebagai respons terhadap kekakuan birokrasi tradisional yang dianggap ketinggalan zaman (Grey & Garsten, 2001; Heydebrand, 1989). Praktek pasca-birokrasi pemerintah daerah dewasa ini antara lain *entrepreneurship*, *living lab* (McGuirk et al., 2021),<sup>2</sup> eksperimen (Rodrigues et al., 2022), pilot (Mukhtar-Landgren, 2021; Van Winden & Van Den Bu-

- 
- 1 Osborne dan Gaebler menggambarkan peran pemerintah yang ideal dalam administrasi publik modern, di mana pemerintah mengarahkan (*steering*) kebijakan dan regulasi, tetapi tidak selalu terlibat langsung dalam pelaksanaan (*rowing*) berbagai layanan publik.
  - 2 *Entrepreneurship* mengacu pada upaya proaktif untuk menstimulasi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan melibatkan strategi yang digerakkan pasar. Sedangkan *living lab* mengacu pada praktik eksperimen yang dilakukan dengan *co-creation*, mengembangkan, menguji, dan menyempurnakan produk, layanan, atau solusi baru (McGuirk et al., 2021).

use, 2017)<sup>3</sup> atau berbasis proyek (Lange & Knieling, 2020).<sup>4</sup> Keseluruhan fenomena ini dianggap sebagai "*korporatisasi manajemen kota*" di mana struktur berbasis jaringan sementara dan pengaruh kuat sektor swasta mulai diamati secara kritis (Kitchin, 2015; Söderström et al., 2014).

Kota pintar atau *Smart city* menjadi salah satu bentuk pasca-birokrasi sedang diperdebatkan dan dikaji. Konsep *smart city* umumnya dipahami melalui dua perspektif utama, yaitu: pertama, peran sentral teknologi informasi dan komunikasi (TIK), data, dan platform, dan kedua, pentingnya kolaborasi antara aktor publik dan swasta dalam penerapan teknologi tersebut (Haarstad, 2017). Sebagian literatur meyakini bahwa untuk dapat membuat kota lebih cerdas dan efisien, diperlukan tata kelola yang mengadopsi model tata kelola baru yang bersifat sementara dan kolaboratif berupa proyek (Meijer & Bolívar, 2016; Mukhtar-Landgren, 2021), sehingga disebut proyek *smart city*. Sebagai inisiatif lintas sektor yang bertujuan menciptakan kondisi yang mendukung inovasi, *smart city* dan kondisi konfigurasi *sociotechnical* yang sudah ada agar saling selaras (Mora et al., 2017). Replikasi proyek *smart city* mengalami peningkatan proyek *smart city* yang signifikan, setidaknya ada 300 proyek *smart mobility* yang telah teridentifikasi secara global (Tanda & De Marco, 2021). World Cities Report 2022 mencatat nilai pasar keseluruhan untuk proyek *smart city* di seluruh dunia adalah sekitar US\$517 miliar dan berpotensi untuk bertambah (UN-Habitat, 2022).

Kelembagaan dalam *smart city* menjadi penting dan tidak dapat dilihat sebagai dimensi yang terpisah, melainkan perlu ditelaah dalam kaitannya dengan konteks yang lebih luas (Tomor et al, 2021). Hal ini

---

3 pilot yaitu inisiatif berskala kecil yang dirancang untuk menguji solusi sebelum implementasi yang lebih luas.

4 Sedangkan proyek didefinisikan sebagai usaha sementara yang dilakukan untuk menciptakan produk atau layanan yang unik (Mukhtar-Landgren, 2021; Tanda & De Marco, 2021).

telah diterapkan di banyak smart city di berbagai kota dunia, seperti Amsterdam dan Barcelona. Kajian Zygiaris (2013) mengidentifikasi lembaga atau dewan kota atau badan pemerintahan lainnya sering kali digunakan untuk merujuk lembaga atau organisasi *smart city* yang berfungsi mengkoordinasikan berbagai inisiatif perkotaan.<sup>5</sup> Hal ini sesuai dijelaskan Ferrer (2017) bahwa para pemangku kepentingan dalam kebijakan *smart city* terlibat untuk menciptakan tata kelola yang efektif, ekosistem sinergis, serta meningkatkan koordinasi dan manajemen sumber daya. Lebih lanjut, Pemerintah Indonesia juga mengadopsi dimensi kelembagaan organisasi proyek *smart city* dicirikan sebagai unit khusus lintas divisi yang bersifat sementara dan non-permanen yang termanifestasi dalam Dewan Smart City dan Tim Pelaksana Smart City (Kominfo RI, 2021). Dewan Smart City dipimpin oleh setara wali kota atau sekretarisnya dan berisikan anggota dari pimpinan-pimpinan organisasi pemerintah daerah, akademisi, serta praktisi. Sementara, tim pelaksana berisikan anggota setara kepala divisi dari masing-masing organisasi pemerintahan daerah yang dipimpin oleh dinas komunikasi dan informatika dan badan perencana daerah. Kedua organisasi ini memiliki misi sebagai pendorong inovasi dan kreativitas dalam penyelesaian masalah perkotaan, menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan teknologi baru dan solusi inovatif yang dapat meningkatkan kualitas hidup masyarakat, yang merupakan tujuan dari proyek *smart city*.

- 
- 5 Smart city Amsterdam menyeimbangkan pengawasan kelembagaan dengan keterlibatan masyarakat untuk memastikan partisipasi aktif para pemangku kepentingan daerah dan kontribusi positif terhadap visi kota. Sementara Dewan Kota Barcelona mengarahkan inisiatif kota pintar dari atas ke bawah, menggunakan perencanaan kota untuk meningkatkan kualitas hidup, lapangan kerja, dan keberlanjutan. Organisasi *smart city* Barcelona ini tidak seperti model Amsterdam yang inklusif dan berbasis masyarakat, namun lebih mengandalkan pengawasan terpusat.

Hal ini menunjukkan dua bentuk kelembagaan *smart city* sama-sama efektif mencerminkan peran institusi dalam pertumbuhan kota yang berkelanjutan dan inklusif.

Peningkatan proyek *smart city* pada organisasi publik membawa tantangan yang sebagian besar belum ditangani oleh pembuat kebijakan dan kurang dieksplorasi dalam penelitian kebijakan yang ada (C. Jensen et al., 2018). Dengan menganalisis fenomena proyek *smart city* di tiga studi kasus pemerintah daerah yaitu Kota Yogyakarta, Kabupaten Sleman dan Bantul yang telah mengadopsinya sejak 2017, artikel ini berargumen bahwa proyek *smart city* pada pemerintah daerah dihadapkan pada berbagai tantangan yang khas pada sektor publik, sehingga upaya pasca-birokrasi sulit untuk mencapai potensi optimalnya. Pertama, proyek *smart city* mungkin saja kesulitan dalam menyediakan barang publik di tengah efisiensi anggaran yang berpotensi membatasi ruang gerak proyek secara efektif, karena urusan publik umumnya tidak dapat diselesaikan melalui mekanisme pasar. Kedua, percampuran antara sifat proyek yang “sementara” dan sifat birokrasi yang “permanen” dapat menimbulkan friksi dalam kewenangan yang dapat melemahkan organisasi proyek sehingga membuatnya tidak relevan untuk menghadapi permasalahan sektor publik yang secara alamiah adalah kompleks (Diefenbach, 2009). Ketiga, cara-cara birokrasi tradisional mungkin saja tetap bertahan karena proyek *smart city* tetap menginduk pada organisasi asalnya.

## **Proyek dan Smart City**

Istilah proyek berakar pada “proyektifikasi” pertama kali diperkenalkan Midler (1995) ketika meneliti bagaimana Renault bertransformasi dari organisasi fungsional menjadi organisasi yang didorong oleh tim-tim proyek. Dalam definisi yang sempit “proyektifikasi organisasi” merupakan organisasi *sementara* yang beroperasi di dalam tetapi juga independen dari struktur formal, yang bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengembangkan solusi baru (Ahrne & Brunsson, 2011; Van Winden & Van Den Buuse, 2017). Sementara definisi yang lebih luas, fenomena ini disebut sebagai “masyarakat proyek” (Lundin et al., 2015) atau bah-

kan “proyektifikasi segalanya” (A. Jensen et al., 2016), yang mencakup perubahan sosial yang lebih luas di mana proyek dan teknik manajemen proyek menjadi terinstitusionalisasi di seluruh organisasi, dan mempengaruhi praktik sehari-hari (Hodgson & Fred, 2019; Maylor et al., 2006). Proyek menjadi suatu proses yang dipersepsikan dapat melampaui logika birokrasi tentang stabilitas, rutinitas, prediktabilitas, dan efisiensi (Poulsen, 2009) atau model legal-rasional Weber tentang organisasi yang hierarkis, terikat aturan, dan tidak personal (Weber et al., 2009). Proyek dianggap sebagai entitas yang lebih luwes (*agile*) daripada birokrasi tradisional. Meskipun beberapa cendekiawan berpendapat bahwa nilai-nilai Weberian tampak ketinggalan zaman dalam administrasi publik modern (Peters, 2003), ada juga yang berpendapat bahwa praktik birokrasi tradisional tetap sangat relevan (Olsen, 2017; Parker & Bradley, 2004). Dalam konteks ini, birokrasi seringkali terlihat pada organisasi *permanen*, sedangkan proyek dipandang melekat pada entitas *sementara* atau disebut juga dalam istilah *pasca-birokrasi* (Lundin et al., 2015; Parker & Bradley, 2004).

Proyek sering kali dikaitkan dengan inovasi dan pengembangan (Sjöblom, 2009), sambil tetap terhubung dengan kontrol, *clarity*, dan hasil yang dapat diukur. Dualitas ini menjadikan proyek semakin menarik, karena menawarkan prediktabilitas sekaligus potensi inovasi. Maylor et al. (2006) menyebut ini sebagai paradoks kontrol, di mana daya tarik proyek berasal dari janji akan kontrol dan petualangan. Logika proyek mengintegrasikan dua aspek yang tampak bertentangan yaitu “proyek sebagai proses” dan “proyek sebagai bentuk” (Fred, 2020). Proyek sebagai proses mengekspresikan pemisahan diri dari birokrasi menuju fleksibilitas dan inovativitas. Proyek sebagai proses dapat digunakan untuk mengarahkan perhatian organisasi maupun pegawai kepada tujuan spesifik, misalnya melalui *call for proposal*. Sedangkan proyek sebagai bentuk ditandai dengan kontrol, *Standard Operating Procedure* atau SOP dan hirarki yang digunakan untuk melegitimasi usulan atau inisiatif. Ini-

siatif proyek cenderung mendapat dukungan berbagai pihak apabila memiliki visi masa depan yang menarik dan menetapkan tujuan yang terbuka (misalnya meningkatkan kualitas layanan atau meningkatkan kualitas hidup) yang mengacu pada nilai-nilai umum sehingga dapat mendorong kerja sama antara berbagai kelompok pelaku atau organisasi. Dualitas ini tidak hanya memengaruhi cara proyek-proyek khusus dijalankan, tetapi juga mempengaruhi bagaimana aktivitas layanan publik yang “rutin” diorganisasi dan dilaksanakan (Hodgson & Fred, 2019).

Kemunculan proyek di sektor publik masih diperdebatkan oleh para cendekiawan. Pada tahun 1980-an dan 1990-an, transisi menuju pasca-birokrasi sangat mempengaruhi manajemen organisasi publik, dengan harapan mereka dapat beroperasi dengan lebih fleksibel dan inovatif (Du Gay, 1994). Organisasi publik mulai mengadopsi model *entrepreneurship*, menjauh dari struktur birokrasi sebelumnya, dengan fokus pada fleksibilitas dan daya saing. Kemunculannya dianggap berhubungan erat dengan paradigma *New Public Management* yang diasosiasikan dengan diskursus politik tentang neoliberalisme dan administrasi berbasis pasar (Hodgson & Fred, 2019). Pendapat lain mengatakan bahwa terdapat sejumlah besar aktor yang terlibat dalam mempromosikan dan memberikan pendanaan manajemen proyek, misalnya Uni Eropa dan World Bank (Godenhjelm et al., 2015; Haarstad, 2017; Lange & Knieling, 2020). Serta tekanan pada pemerintah untuk memastikan warga memperoleh manfaat dari pengeluaran publik dengan lebih efisien (Vining, 1999). Proyektififikasi tidak hanya mengacu pada peningkatan jumlah proyek, tetapi juga mencakup berbagai perubahan organisasi di mana para aktor beradaptasi dengan praktik, nilai, dan aturan manajemen proyek (Fred, 2020).

Kajian tentang penerapan proyek pada konteks *smart city* di pemerintah local mulai bermunculan. Misalnya Wang et al (2022) menilai 2080 proyek percontohan kota pintar di Cina didominasi oleh domain *smart government* dan *smart mobility* sejak tahun 2013 dan menemukan

bahwa kemajuan daerah berbeda-beda, dengan kemajuan infrastruktur yang lebih baik di tingkat kabupaten dan kotamadya, tetapi aspek masyarakat dan kelembagaan masih kurang. Sementara studi Tanda & De Marco (2021) mewakili wilayah Amerika Utara dan Eropa yang mengkaji 300 proyek *smart city mobility* yang sedang berjalan dengan tren pembahasannya terkait pengurangan polusi dan penghematan. Berkaitan dengan peran actor dalam smart city, pertama diwakili oleh McGuirk et al (2021) yang mengidentifikasi pemerintah daerah berperan aktif dalam kegiatan *entrepreneurship* sebagai penggerak dan provokator, yang mendorong eksperimentasi *smart city* dan kedua keterlibatan walikota sebagai aktor politik membangun narasi positif terkait inovasi kolektif, kelembagaan, dan partisipasi demokrasi dalam *smart city* (Esposito et al., 2024). Untuk menilai keberhasilan proyek pilot *smart city*, berdasarkan proyek *smart city* di Amsterdam, Van Winden & Van Den Buuse (2017) menawarkan tiga jenis perluasan pilot smart city yaitu tahap peluncuran, perluasan, dan replikasi, masing-masing dengan dinamika dan tingkat kepekaan konteksnya sendiri. Menariknya Bundgaard & Borrás (2021) menggunakan 17 proyek percontohan kota pintar di Amerika Utara, Eropa, dan Asia menawarkan eksplorasi konseptual untuk memperluas proyek percontohan *smart city* dapat dilakukan melalui kolaborasi intensif, kapabilitas yang cukup, artikulasi kebutuhan publik yang baik, legitimasi sosial, dan fisibilitas teknologi. Di sisi lain penelitian Mukhtar-Landgren (2021) menggunakan lima elemen organisasi yaitu keanggotaan, peraturan, sanksi, hirarki, dan monitoring menemukan bahwa proyek pilot relatif memiliki hambatan terkait fleksibilitas dan ruang gerak. Sementara Akgün et al., (2024) menemukan berbagai hambatan yang menghalangi perilaku inovatif, termasuk kurangnya pelibatan masyarakat dalam proyek *smart city* (Bjørner, 2021). Berbagai penjabaran kajian sebelumnya, menunjukkan banyaknya jumlah proyek *smart city* yang berjalan, sayangnya studi tentang proyek *smart city* di negara berkembang masih belum berkembang.

Sejalan dengan itu, artikel ini berkontribusi dalam literatur dengan menjelaskan bagaimana proyek *smart city* dikelola pada konteks pemerintah daerah yang belum banyak menjadi perhatian. Berbeda dengan literatur sektor privat yang menganggap proyektifikasi sebagai fenomena yang positif yang tidak terhindarkan (Jacobsson & Jałocha, 2021), artikel ini berargumen bahwa proyek *smart city* pada sektor publik dihadapkan pada berbagai tantangan kelembagaan dan operasional yang khas pada sektor publik, sehingga upaya pasca-birokrasi sulit untuk mencapai potensi optimalnya. Pertama, proyek *smart city* harus menghadapi tantangan efisiensi dalam penggunaan sumber daya (Vining, 1999). Mereka menghasilkan produk yang biasanya tidak dapat dibeli di pasar yang kompetitif, sehingga sulit bagi manajer dan politisi pemerintah untuk menilai apakah produk publik telah dibuat dengan biaya serendah mungkin. Selain itu, efisiensi anggaran juga membatasi manajer publik dalam pengambilan keputusan, misalnya dalam perekrutan, pemecatan, dan pemberian insentif kepada pegawai (Rainey, 1983). Di lain sisi, organisasi swasta lebih mudah mendorong karyawan untuk terlibat dalam kegiatan *entrepreneurship* internal yang berisiko (Osborne, 1993), sehingga penerapan proyek akan lebih menantang di sektor publik daripada sebaliknya. Kedua, interaksi proyek *smart city* yang bersifat “sementara” dengan birokrasi yang bersifat “permanen” dapat menyebabkan kelemahan dalam struktur kelembagaan. Proyek *smart city* ditantang untuk dapat beradaptasi dengan permasalahan kolaborasi di sektor publik (Storbjörk & Isaksson, 2014) dan tumpang tindih kewenangan (Mukhtar-Landgren, 2021). Ketiga, proyek *smart city* menghadapi tantangan birokrasi tradisional yang tetap ada, beradaptasi, dan mungkin diakomodasi oleh proyek *smart city* itu sendiri (Rhodes & Milani Price, 2011), sehingga membawa nilai-nilai lama kedalam cara-cara baru (Hodgson, 2004).

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk mengeksplorasi dinamika dalam implementasi proyek *smart city* di pemerintah daerah. Penelitian ini fokus pada tiga studi kasus yaitu Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, dan Kabupaten Sleman. Ketiga kasus ini dipilih. Ketiga pemerintah daerah ini menjadi pionir dalam implementasi proyek *smart city* sejak 2017—termasuk bagian dari program “gerakan menuju 100 *smart city*” yang dibuat oleh pemerintah nasional. Ketiga pemerintah daerah ini wajib mengikuti pedoman yang disediakan, termasuk harus mendirikan organisasi Dewan dan Tim Pelaksana untuk memastikan *smart city* dapat diterapkan secara optimal, serta harus mengikuti berbagai *set-code of conduct* dan bagian dari objek evaluasi yang dilakukan secara berkala. Atas hal itu, ketiga kasus memiliki bentuk organisasi proyek *smart city* yang serupa.

Wawancara mendalam dan semi terstruktur dilakukan antara bulan November 2023 hingga Februari 2024 kepada enam belas informan kunci yang dipilih secara *purposive* yaitu total tujuh perwakilan pemerintah daerah Kota Yogyakarta Kabupaten Bantul, Kabupaten Sleman, tiga anggota dewan *smart city*, tiga konsultan kota cerdas, serta tiga akademisi yang memiliki keahlian dalam bidang *smart city*. Informan dipilih memiliki kriteria telah terlibat dalam dewan dan tim pelaksana *smart city* lebih dari 5 tahun sehingga memiliki wawasan yang mendalam. Wawancara dilakukan melalui beberapa kanal, yaitu secara tatap muka, telepon, dan platform konferensi video secara sukarela dan telah memenuhi etika penelitian yang disediakan oleh Badan Riset Nasional Indonesia. Data wawancara telah ditranskripsi diberikan kodifikasi dan dianalisa secara tematik untuk menemukan pola serta dilakukan triangulasi dengan tiga dokumen masterplan *smart city*, satu buku pedoman *smart city*, dan transkrip pertemuan dewan *smart city*.

## Temuan

### Proyek *smart city* tanpa dukungan anggaran menghasilkan organisasi yang lemah

Selama periode pengumpulan data riset, satu hal yang menonjol dari proyek *smart city* adalah harapan yang tinggi dari pegawai pemerintah daerah kepada proyek *smart city*. Mereka mengharapkan *smart city* menjadi solusi terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi, misalnya pengelolaan sampah. Dengan menekankan inovasi sebagai *quick win* dan modernisasi teknologi, pegawai pemerintah berharap agar proyek *smart city* dapat menciptakan dampak langsung dan positif bagi masyarakat yaitu peningkatan kualitas layanan dan kualitas hidup warganya. Ini mencerminkan niat untuk mengatasi tantangan konkret dengan pendekatan yang berbasis pada kebutuhan daerah dan komitmen untuk menciptakan lingkungan yang lebih baik melalui penerapan solusi yang inovatif dan efektif.

'dengan menerapkan [*smart city*] kita ingin bisa meningkatkan layanan menjadi lebih baik ... kita bisa memberikan solusi atas permasalahan-permasalahan yang ada ... misalnya sampah, kita punya inovasi apa untuk mengatasi itu? nah itu yang menjadi *quick win* kita' (pegawai pemerintah 1).

'tujuannya [dari *smart city*] adalah untuk untuk meningkatkan kualitas layanan dan kualitas warga' (pegawai pemerintah 2).

*Smart city* memiliki daya tarik politik yang signifikan bagi pemerintah daerah, karena keberhasilannya dalam penerapan dapat memberikan kesan kemajuan bagi suatu wilayah. Menurut informan yang merupakan akademisi, ada persepsi bahwa setelah mengimplementasikan *smart city*, pemerintah daerah akan terlihat lebih modern dan maju.

Hal ini menunjukkan bahwa selain aspek teknis dan sosial, terdapat juga dimensi politik yang mempengaruhi keputusan untuk menerapkan *smart city*, di mana pencapaian dalam inisiatif ini dapat meningkatkan citra dan legitimasi pemerintah di mata publik.

*'smart city* ini menarik secara politik karena seolah-olah setelah melakukan bisa menjadi maju' (akademisi 1)

Organisasi proyek *smart city* terdiri dua kelembagaan yaitu dewan *smart city* dan tim pelaksana *smart city*. Dewan *smart city* dipimpin bupati dan terdiri dari seluruh kepala dinas serta unsur eksternal, berfungsi untuk memberikan arahan dan pengawasan terhadap pelaksanaan program. Sedangkan tim pelaksana *smart city* mewakili seluruh organisasi perangkat daerah (OPD) bertanggung jawab untuk menjalankan inisiatif tersebut. Hal ini menunjukkan *smart city* bukan hanya menjadi tanggung jawab Dinas Komunikasi dan Informatika (Diskominfo) kabupaten/kota, tetapi melibatkan seluruh OPD di masing-masing kabupaten/kota. Menariknya, baik dewan maupun tim pelaksana merupakan dua kelembagaan yang bersifat tidak formal, sehingga tidak memiliki pengaruh sekuat lembaga formal permanen. Ketiadaan unit struktural atau unit khusus yang secara resmi dibentuk untuk *smart city* mengindikasikan bahwa program ini mungkin mengalami kesulitan dalam koordinasi, pendanaan, dan kurang fokus untuk mencapai tujuan.

*'dewan [smart city]* ini seperti pengawas yang dipimpin oleh [level] bupati, anggotanya adalah seluruh kepala dinas plus unsur eksternal. Dewan berfungsi sebagai pengawas dan memberikan arahan, [dan] yang menjalankan adalah tim pelaksana yang anggotanya adalah wakil dari seluruh OPD. Jadi *smart city* bukan hanya urusan dinas kominfo, tapi seluruh OPD. Jadi tidak ada unit struktural, badan, dinas atau apa yang khusus dibentuk untuk *smart city*' (anggota dewan *smart city* 1)

'dewan *smart city* dan tim pelaksana *smart city* adalah dua kelembagaan yang tidak formal' (anggota dewan *smart city* 2)

Organisasi *smart city* berbentuk proyek sengaja dibuat untuk merespon kelangkaan anggaran, yang menyebabkan pemerintah daerah tidak diperbolehkan untuk membuat organisasi permanen atau OPD khusus. Di sisi lain, Pemerintah kabupaten/kota juga tidak menyediakan pendanaan khusus untuk *smart city*, sehingga semua program terkait dengan *smart city* harus mengikuti Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD). Ini mengakibatkan program-program *smart city* lebih bersifat tambahan, dengan teknologi dan inovasi yang hanya ditambahkan pada program yang sudah ada, alih-alih menjadi inisiatif terencana yang berdiri sendiri. Keterbatasan ini menyoroti tantangan besar dalam mewujudkan proyek *smart city* yang efektif dan inovatif.

"pemda tidak diperbolehkan membuat OPD khusus [*smartcity*] karena tidak ada anggaran ... tidak ada pendanaan khusus *smart city* sehingga pendanaannya mengikuti RPJMD ... jadi program-programnya diambilkan dari RPJMD dan ditambahkan teknologi dan inovasi." (anggota dewan *smart city* 3)

Organisasi "sementara" yang berbentuk proyek dikerjakan bersama secara informal, seolah menjadi pekerjaan sampingan. Sebagian OPD menganggap bahwa *smart city* adalah tanggung jawab utama dinas Kominfo, sehingga OPD lainnya kurang antusias dan tidak berkomitmen penuh dalam mendukung inisiatif tersebut. Hal ini mengakibatkan kurangnya kolaborasi lintas sektor, yang pada akhirnya memperlambat kemajuan program *smart city* karena tidak adanya rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama dari seluruh OPD yang terlibat.

"*smart city* dikerjakan tim bareng-bareng sehingga seperti kerja *sambilan* ... beberapa pemda merasa *smart city* itu pekerjaan ko-

minfo, sehingga OPD-OPD lain tidak bersemangat mengerjakan” (anggota dewan *smart city* 2)

Ketiadaan pendanaan khusus berdampak pada ketidakberdayaan baik dewan maupun tim pelaksana *smart city* dalam mempengaruhi kebijakan, khususnya terkait inisiatif *smart city*. Meskipun dewan *smart city* dapat memberikan arahan, kurangnya alokasi anggaran menjadikannya tidak efektif dan tidak berdampak. Tanpa dukungan dana, arahan tersebut dianggap sia-sia, karena tidak dapat diwujudkan oleh tim *smart city*. Selain itu, pemerintah pusat juga tidak menyediakan dukungan anggaran khusus untuk *smart city* sehingga memperlambat implementasi program tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa inisiatif *smart city* berjalan sangat lambat karena keterbatasan wewenang dewan *smart city* dan kurangnya dukungan finansial baik dari pemerintah daerah maupun pusat.

‘dewan [*smart city*] tidak punya gigi, betul-betul tidak punya pengaruh ... arahan yang tidak punya anggaran itu percuma sekali ... arahan tanpa wewenang apa gunanya? ... pemerintah pusat juga tidak menyediakan anggaran untuk *smart city* ... jadi ini memang jalannya pelan-pelan sekali’ (anggota dewan *smart city* 3)

Sebagai contoh, salah satu pemerintah daerah tahun 2020 telah melakukan kajian terkait penggunaan teknologi sensor untuk meningkatkan efisiensi pengelolaan air di sektor pertanian, menunjukkan kesadaran dan keinginan untuk memanfaatkan inovasi teknologi. Namun, keterbatasan anggaran menjadi hambatan utama dalam merealisasikan rencana tersebut. Meskipun ada potensi besar untuk meningkatkan produktivitas pertanian melalui teknologi, implementasinya tertunda karena alokasi dana yang tidak mencukupi. Ini menyoroti tantangan yang dihadapi oleh pemerintah daerah dalam mewujudkan modernisasi pertanian akibat kendala finansial.

'kami sebetulnya sudah melakukan kajian terkait penggunaan sensor untuk pengaturan air di sektor pertanian, tapi anggaran kita belum sanggup untuk realisasinya' (pegawai pemerintah 2)

Konsep kemitraan publik-swasta telah diperkenalkan dalam *smart city*, namun implementasinya dalam konteks pengembangan infrastruktur digital, seperti jaringan internet atau penyediaan wifi gratis, masih sangat terbatas. Pemerintah kabupaten/kota mempertanyakan sejauh mana sektor swasta bersedia terlibat dalam mendukung kebutuhan infrastruktur teknologi, terutama yang memerlukan investasi besar. Hingga saat ini, belum ada kolaborasi yang signifikan antara pihak swasta dan pemerintah daerah dalam menyediakan layanan digital penting seperti akses internet gratis, yang mencerminkan kurangnya inisiatif dari sektor privat untuk mendukung pengembangan teknologi publik secara langsung.

'meskipun ada konsep kemitraan, tapi perlu dilihat kebutuhannya berapa besar ... apakah mau privat membangun jaringan internet? wifi gratis? ... ini belum ada' (pegawai pemerintah 4)

Meskipun ada keinginan untuk menjalankan proyek *smart city*, perubahan yang diperlukan sering dianggap sebagai beban. Hal ini terjadi karena kurangnya insentif yang mendorong pihak terkait untuk beradaptasi dengan inovasi yang ditawarkan. Selain itu, *smart city* bukanlah prioritas utama karena Indonesia masih berfokus pada masalah yang lebih mendesak, seperti kemiskinan, ketimpangan antar wilayah, dan pembangunan infrastruktur dasar. Akibatnya, inisiatif proyek *smart city* menjadi kurang relevan di tengah kebutuhan pembangunan yang lebih mendasar.

'orang-orang ingin menjalankan [*smart city*] saja, tapi tidak ingin berubah ... [perubahan] itu dianggap beban ... perubahan ini sulit

dilakukan karena tidak ada insentif ... *smart city* bukan prioritas, karena Indonesia masih harus menghadapi kemiskinan, ketimpangan antar wilayah, dan kebutuhan infrastruktur' (anggota dewan *smart city* 3)

Hasil interview menunjukkan proyek *smart city* di pemerintah daerah menghadapi tantangan signifikan, meskipun terdapat harapan tinggi untuk meningkatkan kualitas layanan dan hidup masyarakat. *Smart city* dianggap sebagai solusi untuk permasalahan kota, namun keterbatasan anggaran dan ketiadaan lembaga formal permanen menghambat pelaksanaan inisiatif ini. Koordinasi yang lemah antara organisasi pemerintah dan kurangnya dukungan finansial mengakibatkan proyek ini sering dianggap sebagai pekerjaan sampingan yang tidak mendapatkan komitmen penuh. Meskipun berpotensi untuk menjadi solusi nyata, inisiatif ini terhambat karena tidak menjadi prioritas pemerintah di tengah tantangan sosial dan pembangunan yang lebih mendesak, seperti kemiskinan dan ketimpangan wilayah.

### **Birokrasi tradisional tetap bertahan**

Proyek *smart city* di Kota Jogja, Kabupaten Bantul, dan Kabupaten Sleman dimulai sebagai respons terhadap undangan untuk mengikuti program "Gerakan Menuju 100 *Smart City*" yang diselenggarakan oleh Kementerian Komunikasi dan Informatika pada tahun 2017 dan 2018. Pemerintah kabupaten/kota ini dipilih berdasarkan kriteria seperti kekuatan anggaran, indeks keberlanjutan, dan indeks *e-government* dengan skor tertentu. Wilayah terpilih kemudian difasilitasi Kominfo RI untuk menyusun masterplan *smart city* yang mencakup aktivitas dan target implementasi, sesuai dengan buku pedoman yang disusun oleh kementerian. Buku pedoman tersebut berisi lembar kerja teknis yang menjelaskan secara detail metode penyusunan masterplan, perangkat analisis, struktur kelembagaan, *quick win*, hingga sistem monitoring dan

evaluasinya. Pemerintah kabupaten/kota wilayah riset menghasilkan rancangan pengelolaan yang standar dan hampir serupa di ketiga kasus yang diteliti Sangat detailnya buku panduan ini.

Hampir serupanya praktik *smart city* di ketiga kasus merupakan hasil dari kepatuhan pemerintah daerah terhadap instruksi pemerintah pusat. Pemerintah daerah merasa terikat untuk selalu mengikuti instruksi yang diberikan oleh pemerintah pusat. Ungkapan ini mencerminkan realitas birokrasi di tingkat daerah, di mana keputusan dan kebijakan daerah sangat bergantung pada arahan pusat. Kepatuhan ini menegaskan bahwa ruang gerak pemerintah kabupaten/kota untuk berinovasi atau mengadaptasi kebijakan berdasarkan kebutuhan daerah sangat terbatas, dan mereka cenderung mengadopsi kebijakan pusat tanpa banyak modifikasi.

'kita di daerah itu ya pasti ikut [instruksi dari pusat]' (pegawai pemerintah 7)

Desain dan penyusunan dokumen masterplan *smart city* sudah diatur secara rinci oleh pemerintah pusat. Setiap bagian dari dokumen, termasuk roadmap di bagian akhir, sudah diatur alur dan strukturnya. Akibatnya, perencanaan di pemerintah daerah menjadi bersifat mengikuti template yang seragam, tanpa banyak ruang untuk disesuaikan dengan kondisi atau kebutuhan daerah.

'[desain] dewan sudah diatur oleh pusat ... masterplan dari bab satu hingga selesai juga sudah diatur dari pusat ... terus diakhir dari bab itu harus ada roadmapnya juga sudah diatur dari pusat ... semua diatur pusat' (anggota dewan 2)

Di lain sisi, pemerintah daerah berusaha menjalankan program-program yang sudah tertuang dalam Rencana Pembangunan

Jangka Menengah Daerah (RPJMD) sesuai dengan rencana awal. Namun, mereka juga menyadari perlunya menyesuaikan diri dengan tuntutan penilaian *smart city* dari pemerintah pusat. Ini menunjukkan bahwa meskipun pemerintah daerah memiliki program prioritas mereka sendiri yang dirancang melalui RPJMD, mereka tetap harus menyesuaikan diri dengan penilaian eksternal, termasuk indeks *smart city*. Hal ini mencerminkan bahwa pemerintah daerah berupaya untuk tidak keluar dari kerangka perencanaan yang sudah ada, namun tetap mengikuti standar yang ditetapkan oleh pemerintah pusat agar tidak mengganggu penilaian atau evaluasi yang diberikan.

'kami melakukan kegiatan seperti biasa, program-program yang ada di RPJMD jangan sampai lepas, kalau ada penilaian [*smart city*] ya kami ikuti (pegawai pemerintah 2)

Pemerintah daerah dihadapkan pada batasan yang ketat dalam penyusunan program dan kegiatan RPJMD. Nomenklatur program, kegiatan, hingga sub-kegiatan, serta indikator kinerja sudah ditentukan dan dikunci oleh peraturan menteri, sehingga pemerintah daerah tidak memiliki fleksibilitas untuk menciptakan program-program baru yang tidak tercantum dalam aturan pusat. Pemerintah daerah menjadi terjebak dalam kerangka yang sudah dibakukan oleh pemerintah pusat, yang pada akhirnya dapat membatasi kemampuan mereka untuk melakukan penyesuaian atau inovasi berdasarkan tantangan dan peluang unik yang ada di wilayahnya dengan fleksibel.

'nomenklatur program dan kegiatan sampai sub-kegiatan dan indikator pun sudah dikunci oleh peraturan menteri [kepmendagri 900 tahun 2023] ... kita tidak bisa buat sesuatu yang diluar nomenklatur itu' (anggota dewan 2)

Keterkaitan antara dokumen dan RPJMD merupakan hasil dari kepatuhan terhadap buku pedoman yang ada. Buku pedoman mewajibkan masterplan *smart city* untuk mengambil landasan dari RPJMD, lalu menambahkan elemen teknologi dan inovasi. Ini menunjukkan bahwa konsep *smart city* diupayakan untuk tidak berdiri sendiri, melainkan sebagai perpanjangan atau pengembangan dari rencana pembangunan yang sudah ada. Penambahan teknologi dan inovasi dalam RPJMD bertujuan untuk memodernisasi dan meningkatkan efektivitas implementasi program pembangunan. Namun, meskipun demikian, penerapan konsep *smart city* masih terikat dengan struktur nomenklatur yang sudah ditetapkan oleh pusat, sehingga integrasi teknologi tersebut mungkin hanya menjadi tambahan pada kerangka yang sudah ada tanpa menciptakan perubahan yang lebih mendasar atau revolusioner.

‘masterplan *smart city* itu mengambil dari RPJMD ... kemudian ditambah teknologi dan inovasi’ (akademisi 2)

Inti dari kepatuhan pemerintah daerah terhadap arahan pemerintah pusat adalah untuk melaksanakan tuntutan administratif. Pemerintah daerah berusaha mengisi seluruh penilaian dalam indeks yang ditetapkan oleh pusat, meskipun belum tentu mencerminkan realitas atau prioritas daerah. Akibatnya terdapat upaya dari pemerintah daerah untuk menyesuaikan segala sesuatu agar memenuhi indikator penilaian, meskipun hal tersebut mungkin tidak selaras dengan kebutuhan atau konteks spesifik wilayah tersebut. Ini menunjukkan bagaimana kebijakan pusat dapat memaksa pemerintah daerah untuk fokus pada pencapaian nilai yang baik dalam indeks, tanpa mempertimbangkan substansi dari kebijakan yang dijalankan.

‘terdapat kepatuhan pemerintah daerah kepada pemerintah pusat, jadi mereka-reka agar semua penilaian [yang ada di indeks] itu te-

risi ... [pemerintah daerah] berusaha menuruti panduan pusat itu semaksimal mungkin' (anggota dewan *smart city* 3)

'salah satu indikator penilaiannya adalah persepsi masyarakat terkait penggunaan panel surya untuk sumber energi terbarukan ... terkait itu kita juga masih minim penerapannya ... meskipun kita tidak yakin responden mengetahui informasi tersebut, namun tetap kita survey [untuk memenuhi kebutuhan evaluasi] ... (pegawai pemerintah 2)

Penilaian dalam indeks *smart city* ini dipersepsikan sebagai alat *prestise*, di mana skor indeks yang rendah dapat berakibat pada konsekuensi politik, seperti penggantian kepala dinas. Meskipun indeks ini dipandang penting dari sudut pandang *prestise*, ada perbedaan kepentingan antara pemerintah daerah dan pusat dalam hal implementasi *smart city*. Pemerintah pusat lebih berfokus pada pencapaian target dalam skala nasional, sementara pemerintah daerah memiliki kebutuhan yang lebih spesifik sesuai dengan konteks daerah. Pandangan bahwa indeks tersebut "menyesatkan" mencerminkan ketidakpuasan terhadap penilaian yang tidak selalu relevan dengan realitas atau kebutuhan wilayahnya. Selain itu, tekanan untuk menjaga skor indeks justru berpotensi mengalihkan perhatian dari tujuan substantif pembangunan wilayah tersebut.

'indeks itu dianggap penting karena *prestige* ... jika [indeks] skornya turun, biasanya kepala dinas kominfo itu diganti ... padahal kepentingan pemerintah daerah itu bisa saja berbeda dengan pemerintah pusat terkait *smart city* ... menurut saya indeks ini menyesatkan' (anggota dewan *smart city* 3)

Akibatnya organisasi proyek *smart city* yang berisikan dewan dan tim pelaksana *smart city* tampaknya hanya berfungsi untuk mendukung

pengisian penilaian indeks *smart city* yang dilakukan melalui proses monitoring dan evaluasi. Ini berarti, keberadaan tim tersebut lebih diarahkan untuk memenuhi kebutuhan administrasi dan penilaian daripada menjalankan inovasi atau inisiatif yang benar-benar membawa dampak signifikan bagi masyarakat. Dengan demikian, fokus pada pencapaian nilai dalam indeks *smart city* berpotensi membatasi peran tim tersebut dalam hal kreativitas dan inovasi untuk memajukan wilayahnya.

'tim *smart city* ini sepertinya hanya berguna untuk monev saja' (pegawai pemerintah 5)

Monitoring dan evaluasi *smart city* dilakukan secara periodik, dua kali dalam setahun, dengan jumlah pertanyaan yang berlimpah dan mendetail. Hal ini menimbulkan kebingungan di kalangan pegawai mengenai bagaimana progresnya diukur dalam waktu yang singkat, terutama dalam periode enam bulan, di mana dampak dari program yang dijalankan belum tentu terlihat jelas. Di sini muncul persepsi pegawai pemerintahan lebih disibukkan dengan upaya memenuhi permintaan borang monitoring dan evaluasi dibandingkan fokus pada kegiatan yang berdampak nyata untuk masyarakat. Kondisi ini menunjukkan adanya beban administratif yang berat serta kurangnya pemahaman bersama tentang rentang waktu yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan signifikan.

'kami dievaluasi dua kali dalam satu tahun dengan pertanyaan yang sangat banyak ... kami juga bingung, itu progressnya seperti apa? sepertinya kalau satu tahun kan belum kelihatan apalagi enam bulan .... kami lebih sibuk memenuhi monev daripada melakukan [sesuatu yang memiliki] dampak' (pegawai pemerintah 3)

Salah satu indikator penilaian indeks adalah bukti penggunaan aplikasi—sistem informasi untuk keperluan administrasi—tertentu dari

pusat. Namun, ditemukan permasalahan penggunaan aplikasi yang tumpang tindih antara aplikasi pemerintah daerah dan aplikasi dari pemerintah pusat yang kurang ramah pengguna dan sering mengalami kendala teknis. Meskipun pemerintah daerah sudah memiliki sistem digital yang berjalan dengan baik, mereka tetap diwajibkan untuk menggunakan aplikasi pemerintah pusat demi mendapatkan skor evaluasi yang baik. Akibatnya, pegawai harus memasukkan data dua kali di dua sistem yang berbeda, yang justru memperpanjang birokrasi alih-alih menyederhanakannya. Ini menunjukkan kurangnya harmonisasi antara sistem yang diterapkan oleh pemerintah daerah dan pusat, yang menambah beban kerja serta memperlambat proses administratif.

'kami sudah punya *e-office*, tapi dari pusat ada aplikasi lain ... jika tidak digunakan nanti *monev* [*smart city*] menjadi jelek [skornya] ... aplikasi pusat ini tidak user friendly, belum stabil dan sering error, hingga akhirnya kita pakai *e-office* lagi ... karena diwajibkan ya sudah kami gunakan, tapi kami tetap gunakan juga aplikasi yang lama, sehingga kami akhirnya input data dua kali ... jadi, layanan itu justru memperpanjang birokrasi' (pegawai pemerintah 2)

Hal ini dilakukan karena adanya kekhawatiran yang dirasakan oleh pemerintah daerah, di mana ketidakpatuhan terhadap penggunaan aplikasi atau sistem informasi diantisipasi berpengaruh terhadap transfer bantuan anggaran dari pemerintah pusat ke pemerintah daerah. Hal ini mencerminkan ketergantungan pemerintah daerah terhadap instruksi pusat dan tekanan untuk mengikuti aturan, meskipun sistem tersebut mungkin tidak selalu mendukung atau relevan dengan kebutuhan daerah. Kekhawatiran semacam ini meningkatkan tekanan pada pegawai, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja dan motivasi mereka dalam menjalankan program daerah.

'kami juga takut ... jika SIPD tidak dilakukan [mungkin] DAK (dana alokasi khusus) tidak turun (pegawai pemerintah 1)

Hasil ini menunjukkan pemerintah daerah terikat oleh regulasi dan pedoman dari pemerintah pusat, yang membatasi fleksibilitas mereka dalam merancang program sesuai kebutuhan daerah. Kepatuhan terhadap buku pedoman malah mengarah pada rancangan *smart city* yang cenderung *template*, yang seragam, tanpa inovasi substantive. Selain itu, penekanan pada pemenuhan indeks *smart city* menciptakan beban administratif yang berat dan mengalihkan fokus dari dampak nyata pembangunan. Akibatnya, struktur organisasi dan tim pelaksana *smart city* cenderung lebih berfungsi untuk memenuhi kebutuhan evaluasi daripada menjalankan inisiatif yang bermanfaat bagi masyarakat, sehingga menghambat kreativitas dan adaptasi terhadap konteks daerah yang spesifik.

## Diskusi

Penelitian pada tiga kasus proyek *smart city* di pemerintah daerah Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul dan Kabupaten Sleman menunjukkan implementasi *smart city* di tingkat daerah dihadapkan pada berbagai tantangan yang menyulitkan untuk mendapatkan manfaatnya secara optimal. Pertama, meskipun ada harapan tinggi dari pegawai pemerintah bahwa proyek *smart city* akan meningkatkan layanan publik, kenyataannya proyek *smart city* terhambat oleh kurangnya anggaran dan wewenang yang terbatas. Kedua, ini berdampak pada kurangnya koordinasi lintas sektor serta implementasi yang lambat pada proyek *smart city*, yang mengisyaratkan organisasi yang lemah. Ketiga, muncul ketergantungan pada arahan pusat dan fokus pada penilaian indeks *smart city* menyebabkan pemerintah daerah lebih berorientasi pada pemenuhan formalitas administrasi daripada menjalankan inovasi nyata yang berdampak signifikan bagi masyarakat, menandakan kuatnya pola

kontrol dari birokrasi tradisional.

Keterbatasan anggaran memiliki peran yang krusial dalam implementasi organisasi yang berbentuk proyek baik pada level organisasi maupun individu. Pertama, berbeda dengan klaim bahwa organisasi proyek memperoleh keunggulan fleksibilitas (Jacobsson & Jałocha, 2021), penelitian ini menemukan ketiadaan anggaran dalam operasional proyek smart city membuatnya tidak mungkin untuk melakukan hal-hal yang “tidak terduga”, inovatif maupun fleksibel selain dari yang sudah tertulis dalam dokumen perencanaan strategis. McGuirk et al., (2021) menjelaskan bahwa investasi pada proyek smart city merupakan hal yang tidak pasti dengan outcome yang tidak diketahui, sehingga pendanaan yang bersifat eksperimen membutuhkan dukungan politik dan narasi yang kuat. Meskipun diperbolehkan untuk mencari pendanaan eksternal melalui skema *public-private-partnership* atau *corporate social responsibility*, pemerintah daerah di tiga kasus tidak mampu merealisasikannya. Permasalahan ini mungkin saja bias konteks negara berkembang, karena pemerintah daerah di negara anggota Uni Eropa (Harstad, 2017; Lange & Knieling, 2020) memiliki akses untuk pendanaan eksternal. Pendanaan eksternal memiliki ancaman dapat melemahkan otonomi daerah di sektor publik Swedia karena persyaratan pendanaan yang ketat membuat aktor daerah menyesuaikan tujuan politik mereka dengan dana proyek (Mukhtar-Landgren, 2021) sehingga pemerintah daerah menyesuaikan kebijakan mereka agar sesuai dengan pendanaan Uni Eropa (Mukhtar-Landgren & Fred, 2019). Kedua, secara individu, penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan pegawai dalam proyek *smart city* juga tidak memiliki konsekuensi finansial. Meskipun menurut teori public service motivation (Perry, 1996) pegawai publik lebih termotivasi oleh selain finansial, sulit untuk mengesampingkan pengaruh dari pengaturan insentif terhadap perilaku inovatif pegawai (Susanto, 2020).

Berikutnya, temuan penelitian ini mendefinisikan bahwa proyek smart city adalah organisasi yang lemah. Hobday (2000) menjelaskan

bahwa proyek tanpa otoritas keputusan dan sumberdaya yang cukup dapat memunculkan konflik karena manajer proyek dianggap “ringan” dan lemah, sehingga membuat mereka harus menerima keadaan atau mencari strategi alternatif untuk menyelesaikan pekerjaannya. Engwall (2003) menjelaskan bahwa fenomena ini dapat terjadi karena organisasi proyek dipandang sebagai entitas terpisah (terisolasi dari organisasi formal lainnya) yang berusaha menyelesaikan tugas secara mandiri. Melengkapi pendapat sebelumnya, artikel ini berargumen bahwa pendekatan proyek tidak cocok untuk sektor publik yang memiliki *nature* kompleks (Diefenbach, 2009), karena penelitian ini menemukan bahwa proyek smart city tidak mampu menangani tugas non-rutinitas dalam lingkungan yang tidak pasti dan berisiko (Müller et al., 2016). Penelitian sebelumnya menemukan bahwa proyek sulit melampaui pembagian lintas sektoral kebijakan lingkungan di Swedia karena ketiadaan platform kolaborasi (Storbjörk & Isaksson, 2014). Kurangnya koordinasi juga menyebabkan proyek smart mobility tumpang tindih, dengan satu proyek terlibat dalam berbagai inisiatif. Misalnya, proyek bus otonom Uni Eropa bisa berkembang menjadi inisiatif kecil tentang visi perkotaan atau perilaku perjalanan (Mukhtar-Landgren, 2021).

Artikel ini berpendapat bahwa proyek *smart city* bukan meniadakan birokrasi, ia malah memperkuat struktur lama (Courpasson, 2000; Rhodes & Milani Price, 2011; Storbjörk & Isaksson, 2014) melalui akomodasi kontrol, kepengaturan, indeks dan buku pedoman sehingga praktik pelaporan dan standardisasi tetap hidup (Fred, 2020). Ini bukti bahwa birokrasi mampu bertahan dan beradaptasi dengan mengintegrasikan elemen yang tampak bertentangan (Casey, 2004; Courpasson, 2000; Courpasson & Clegg, 2006). Hal ini dapat terjadi karena proyek *smart city* bergantung pada fitur inti birokrasi, yang diibaratkan oleh Rhodes & Milani Price (2011) seperti parasit yang memanfaatkan inangnya tanpa benar-benar menantanginya, namun tetap memicu pembelajaran dan gangguan kecil yang memengaruhi sistem. Bailey et al., (2019) me-

nyebut fenomena ini sebagai *new iron cage* dimana meskipun ada perubahan, birokrasi tetap mendominasi dan menjadi pusat pengorganisasian. Pola serupa juga muncul pada pada proyek piloy yang menjadi alat tata kelola yang digunakan oleh badan-badan nasional dan berbasis Uni Eropa untuk mempromosikan dan mengatur tidak hanya *smart city* tetapi juga bidang kebijakan daerah lainnya seperti inovasi sektor publik dan *social exclusion* (Mukhtar-Landgren, 2021) Sehingga kondisi ini tidak memungkinkan untuk tumbuhnya pengaturan mandiri yang efektif (*blue moon self-regulation*) karena penggunaan kontrol yang berlebihan (Short, 2013).

## Kesimpulan

Penelitian ini memberikan bukti empiris bagaimana proyek *smart city* di tiga pemerintah daerah yaitu Kota Yogyakarta, Kabupaten Bantul, dan Kabupaten Sleman. Temuan menunjukkan bahwa meskipun terdapat harapan tinggi untuk peningkatan layanan publik, berbagai hambatan seperti kurangnya pendanaan khusus, wewenang yang terbatas, dan kolaborasi lintas sektor yang tidak optimal menghalangi kemajuan inisiatif ini. Struktur organisasi yang lemah, ditambah ketergantungan pada arahan pusat dan penilaian indeks, mengarahkan pemerintah daerah lebih pada kepatuhan administratif daripada inovasi nyata, sehingga muncul kembali pola kontrol dari birokrasi tradisional ke dalam pasca-birokrasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proyek *smart city* sektor publik perlu ditinjau kembali. Dengan tetap bergantung pada prinsip-prinsip birokrasi, inisiatif smart city menghadapi risiko terjebak dalam pola yang membatasi inovasi dan fleksibilitas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan strategi yang lebih efektif dan adaptif untuk implementasi smart city di tingkat daerah.

## **Acknowledgement**

Penelitian ini didanai oleh RKAT Prodi Magister Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada tahun anggaran 2023.

## **Referensi**

- Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104. <https://doi.org/10.1177/1350508410376256>
- Akgün, E. Z., Gerli, P., Mora, L., & McTigue, C. (2024). Breaking barriers for breaking ground: A categorisation of public sector challenges to smart city project implementation. *Public Policy and Administration*, 09520767241263233. <https://doi.org/10.1177/09520767241263233>
- Bailey, S., Hodgson, D., & Checkland, K. (2019). Pilots as Projects: Policy Making in a State of Exception. In *The projectification of the public sector* (pp. 130–148). Routledge.
- Bjørner, T. (2021). The advantages of and barriers to being smart in a smart city: The perceptions of project managers within a smart city cluster project in Greater Copenhagen. *Cities*, 114, 103187. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103187>
- Bundgaard, L., & Borrás, S. (2021). City-wide scale-up of smart city pilot projects: Governance conditions. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 121014. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121014>
- Casey, C. (2004). Bureaucracy Re-Enchanted? Spirit, Experts and Authority in Organizations. *Organization*, 11(1), 59–79. <https://doi.org/10.1177/1350508404039658>

- Courpasson, D. (2000). Managerial Strategies of Domination. Power in Soft Bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141–161. <https://doi.org/10.1177/0170840600211001>
- Courpasson, D., & Clegg, S. (2006). Dissolving the Iron Cages? Tocqueville, Michels, Bureaucracy and the Perpetuation of Elite Power. *Organization*, 13(3), 319–343. <https://doi.org/10.1177/1350508406063481>
- Diefenbach, T. (2009). NEW PUBLIC MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR ORGANIZATIONS: THE DARK SIDES OF MANAGERIALISTIC 'ENLIGHTENMENT'. *Public Administration*, 87(4), 892–909. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01766.x>
- Du Gay, P. (1994). Making up Managers: Bureaucracy, Enterprise and the Liberal Art of Separation. *The British Journal of Sociology*, 45(4), 655. <https://doi.org/10.2307/591888>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: Linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4)
- Esposito, G., Terlizzi, A., Desdemoustier, J., Pichault, F., & Crutzen, N. (2024). Smart City Development as Public Entrepreneurship: An In-Depth Case Study of Mayoral Action Based on Actor-Network Theory. *International Journal of Public Administration*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2329672>
- Ferrer, J. R. (2017). Barcelona's Smart City vision: an opportunity for transformation. *Field Actions Science Reports. The journal of field actions*, (Special Issue 16), 70-75.
- Fred, M. (2020). Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective. *Local Government Studies*, 46(3), 351–370. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1606799>

- Godenhjelm, S., Lundin, R. A., & Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 324–348. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049>
- Grey, C., & Garsten, C. (2001). Trust, Control and Post-Bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229–250. <https://doi.org/10.1177/0170840601222003>
- Haarstad, H. (2017). Constructing the sustainable city: Examining the role of sustainability in the ‘smart city’ discourse. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 19(4), 423–437. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2016.1245610>
- Heydebrand, W. V. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323–357. <https://doi.org/10.1177/0730888489016003004>
- Hodgson, D. E. (2004). Project Work: The Legacy of Bureaucratic Control in the Post-Bureaucratic Organization. *Organization*, 11(1), 81–100. <https://doi.org/10.1177/1350508404039659>
- Hodgson, D. E., & Fred, M. (Eds.). (2019). *The projectification of the public sector*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Hughes, O. E. (2003). *Public management and administration: An introduction* (3rd ed). Palgrave.
- Jacobsson, M., & Jałocha, B. (2021). Four images of projectification: An integrative review. *International Journal of Managing Projects in Business*, 14(7), 1583–1604. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2020-0381>
- Jensen, A., Thuesen, C., & Gerdali, J. (2016). The Projectification of Everything: Projects as a Human Condition. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34. <https://doi.org/10.1177/875697281604700303>

- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (2018). Policy implementation in the era of accelerating projectification: Synthesizing Matland's conflict-ambiguity model and research on temporary organizations. *Public Policy and Administration*, 33(4), 447–465. <https://doi.org/10.1177/0952076717702957>
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2021). *Buku Panduan Penyusunan Masterplan Smart City 2021: Gerakan Menuju Smart City*, diakses <https://www.scribd.com/document/611947539/Panduan-Penyusunan-Masterplan-Smart-City>
- Kitchin, R. (2015). Making sense of smart cities: Addressing present shortcomings. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(1), 131–136. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsu027>
- Lange, K., & Knieling, J. (2020). EU Smart City Lighthouse Projects between Top-Down Strategies and Local Legitimation: The Case of Hamburg. *Urban Planning*, 5(1), 107–115. <https://doi.org/10.17645/up.v5i1.2531>
- Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., & Sydow, J. (2015). *Managing and working in project society: Institutional challenges of temporary organizations*. Cambridge University Press.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.014>
- McGuirk, P., Dowling, R., & Chatterjee, P. (2021). Municipal Statecraft For The Smart City: Retooling The Smart Entrepreneurial City? *Environment and Planning A: Economy and Space*, 53(7), 1730–1748. <https://doi.org/10.1177/0308518X211027905>

- Meijer, A., & Bolívar, M. P. R. (2016). Governing the smart city: A review of the literature on smart urban governance. *International Review of Administrative Sciences*, 82(2), 392–408. <https://doi.org/10.1177/0020852314564308>
- Midler, C. (1995). "Projectification" of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00035-T](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00035-T)
- Mora, L., Bolici, R., & Deakin, M. (2017). The First Two Decades of Smart-City Research: A Bibliometric Analysis. *Journal of Urban Technology*, 24(1), 3–27. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1285123>
- Morris, J., & Farrell, C. (2007). The 'post-bureaucratic' public sector organization. New organizational forms and HRM in ten UK public sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(9), 1575–1588. <https://doi.org/10.1080/09585190701570544>
- Mukhtar-Landgren, D. (2021). Local Autonomy in Temporary Organizations: The Case of Smart City Pilots. *Administration & Society*, 53(10), 1485–1511. <https://doi.org/10.1177/00953997211009884>
- Mukhtar-Landgren, D., & Fred, M. (2019). Re-compartmentalizing local policies? The translation and mediation of European structural funds in Sweden. *Critical Policy Studies*, 13(4), 488–506. <https://doi.org/10.1080/19460171.2018.1479282>
- Müller, R., Zhai, L., Wang, A., & Shao, J. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management*, 34(6), 957–969. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.05.002>
- Olsen, A. L. (2017). Responding to problems: Actions are rewarded, regardless of the outcome. *Public Management Review*, 19(9), 1352–1364. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1281998>

- Osborne, D. (1993). Reinventing Government. *Public Productivity & Management Review*, 16(4), 349. <https://doi.org/10.2307/3381012>
- Parker, R., & Bradley, L. (2004). Bureaucracy or Post-Bureaucracy? Public Sector Organisations in a Changing Context. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 26(2), 197–215. <https://doi.org/10.1080/23276665.2004.10779293>
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1), 5–22. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024303>
- Peters, B. G. (2003). Dismantling and Rebuilding the Weberian State. In *Governing Europe* (J. Hayward and A. Menon, pp. 113–127). Oxford University Press.
- Poulsen, B. (2009). Public Administration in Teams: Self-Governing Civil Servants. In *The Politics of Self-Governance, edited by E. Sørensen and P. Trantafilou* (pp. 150–167). Ashgate Publishing Group.
- Rainey, H. G. (1983). Public Agencies and Private Firms: Incentive Structures, Goals, and Individual Roles. *Administration & Society*, 15(2), 207–242. <https://doi.org/10.1177/009539978301500203>
- Rhodes, C., & Milani Price, O. (2011). The post-bureaucratic parasite: Contrasting narratives of organizational change in local government. *Management Learning*, 42(3), 241–260. <https://doi.org/10.1177/1350507610385765>
- Rodrigues, N., Vale, M., & Costa, P. (2022). Urban experimentation and smart cities: A Foucauldian and autonomist approach. *Territory, Politics, Governance*, 10(4), 549–567. <https://doi.org/10.1080/21622671.2020.1777896>
- Short, J. L. (2013). Self-Regulation in the Regulatory Void: “Blue Moon” or “Bad Moon”? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 649(1), 22–34. <https://doi.org/10.1177/0002716213485531>

- Sjöblom, S. (2009). Administrative Short-Termism—A Non-Issue in Environmental and Regional Governance. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 11(3), 165–168. <https://doi.org/10.1080/15239080903033747>
- Söderström, O., Paasche, T., & Klauser, F. (2014). Smart cities as corporate storytelling. *City*, 18(3), 307–320. <https://doi.org/10.1080/13604813.2014.906716>
- Storbjörk, S., & Isaksson, K. (2014). “Learning is our Achilles heel”. Conditions for long-term environmental policy integration in Swedish regional development programming. *Journal of Environmental Planning and Management*, 57(7), 1023–1042. <https://doi.org/10.1080/09640568.2013.779232>
- Susanto, E. (2020). Does love of money matter for innovative work behavior in public sector organizations? Evidence from Indonesia. *International Journal of Public Sector Management*, 34(1), 71–85. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-01-2020-0028>
- Tanda, A., & De Marco, A. (2021). The value propositions of Smart City Mobility projects. *Transportation Planning and Technology*, 44(8), 860–886. <https://doi.org/10.1080/03081060.2021.1992179>
- Torsteinsen, H. (2012). Why Does Post-Bureaucracy Lead to More Formalisation? *Local Government Studies*, 38(3), 321–344. <https://doi.org/10.1080/03003930.2011.629194>
- Tomor, Z., Przeybilovicz, E., & Leleux, C. (2021). Smart governance in institutional context: An in-depth analysis of Glasgow, Utrecht, and Curitiba. *Cities*, 114, 103195.
- UN-Habitat (Ed.). (2022). *Envisaging the future of cities*. UN-Habitat.

- Van Winden, W., & Van Den Buuse, D. (2017). Smart City Pilot Projects: Exploring the Dimensions and Conditions of Scaling Up. *Journal of Urban Technology*, 24(4), 51–72. <https://doi.org/10.1080/10630732.2017.1348884>
- Vining, A. (1999). Inefficiency in public organizations. *International Public Management Journal*, 2(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(00\)87429-2](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(00)87429-2)
- Wang, B., Loo, B. P. Y., & Huang, G. (2022). Becoming Smarter through Smart City Pilot Projects: Experiences and Lessons from China since 2013. *Journal of Urban Technology*, 29(4), 3–24. <https://doi.org/10.1080/10630732.2021.1962695>
- Weber, M., Gerth, H., Mills, C. W., & Weber, M. (2009). *From Max Weber: Essays in sociology*. Routledge.
- Zygiaris, S. (2013). Smart city reference model: Assisting planners to conceptualize the building of smart city innovation ecosystems. *Journal of the knowledge economy*, 4, 217-231.



### **Institute of Governance and Public Affairs (IGPA)**

adalah institusi yang didirikan dengan tujuan untuk melakukan penelitian serta melakukan diseminasi dan publikasi hasil penelitian di Magister Administrasi Publik (MAP) Universitas Gadjah Mada. IGPA merupakan upaya revitalisasi kegiatan penelitian yang telah dilaksanakan MAP UGM yang berdiri sejak 1994.

Persoalan mengenai studi maupun pengembangan sektor publik di Indonesia dalam era kontemporer menghadapi berbagai tantangan dan problem yang tidak sederhana. Rendahnya kualitas kebijakan publik, lemahnya kapasitas aparat publik, belum efektifnya kinerja organisasi publik, tantangan mewujudkan good governance, maupun kebutuhan untuk penguatan citizenship, jelas membutuhkan jawab dan solusi yang efektif sekaligus komprehensif. Oleh karena itu, IGPA didirikan dan dikembangkan dengan fokus melakukan analisis dinamika organisasi sektor public, citizenship dan governance di Indonesia. Dengan latar belakang pemikiran tersebut, IGPA diharapkan mampu menghasilkan berbagai penelitian yang berkualitas untuk dimanfaatkan oleh seluruh stakeholder kebijakan publik.



# DIVISI DIKLAT DAN PENDAMPINGAN

Divisi Diklat dan Pendampingan merupakan penyelenggara pelatihan perencanaan bagi aparatur pemerintah (pusat maupun daerah), BUMN, pegiat isu kebijakan publik dan umum serta melaksanakan pendampingan bagi daerah dalam menyusun dokumen perencanaan dan kajian.

## PELATIHAN NON GELAR KEMENTERIAN PPN/ BAPPENAS

Pusbindiklatren Kementerian PPN/ Bappenas merupakan lembaga yang bertanggungjawab dalam pembinaan Jabatan Fungsional Perencana (JFP), baik di tingkat pusat maupun di provinsi/ kabupaten/ kota. Dalam upaya efektifitas pembinaan Jabatan Fungsional Perencana (JFP) tersebut, Pusbindiklatren bekerjasama dengan MAP Fisipol UGM. Pelatihan yang dilaksanakan di MAP Fisipol UGM terdiri dari JFP Pertama, Muda, Madya Sosial, PPD RPJMD dan pelatihan substansi lainnya.

## PELATIHAN MANDIRI

Pelatihan Mandiri Reguler didesain dua hari untuk meningkatkan kapasitas ASN maupun pegiat isu publik dengan menghadirkan para pembicara yang expert di bidangnya.

### ● Tema yang ditawarkan:

- ▷ Indikator Kinerja Untuk Perencanaan dan Akuntabilitas;
- ▷ Penyusunan Proses Bisnis dan SOP;
- ▷ Penyusunan RPJMD Teknokratik;
- ▷ Monitoring dan Evaluasi Perencanaan Pembangunan Daerah;
- ▷ Desain dan Inovasi Pelayanan Publik;
- ▷ Penyusunan Policy Brief;
- ▷ Analisis Kebijakan Publik;
- ▷ Data Analitik Untuk Instansi Pemerintah;
- ▷ dan tema lainnya terkait perencanaan kebijakan, kepegawaian, manajemen dll.

Pendaftaran: [ugm.id/daftarpelatihan](http://ugm.id/daftarpelatihan)

## PENDAMPINGAN DAN KONSULTASI

MAP Fisipol UGM memfasilitasi instansi baik daerah maupun pusat untuk pendampingan dalam penyusunan dokumen perencanaan dan kajian lainnya.

08112543288 (Gery)



082221790833 (Dina)



[diklatmap@ugm.ac.id](mailto:diklatmap@ugm.ac.id)



[www.map.ugm.ac.id/diklat](http://www.map.ugm.ac.id/diklat)



Diklat MAP UGM





# PERSYARATAN PENDAFTARAN PROGRAM STUDI S2/S3 IAP:

1. Ijazah jenjang pendidikan sebelumnya yang sah dan legal;
2. Transkrip jenjang pendidikan sebelumnya yang sah dan legal;
3. Sertifikat/bukti akreditasi program studi jenjang pendidikan yang terakhir;
4. Sertifikat TPA yang masih berlaku;
5. Sertifikat kemampuan Bahasa Inggris yang masih berlaku;
6. Rekomendasi dari 2 (dua) orang dosen/atasan langsung (bagi yang sudah bekerja);
7. Proyeksi keinginan;
8. Surat Ijin (bagi yang sudah bekerja);
9. MoU/PKS/Surat Penetapan sebagai penerima beasiswa (khusus pelamar jalur kerjasama);
10. Dokumen Surat Pernyataan Keaslian Dokumen.

## Syarat Khusus S2:

1. Esai dengan topik Administrasi Publik Kontemporer dapat dikaitkan dengan kebijakan publik atau manajemen publik sebanyak 2000 kata;
2. CV Lengkap;
3. Tes Wawancara.

## Syarat Khusus S3:

1. Proposal Penelitian 3000 kata;
2. CV Lengkap;
3. Tes Wawancara.

 **Informasi**   
**Pendaftaran**

<http://um.ugm.ac.id>