

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia memiliki beberapa instansi pemerintahan yang di dalam struktur organisasinya menyediakan wadah bagi orang-orang pilihan yang nantinya melaksanakan tugas-tugas negara dalam menata struktur organisasi, karena di dalam instansi pemerintahan terdapat beberapa tugas yang salah satunya adalah pengabdian masyarakat. Sesuai aturan yang berlaku sejak awal era reformasi hingga kini Pemerintah telah mengeluarkan kebijakan yang berkaitan dengan penataan organisasi pemerintah daerah.

Kebijakan dalam struktur organisasi antara lain adalah Undang-undang No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan, PP No. 84 Tahun 2000 tentang Organisasi Perangkat Daerah, PP No. 8 Tahun 2003 tentang Organisasi Perangkat Daerah, dan PP No. 41 Tahun 2007 tentang Organisasi Perangkat Daerah. Pada intinya, kebijakan tersebut memberi kesempatan kepada daerah untuk menyusun kembali Sekretariat Daerah, Sekretariat DPRD, Dinas Daerah, Badan, dan Kantor dengan tujuannya nanti agar organisasi perangkat daerah bisa beradaptasi terhadap perubahan-perubahan apa saja yang di alami pada lingkungan dan responsif terhadap kebutuhan pelayanan masyarakat.

Di dalam sebuah organisasi pemerintahan, peran pemimpin sangatlah besar dalam mempengaruhi kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan,serta didukung oleh kapasitas organisasi

pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (Good Governance) bisa terwujud, sebaliknya jika disebuah organisasi peran seorang pemimpin itu lemah atau tidak baik akan terjadi keruntuhan kinerja didalam sebuah organisasi pemerintahan di Indonesia. (Istianto,2009:2)

Di Indonesia setiap kepemimpinan dalam menata sebuah organisasi bervariasi cara tersendiri dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur-unsur di dalam anggota organisasinya untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja anggotanya yang berkualitas. Dengan meningkatnya kualitas kinerja anggota dalam sebuah organisasi berarti tercapainya hasil kerja seorang anggota dan pemimpin dalam mewujudkan tujuan organisasi yang diinginkannya dari sejak awal.

Menurut pendapat Hasibuan (1996) struktur organisasi adalah suatu gambaran yang menggambarkan tipe-tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis-jenis wewenang pejabat distruktur organisasi, setiap bidangnya dan hubungan pekerjaannya, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan suatu sistem pimpinan didalam sebuah organisasi. Sedangkan menurut The Liang Gie (dalam Malayu, 1980) menyatakan bahwa struktur organisasi adalah kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebutuhan kerjasama.

Terbentuknya badan tersebut sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 8 Tahun 2014 tentang perubahan ke dua atas Perda Nomor 9 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sleman dan

Peraturan Bupati Nomor 24 dan nomor 7 Tahun 2014 terkait dengan tugas, fungsi dan tata kerja badan Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman perubahan kedua dari Peraturan Bupati Sleman Nomor 44 Tahun 2009 terkait dengan tugas, fungsi, dan tata kerja Kantor Pelayanan Perizinan (bpmpt.slemankab.go.id/,2016).

Sehubungan dengan adanya beberapa pekerjaan rumah didalam sebuah organisasi pemerintah yang harus mampu melaksanakan fungsi pengaturannya dan pelayanannya yang menjamin setiap masyarakat dalam mendapatkan pelayanan dengan kualitas yang baik tanpa adanya diskriminasi sebagaimana diatur dalam Undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan disebuah organisasi pemerintahan yang ramping dan penataannya yang baik nantinya akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang lebih berkualitas serta mempermudah bagi yang menerima layanan disebuah organisasi itu tersebut.

Di dalam organisasi pelayanan publik memiliki masalah empirik salah satunya adalah dimana kondisi organisasi pemerintah itu dijadikan sebagai “officialdom” yang artinya kerajaan pejabat yang berada dalam batas official yang yurisdiktif, yang mempunyai tugas dan tanggung jawab resmi (official duties), yang bekerja dalam tatanan pola hirarki sebagai perwujudan dari tingkatan otoritas dan kekuasaannya (Thoha, 2003:2). Masalahnya juga berkaitan dengan munculnya “patologi birokrasi” atau yang disebut dengan istilah bureaucratism. Patologi birokrasi ini diindikasikan dengan sifat-sifat swollen (membengkak/tambun), sluggish (melempem), cumbersome (tidak praktis), redtape (pemereras), inefficient (boros), routine (stagnan), rigid (kaku), narrow

(tidak berwawasan), arrogance (sombong), complex procedures (berbelit-belit), dan formal measures (mengutamakan formalitas) (Utomo, 2005).

Hasil penelitian pendapat dari Ulung Pribadi (2009) menemukan bahwa di Kabupaten Sleman Penataan Struktur Organisasi Pelayanan Publik masih terdapat beberapa paradigma, menggunakan dari istilah Denhardt and Denhardt, “Old Public Administration” – bukan” New Public Service” – sehingga didalam sebuah penataan organisasi itu tersebut haruslah disusun sebuah kerangka dalam menjalankan perintah-perintah dari Pemerintah Pusat – bukan dalam kerangka merespon kebutuhan pelayanan publik.

Penataan organisasi sering kali dilakukan oleh pemerintah daerah untuk mengoptimalkan fungsi dan jalannya organisasi. Tidak efektif dan efisiennya organisasi perangkat daerah masih menjadi masalah utama dalam penataan struktur organisasi pemerintah. Patologi organisasi seperti inkonsistensi tupoksi, underload, overload, overlapping, dan lainnya mengharuskan pemerintah daerah merestrukturisasi organisasi agar tujuan utama organisasi dapat berjalan semestinya.

Sebelum PTSP, pelayanan perizinan di Kabupaten Sleman ditangani oleh sebuah unit dengan nama unit Pelayanan Terpadu Perizinan Satu Atap (UPT PSA). Perizinan yang dilayani oleh UPT PSA Kabupaten Sleman berjumlah 26 jenis perizinan (5 instansi teknis). Petugas yang ada di UPT PSA merupakan perwakilan dari SKPD teknis pengampu perizinan. Kemudian melalui Peraturan Daerah Kabupaten Sleman Nomor 9 Tahun 2009 tentang Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sleman, terbentuklah Kantor Pelayanan Perizinan dengan tugas dan fungsi sebagaimana di atur dalam Peraturan Bupati Sleman Nomor 44

Tahun 2009 tentang uraian tugas, fungsi dan tata kerja kantor pelayanan perizinan.

Kantor Pelayanan Perizinan merupakan unsur pendukung pemerintah daerah yang dipimpin oleh Kepala kantor yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah yang bertugas melaksanakan penyelenggaraan pemerintah daerah di bidang pelayanan perizinan dan berfungsi sebagai :

1. Perumusan kebijakan teknis bidang pelayanan perizinan.
2. Pelaksanaan tugas bidang pelayanan perizinan.
3. Pengoordinasian pelaksanaan pelayanan perizinan.
4. Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Bupati sesuai dengan tugas dan fungsinya.
5. Dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan publik perlu dilakukan penataan kelembagaan penyelenggara pelayanan terpadu satu pintu maka diterbitkan Perda Nomor 8 Tahun 2014 tentang perubahan ke 2 atas Perda Nomor 9 Tahun 2009 tentang OPD Kabupaten Sleman serta Perbub No. 24.7 Tahun 2014 tentang uraian tugas, fungsi dan tata kerja BPPPT.

Kemudian terbitnya Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2016 tanggal 19 juni 2016 tentang Perangkat Daerah maka Pemerintah Kabupaten Sleman Menerbitkan Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2016 tanggal 13 september 2016 tentang pembentukan dan susunan Perangkat Daerah Pemerintah Kabupaten Sleman dan sebagai petunjuk pelaksanaan Peraturan Daerah tersebut diterbitkan Peraturan Bupati Sleman Nomor 90 Tahun 2016

tanggal 2 Desember Tahun 2016 Tentang Kedudukan,Susunan Organisasi,Tugas dan Fungsi,serta Tata Kerja Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu. Sedangkan kewenangan Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman berdasarkan Peraturan Bupati Sleman Nomor 25 Tahun 2017 tanggal 2 juni tahun 2017 tentang kewenangan penyelenggaraan perizinan.

Berdasarkan pada uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian di Kabupaten Sleman di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu,ketertarikan ini didasari oleh seringnya perubahan Organisasi Perangkat Daerah dari sejak Tahun 2009 hingga Tahun 2014 ,yang nantinya akan dituangkan didalam seb uah penelitian dengan judul **PENATAAN STRUKTUR ORGANISASI**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka penulis akan merumuskan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana penataan struktur organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kab.Sleman Tahun 2016?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penataan struktur organisasi di Dinas penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kab.Sleman Tahun 2016 dan untuk mengetahui capaian keberhasilan dari penataan struktur organisasi di Dinas penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Kab.Sleman Tahun 2016

D. Manfaat Penelitian

Selain mempunyai tujuan seperti di atas, penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan manfaat, baik itu manfaat akademis maupun manfaat praktis, yaitu:

1. Manfaat teoritis

Manfaat yang diharapkan oleh penulis yaitu kesempatan untuk mendalami dan menerapkan pengetahuan yang diperoleh selama dibangku perkuliahan yang berkaitan dengan kajian penulisan mengenai penataan struktur organisasi.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi pemerintah daerah yaitu lebih kepada bagaimana pemerintah dalam menata struktur organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman.

- b. Bagi masyarakat yaitu memberikan informasi tentang penataan struktur organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman.

E. Tinjauan pustaka

Berkaitan dengan penelitian penataan struktur organisasi yang akan diteliti oleh penulis, sebelumnya ada beberapa penelitian yang relevan yang diteliti oleh:

1. Penelitian Weny Almoravid Dunga pada tahun 2010 tentang kelembagaan perangkat daerah berdasarkan PP 41/2007 yang dimana

dalam penataan kelembagaan tersebut perlulah terlebih dahulu dilihat semua faktor baik itu kesempatan peluang maupun tantangan serta hambatan apa yang ada dalam era otonomi ini serta penataan lembaga dalam organisasi-organisasi yang akan dibuat haruslah pula dapat menjawab serta memenuhi kehendak pelanggan yaitu masyarakat di daerah yang memerlukan pelayanan secara optimal agar terciptanya suatu keadaan yang menggambarkan good governance. Untuk itu diperlukan pula aparat birokrasi pemerintah yang memiliki kemampuan dan responsif yang tinggi serta berdisiplin, komitmen dan bertanggung jawab serta accountability dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai unsur pelayanan terhadap organisasi publik. Ini sangat penting bagi birokrat dalam melaksanakan misi tugasnya agar dapat terwujud tujuan ke arah keberhasilan, yaitu tujuan publik berupa efektivitas.

2. Selanjutnya penelitian tentang penataan struktur organisasi yang diteliti oleh Bayu Retno Nugroho pada tahun 2014 yang berjudul Formulasi Kebijakan Kelembagaan Baru Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sleman (Perda Nomor 8 Tahun 2014). Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui formulasi kebijakan kelembagaan baru organisasi perangkat daerah di kabupaten sleman yang berkaitan dengan peningkatan koordinasi kerja dan membandingkan dengan teori-teori yang tersedia . Adapun teori yang digunakan adalah formulasi kebijakan, faktor-faktor yang mempengaruhi formulasi kebijakan, struktur organisasi, konsep kelembagaan pemerintahan baru, pemerintahan daerah, organisasi perangkat daerah, dan penataan organisasi perangkat daerah. Adapun penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif

dikarenakan untuk menggambarkan kelembagaan pemerintah daerah kabupaten sleman pasca diberlakukannya Perda No 8 tahun 2014 dan terkait formulasi kebijakan didalamnya. Adapun kesimpulan dari penelitian yang dilakukan oleh Bayu Retno Nugroho adalah pasca diberlakukannya peraturan daerah nomor 8 tahun 2014 tentang organisasi perangkat daerah pemerintah kabupaten sleman terlihat jelas adanya perubahan-perubahan pada SKPD dikabupaten sleman. Di dalam melakukan formulasi kebijakan yang dilakukan harus berdampak pada kedewasaan organisasi dalam melakukan pelayanan masyarakat serta prinsip keterbukaan dan pelayanan publik yang selalu dijaga dan ditingkatkan kualitasnya.

3. Selanjutnya penelitian tentang inovasi-inovasi pelayanan publik untuk pengembangan ekonomi lokal yang diteliti oleh Agus Pramusinto dikabupaten lebak, didalam penelitiannya ini akan melihat beberapa aspek positif dari pemberlakuan otonomi daerah, yang terpenting dari pemerintah daerah dilihat dari sisi peningkatan inovasi dalam memberikan pelayanan publik dalam memberikan dukungan iklim berinvestasi yang lebih baik. Pada penelitian yang terjadi dilapangan akan diangkat beberapa kasus untuk memberikan ilustrasi perubahan yang positif, pada penelitian Agus Pramusinto ini dalam mempertajam pembahasannya akan di fokuskan pada kasus pembaruan yang dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Lebak, karena kasus Kabupaten Lebak salah satu sebagai daerah yang miskin dan juga Kabupaten Lebak tidak hanya memikirkan dalam peningkatan PAD didapat dari pungutan-pungutan baik itu pajak daerah maupun dari retribusi daerah sebagaimana sebagian besar yang banyak

dilakukan oleh pemerintahan lainnya. Kabupaten Lebak bergerak dengan melakukan banyak terobosan untuk meningkatkan pelayanan publiknya, salah satu upaya yang dilakukan oleh pemerintah Kabupaten Lebak adalah pembentukan KPPT, salah satu upaya ini yang pantas ditiru oleh daerah lainnya. Pada pembentukan KPPT ini kemudahan, kecepatan, dan kemurahan pelayanan akan menjadi daya tarik bagi dunia usaha yang ditawarkan oleh KPPT.

Dari tiga literature review di atas secara garis besar meneliti terkait dengan struktur organisasi yang berbeda-beda fokus penelitiannya. Dari penelitian yang pertama penelitian dari Weny Almoravid Dunga pada tahun 2010 tentang kelembagaan perangkat daerah berdasarkan PP 41/2007 yang dimana dalam penataan kelembagaan tersebut perlulah terlebih dahulu dilihat semua faktor baik itu kesempatan peluang maupun tantangan serta hambatan apa yang ada dalam era otonomi serta penataan lembaga dalam organisasi, agar terciptanya suatu keadaan yang menggambarkan good governance untuk itu diperlukan pula aparat birokrasi pemerintah yang memiliki kemampuan dan responsif yang tinggi serta berdisiplin, komitmen dan bertanggung jawab serta accountability dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai unsur pelayanan terhadap organisasi publik. Ini sangat penting bagi birokrat dalam melaksanakan misi tugasnya agar dapat terwujud tujuan ke arah keberhasilan, yaitu tujuan publik berupa efektivitas.

Sedangkan penelitian yang diteliti oleh Bayu Retno Nugroho pada tahun 2014 yang terkait dengan Formulasi Kebijakan Kelembagaan Baru Organisasi Perangkat Daerah Kabupaten Sleman (Perda Nomor 8 Tahun 2014). Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui formulasi kebijakan kelembagaan

baru organisasi perangkat daerah di kabupaten sleman dan peningkatan koordinasi kerja. Adapun teori yang digunakan adalah formulasi kebijakan, faktor-faktor yang mempengaruhi formulasi kebijakan, struktur organisasi, konsep kelembagaan pemerintahan baru, pemerintahan daerah, organisasi perangkat daerah, dan penataan organisasi perangkat daerah.

Adapun penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif dikarenakan untuk menggambarkan kelembagaan pemerintah daerah kabupaten sleman pasca diberlakukannya Perda No 8 tahun 2014 dan terkait formulasi kebijakan didalamnya dan yang terakhir penelitian tentang inovasi-inovasi pelayanan publik untuk pengembangan ekonomi lokal yang diteliti oleh Agus Pramusinto di kabupaten lebak, didalam penelitiannya ini akan melihat beberapa aspek positif dari pemberlakuan otonomi daerah, yang terpenting dari pemerintah daerah dilihat dari sisi peningkatan inovasi dalam memberikan pelayanan publik dalam memberikan dukungan iklim berinvestasi yang lebih baik.

Sedangkan penelitian yang diteliti oleh Viqri Yordhanda tentang Penataan Struktur Organisasi pada tahun 2018, adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui Penataan Struktur Organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman Tahun 2016 dan untuk mengetahui capaian keberhasilan dari Penataan Struktur Organisasi di Dinas penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman Tahun 2016. Di penelitian ini bagi pemerintah daerah yaitu lebih kepada bagaimana pemerintah dalam menata struktur organisasi di dinas penanaman modal dan pelayanan terpadu kabupaten sleman dan bagi masyarakat yaitu memberikan

informasi tentang Penataan Struktur Organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman.

Sehubungan dengan adanya beberapa pekerjaan rumah didalam sebuah organisasi pemerintah yang harus mampu melaksanakan fungsi pengaturannya dan pelayanannya yang menjamin setiap masyarakat dalam mendapatkan pelayanan dengan kualitas yang baik tanpa adanya diskriminasi sebagaimana diatur dalam Undang-undang nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik dan disebuah organisasi pemerintahan yang ramping dan penataannya yang baik nantinya akan menghasilkan kualitas pelayanan publik yang lebih berkualitas serta mempermudah bagi yang menerima layanan disebuah organisasi itu tersebut.

F. Kerangka Dasar Teori

1. Teori Penataan Struktur Kelembagaan

Menurut Dalziel, et.al (2004) mengemukakan bahwa untuk menata sebuah organisasi yang memiliki akuntabilitas yang tergambar dalam struktur, jabatan/tugas, proses pengambilan keputusan, maka perlu memperhatikan 6 prinsip dasar.

- a. memperhatikan nilai yang ada dan berlaku dalam organisasi, maupun dalam lingkungan eksternal organisasi.
- b. organisasi yang terbentuk perlu memperhatikan adanya interdependensi yang jelas dengan organisasi lainnya dalam berbagai aktivitas.
- c. organisasi yang terbentuk sedapat-mungkin merumuskan aturan-aturan yang dapat dilaksanakan.
- d. pemberdayaan anggota organisasi se-hingga dapat memiliki kebebasan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan organisasi.

- e. perlunya kejelasan terhadap sistem akuntabilitas organisasi.
- f. terbentuknya sebuah tim yang memiliki tanggung jawab yang jelas.

Menurut Robbins (dalam Aneta, 2014) dalam mengartikan penataan struktur organisasi adalah sebuah proses dimana dalam menata ulang terhadap tatanan birokrasi yang sudah lama ada ketika terjadi disebuah organisasi atau kelembagaan adanya dinamika tertentu pada lingkungan baik internal maupun eksternalnya didalam sebuah organisasi maka birokrasinya juga harus mengadaptasi dinamika tersebut agar dapat peningkatan. Dalam mengadaptasi terhadap dinamika yang terjadi maka birokrasi harus menunjukkan apa yang sesuai dengan realita yang ada. Penataan di dalam organisasi birokrasi pada hakekatnya adalah sebuah kegiatan yang menyusun satuan organisasi birokrasi yang nantinya akan diserahkan ke bidang kerja, fungsi atau tugas tertentu.

Secara teoritis, ada delapan cara yang dapat ditempuh untuk melakukan restrukturisasi menurut Bernadin dan Russel (dalam Primasari 2011), kedelapan cara tersebut adalah: downsizing, delayering, decentralizing, reorganization, cost reduction strategy, IT Innovation, competency measurement, dan performance related pay. :

- a. Downsizing adalah perampingan organisasi dengan menghapuskan beberapa pekerjaan atau fungsi tertentu.
- b. Delayering adalah pengelompokkan kembali jenis-jenis pekerjaan yang sudah ada.
- c. Decentralizing, dilakukan dengan cara menyerahkan beberapa fungsi dan tanggungjawab kepada tingkat organisasi yang lebih rendah.

- d. Reorganization adalah peninjauan atau penyusunan kembali (refocusing) tentang kompetensi inti (core competition) dari organisasi yang bersangkutan.
- e. Cost reduction strategy adalah penggunaan sumber daya yang lebih sedikit untuk pekerjaan yang sama.
- f. IT Innovation adalah penyesuaian pekerjaan dengan perkembangan teknologi.
- g. Competency measurement adalah bentuk restrukturisasi dengan cara melakukan pengukuran atau pendefinisian ulang terhadap kompetensi yang dibutuhkan oleh pegawai.
- h. Performance related pay artinya nilai yang diperoleh oleh pegawai didasarkan pada kinerja yang dicapainya.

Sejalan dengan teori konsepsi negara-negara yang tergabung dalam OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) melakukan Langkah-langkah serupa untuk mengadakan perubahan dalam organisasinya dengan melakukan perubahan-perubahan sebagai berikut (Lassen, 1997):

- 1) Melaksanakan desentralisasi kewenangan diantara organ-organ pemerintahan baik di antara pemerintah pusat maupun antara Pusat dan Daerah dan melaksanakan devolusi tanggungjawab ke pemerintahan di bawahnya.
- 2) Mengadakan pengkajian ulang terhadap apa yang seharusnya pemerintah lakukan dan yang pemerintah biayai, apa yang seharusnya pemerintah biayai tapi mereka tidak lakukan dan apa yang seharusnya pemerintah kerjakan tetapi tidak dikerjakan dan apa yang seharusnya pemerintah tidak kerjakan tetapi pemerintah kerjakan.

- 3) Mengadakan perampangan organisasi “downsizing” dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, mengadakan privatisasi dan koorporatisasi kegiatankegiatan pemerintahan.
- 4) Mempertimbangkan cara-cara yang lebih efektif dalam pembiayaan pemberian layanan seperti dengan mengadakan contracting out, menyerahkan pada mekanisme pasar and pengenaan retribusi;
- 5) Orientasi pada konsumen dengan menerapkan standar kualitas untuk pelayanan kepada masyarakat.
- 6) Melakukan benchmarking dan pengukuran kinerja
- 7) Mengadakan reformasi dengan mendisain pengaturan secara mudah atau sederhana dan mengurangi komponen-komponen pembiayaan.

Inggris ingin menampilkan wajah baru pemerintahannya yang lebih memberikan kepuasan kepada masyarakat. Untuk melaksanakan tujuannya tersebut, Pemerintah Inggris mengadakan langkah-langkah yang menurut Minogue adalah sebagai berikut (The British Council, 2002):

- 1) Mengadakan restrukturisasi sektor publik khususnya dengan mengadakan privatisasi.
- 2) Memperkenalkan prinsip-prinsip kompetisi melalui privatisasi, market testing pada pelayanan internal pemerintahan dan meningkatkan efisiensi dalam pengawasan.
- 3) Mengatasi keterbatasan dana yang dimiliki, pembiayaan pemerintahan dan pelayanan

- 4) Berorientasi kepada konsumen melalui menjalin hubungan yang serasi dengan pelaksana pelayanan dibandingkan hanya memperhatikan kebutuhan yang mendasari pelayanan.
- 5) Memfokuskan pada outcomes dan outputs dibandingkan pada inputs dan processes.
- 6) Meningkatkan akuntabilitas kepada konsumen atau pelanggan yakni masyarakat
- 7) Mengadakan penataan terhadap aturan yang ada dengan menerapkan desentralisasi dengan menciptakan badan usaha negara yang otonom.
- 8) Meningkatkan efisiensi, memperbaiki manajemen yang mendasarkan pada pengukuran kinerja dan insentif.

Konsep inovasi birokrasi antara lain dihasilkan Ted Gabler dan David Osborn yang mengemukakan 10 prinsip dalam melaksanakan perubahan-perubahan dalam pemerintahan yang diberi istilah Reinventing Government. Kesepuluh prinsip tersebut adalah sebagai berikut (Osborne, 2000):

- 1) Catalytic Government: Steering Rather Rowing; Pemerintah lebih mengkonsentrasikan diri pada aspek pengaturan/regulasi dengan membuat kebijaksanaan daripada sebagai pelaksana kebijakan atau pelaksana penyelenggaraan pelayanan umum bagi masyarakat;
- 2) Community-owned Government: Empowering Rather Than Serving; Pemerintah lebih bertujuan kepada memberdayakan masyarakat (empowering citizens) tidak hanya melayani yang membuat masyarakat terlena dan tergantung

kepada pemerintah tetapi pemberian layanan dan penyediaan fasilitas dilakukan dalam rangka pendewasaan dan pemandirian masyarakat;

3) **Competitive Government: Injecting Competition into service Delivery;** Menciptakan kompetisi dalam pemerintahan dengan mendorong terjadinya kompetisi dalam pemberian layanan di antara penyelenggara pelayanan umum;

4) **Mission-Driven Government: Transforming RuleDriven Organizations;** Pemerintah atau birokrasi Max weber mengemukakan bahwa jalannya birokrasi dikendalikan atau diarahkan oleh aturan, konsepsi tersebut dirasakan kurang tepat lagi tetapi sebaiknya Pemerintah atau birokrasi berjalan diarahkan oleh tujuan dan misi (mission) yang telah ditetapkan yakni untuk kepentingan masyarakat;

5) **Results-Oriented Government: Funding Outcomes, Not Input;** Pemerintah yang berorientasi pada hasil dengan penekanan atau pokok perhatian bukan pada aspek "inputs", melainkan pada aspek hasilnya (outcomes);

6) **Customer-Driven Government: Meeting the Needs of the Customer, Not the Bureaucracy;** Pemerintah yang diarahkan oleh kebutuhan dari konsumen yaitu masyarakat bukan diarahkan oleh kebutuhan dari pada Birokrasi;

7) **Enterprising Government: Earning Rather Than Spending;** penanaman semangat entrepreneur dalam Pemerintah, yakni bersemangat untuk menghasilkan atau mendapatkan keuntungan untuk penerimaan keuangan (earning money), daripada memikirkan bagaimana menghabiskan anggaran yang dialokasikan (spending money);

8) **Anticipatory Government: Prevention Rather Than Cure;** Pemerintah yang antisipatif, yakni melakukan antisipasi baik berupa pencegahan terjadinya sesuatu

permasalahan, antisipasi terhadap perubahan yang mungkin akan terjadi, daripada mengatasi masalah setelah permasalahan tersebut muncul atau menyesuaikan setelah perubahan terjadi.

9) Decentralized Government: From Hierarchy to Participation and Teamwork; Pemerintah yang melaksanakan desentralisasi atau mendelegasikan kewenangan kepada unsur-unsur bawahannya antara lain dengan menerapkan pola manajemen partisipatif serta kerjasama kelompok (teamwork) dalam pencapaian sasaran organisasi.

10) Market-Oriented Government: Leveraging Change Through the Market; Pemerintah yang mendorong berlakunya "mekanisme pasar" secara sehat dan menyesuaikan tuntutan perubahan berdasarkan tuntutan dan mekanisme pasar. Struktur organisasi memiliki ciri sebagai berikut :

1. Adanya tujuan tertentu yang ingin dicapai
2. Adanya sistem kerjasama yang terstruktur dari sekelompok orang
3. Adanya pembagian kerja dan hubungan kerja antara sesama karyawan
4. Adanya penetapan dan pengelompokan pekerjaan yang terintegrasi
5. Adanya keterikatan formal dan tata tertib yang harus dipatuhi
6. Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas.
7. Adanya unsur-unsur dan alat-alat organisasi
8. Adanya penempatan orang-orang yang akan melakukan pekerjaan.”

Selain itu ahli organisasi lainnya mengemukakan tiga pendekatan perubahan organisasi, meliputi pendekatan potensi manusiawi, sosial-teknis, serta TQM (Soegiono, 2013): Pendekatan potensi manusiawi, Pendekatan sosial, Teknik, Pendekatan TQM.

Apabila komponen-komponen struktur organisasi yang mendukung disusun dengan baik antara pembagian kerja atau spesialisasi disusun sesuai dengan kebutuhan, dapat saling menunjang, jelas wewenang tugas dan tanggung jawabnya, tidak tumpang tindih, sebaran dan tingkatan dalam organisasi memungkinkan dilakukannya pengawasan yang efektif, struktur organisasi desentralisasi memungkinkan untuk diadakannya penyesuaian atau fleksibel, letak pengambilan keputusan disusun dengan mempertimbangkan untuk rugi dari sistem sentralisasi dan desentralisasi, antara lain sentralisasi yang berlebihan bisa menimbulkan ketidakluwesannya dan mengurangi semangat pelaksana dalam pelaksanaan kegiatan. sedangkan desentralisasi yang berlebihan bisa menyulitkan dalam kegiatan pengawasan dan koordinasi.

Berdasarkan pengertian dan fungsi struktur organisasi tersebut menunjukkan bahwa struktur organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu organisasi, sehingga dengan demikian struktur organisasi juga sangat berpengaruh terhadap kualitas pelayanan. Dalam penyelenggaraan pelayanan public, aparatur pemerintah bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat dalam rangka menciptakan kesejahteraan masyarakat. Masyarakat berhak untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dari pemerintah karena masyarakat telah memberikan dananya dalam bentuk pembayaran pajak, retribusi dan berbagai pungutan lainnya.

G. Definisi Konseptual

Definisi konsep merupakan usaha untuk menjelaskan batasan pengertian antara konsep yang satu dengan konsep yang lainnya. Konsep adalah istilah yang terdiri dari satu kata atau lebih yang menggambarkan suatu gejala atau menyatakan suatu ide maupun gagasan (Hasan, 2002:17). Untuk menjelaskan maksud dan pengertian konsep-konsep yang terdapat di dalam penelitian Penataan Struktur Organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman, maka akan dibuat batasan-batasan konsep yang dipakai adalah sebagai berikut:

1. Struktur organisasi

Penataan struktur organisasi adalah sistem penugasan, hubungan pelaporan, dan komunikasi yang saling menghubungkan antara pekerjaan baik itu individu maupun kelompok yang menjadi satu. Didalam struktur organisasi selalu mencerminkan pengalokasian pekerjaan ke dalam setiap divisi tenaga kerja juga menunjukkan koordinasi hasil kinerja sehingga tujuan organisasi dapat dihasilkan dengan baik. Schermerchon (dalam Leily, 2008:11)

H. Definisi Operasional

Pengertian definisi operasional menurut koentjaraningrat adalah suatu usaha mengubah konsep yang berupa konstrak dengan kata-kata yang menggambarkan perilaku atau gejala yang dapat di uji dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain. Dalam penelitian ini definisi operasionalnya antara lain:

1. Penataan Struktur Organisasi:

a. Downsizing ,meliputi :

-Pengurangan jabatan-jabatan dalam struktural organisasi

b. Delayering,meliputi :

-Pengelompokan kembali tugas pokok dan fungsi organisasi

c. Decentralizing,meliputi :

- Penyerahan wewenang ke sub unit organisasi dibawahnya

d. Refocusing,meliputi :

-Peninjauan kembali pokok dan fungsi organisasi

e. Cost reduction strategy,meliputi :

-Pekerjaan yang sama untuk sumber daya yang lebih sedikit

f. IT innovation,meliputi :

-Perkembangan teknologi dalam menyesuaikan pekerjaan

I. Metode penelitian

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian Kualitatif deskriptif. Menurut Moleong (dalam Haryanti, 2010) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Menurut Whitney (dalam Nazir, 2014), mengungkapkan bahwa penelitian deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat dan situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, pandangan-pandangan, serta proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.

Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif karena peneliti ingin menjelaskan secara mendalam tentang bagaimana dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi proses Penataan Struktur Organisasi di Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan Terpadu Kabupaten Sleman. Kasus-kasus seperti ini harus diketahui lebih dalam dengan interview kepada subjek penelitian. Identifikasi kasus yang mendalam dengan penelitian kualitatif ini diharapkan mampu menjelaskan secara tuntas kasus yang diangkat oleh penulis.

Penelitian kualitatif deskriptif yang dipilih oleh peneliti dianggap cocok untuk mengidentifikasi kasus di atas karena persoalan restrukturisasi adalah bukan persoalan angka-angka (kuantitatif), namun restrukturisasi kelembagaan merupakan persoalan perubahan struktur, pengembangan organisasi, perampingan organisasi yang harus diteliti secara mendalam dengan pertanyaan yang kritis, dan hasil wawancara akan berupa deskripsi bukan penjelasan yang menggunakan angka.

2. Jenis dan Sumber Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan data yang menurut penulis sesuai dengan objek penelitian dan memberikan gambaran tentang objek penelitian. Adapun sumber data yang digunakan, dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

a. Data Primer

Data Primer menurut Sarwono (2006:129) adalah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini harus dicari melalui narasumber atau dalam istilah teknisnya responden, yaitu orang yang kita jadikan objek penelitian atau orang yang kita jadikan sebagai saran mendapatkan informasi ataupun data. (Sarwono,2006:129). Jadi kesimpulan dari definisi data primer adalah data ini didapat dari narasumber yang kita jadikan objek penelitian dan bisa juga dari survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original.

Dalam penelitian ini, Data yang diperoleh melalui lapangan atau daerah penelitian dari hasil wawancara mendalam dengan informan dan observasi langsung. Peneliti turun langsung ke lapangan tepatnya di Kabupaten Sleman pada umumnya dan KPPD Kab Sleman pada khususnya dengan tujuan untuk mengumpulkan data dalam berbagai bentuk, seperti rekaman hasil wawancara dan foto otentik dilapangan.

b. Data Skunder

Selain data primer, didalam penelitian juga menggunakan data sekunder sebagai metode pengumpulan data. Definisi data sekunder menurut Sarwono adalah data yang sudah tersedia sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan. (Nazir, 2003)

Untuk mendukung definisi diatas definisi menurut Hanke dan Reitsch adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan di publikasikan kepada masyarkat pengguna data. (Moleong, 2005)

Berdasarkan definisi dari kedua ahli diatas dapat disimpulkan data sekunder adalah data yang sudah tersedia atau telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul

data dan di publikasikan kepada masyarakat pengguna data sehingga kita tinggal mencari dan mengumpulkan.

Dalam penelitian ini juga melakukan telaah pustaka, dimana peneliti mengumpulkan data dari penelitian sebelumnya berupa buku, jurnal, koran, dokumentasi mengenai kajian daerah terkait masalah rencana pembentukan daerah baru atau provinsi baru. Terdapat juga situs atau website yang diakses untuk memperoleh data yang lebih akurat yang berkaitan dengan restrukturisasi organisasi publik Kabupaten Sleman. Selain itu, referensi atau sumber lain yang dianggap relevan dan berkaitan dengan masalah dalam penelitian ini.

3. Unit Analisis

Menurut Hamidi (dalam Hanitijo, 1994) menyatakan bahwa unit analisis adalah satuan yang diteliti yang bisa berupa individu, kelompok, benda atau suatu latar peristiwa sosial seperti misalnya aktivitas individu atau kelompok sebagai subjek penelitian. Dari cara mengungkap unit analisis data dengan menetapkan kriteria responden tersebut, peneliti dengan sendirinya akan memperoleh siapa dan apa yang menjadi subjek penelitiannya.

Dari pokok bahasan dan permasalahan yang ada, maka peneliti menentukan Perubahan Struktur Organisasi Dinas Pengendalian Pertanahan Daerah Menjadi Kantor Pengendalian Pertanahan Daerah Kabupaten Sleman Melalui Peraturan Daerah Nomor 8 tahun 2014.

4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam melakukan penelitian sehingga diperlukan keterampilan penulis dalam pengumpulan data tersebut agar diperoleh suatu data yang valid. Menurut Moleong: 2005, pengumpulan data adalah

prosedur yang sistematis untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Moleong mengungkapkan, setidaknya ada tiga metode dalam pengumpulan data yaitu, wawancara dan dokumentasi.

Pada teknik pengumpulan data, peneliti melakukan berbagai tahap guna mendapatkan data yang efektif dan terpercaya. Oleh karena itu, peneliti menggunakan metode wawancara, observasi dan dokumentasi, lalu kemudian mendeskripsikannya :

- a. Wawancara Untuk memperoleh data informasi secara akurat dari narasumber langsung sebagai data primer, peneliti melakukan wawancara secara mendalam. Wawancara adalah pengumpulan data dalam pelaksanaannya adalah mengadakan Tanya jawab terhadap orang-orang yang erat kaitannya dengan permasalahan, baik tertulis maupun lisan guna memperoleh masalah yang diteliti. (Arikunto, 2002)

Adapun stakeholder-stakeholder yang akan diwawancarai adalah:

1. Sekretaris Daerah bagian Organisasi Sleman
2. Kepala Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Sleman

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu teknik pengumpulan data yang mana dengan menghimpun dan menganalisis dokumen-dokumen yang terkait, baik dokumen tertulis, gambar maupun elektronik. (Koentjaraningrat, 1997).

Dalam penelitian ini, dokumen yang dicari antara lain berupa Undang-undang, peraturan pemerintah, peraturan menteri, Raperda, notulensi rapat DPRD, hasil dengar pendapat dengan stakeholders terkait, Perda no 8 tahun 2014.

5. Teknik Analisis Data

Tahap analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar (Moleong, 2005). Lebih lanjut menurut Moleong, pada teknik ini, diperlukan tahap-tahap menganalisis data yang mempermudah peneliti dalam mengelola data yang telah didapatkan. Selain itu memungkinkan peneliti berada di jalur yang benar, memiliki gambaran, patokan, yang jelas dari proses analisis data. Teknik analisis data tersebut menurut Moleong (2005:41-42) adalah:

1. Menentukan tema Pada tahap pertama, peneliti menentukan tema yang akan diteliti dan kemudian membuat suatu biblioghrapy yang sesuai dengan tema yang ditentukan oleh peneliti. Pada tahap ini juga, peneeliti mulai menyusun kerangka karangan penelitiannya guna dalam penulिसannya lebih terarah dan sistematis.
2. Mencari data menggunakan teknik pengumpulan data Pada tahap ini, peneliti mencari data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang telah ditentukan. Pada tahap ini, yang digunakan untuk mencari data atau mendapatkan data adalah wawancara dan dokumentasi.
3. Menyeleksi data Pada tahap ini, peneliti menyeleksi data-data yang telah didapatkan sesuai dengan kebutuhan penelitiannya, pada tahap ini juga, peneliti mengklasifikasikan data sesuai dengan jenis datanya. Hal ini berguna untuk memberi batasan pembahasan sehingga karya tulisnya lebih sistematis. Selain itu, membantu peneliti untuk menjelaskan data yang telah didapat.
4. Menjelaskan hasil penelitian Setelah semua data diperoleh dan dirasa cukup untuk mendukung temanya, pada tahap ini, penulis memaparkan beragam data yang telah didapatkan di lapangan dan berusaha menjelaskan dalam bentuk laporan tulisan yang ilmiah