

Implementasi Reformasi Organisasi Perizinan Di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta

Isnaini Muallidin

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Jl. Lingkar Selatan, Kasihan Bantul DIY
email: isnaini_m@yahoo.com

Abstract

This paper aims to review the implementation of the reform of the licensing organization in an effort to improve the quality of public services in Dinas Perizinan of the Yogyakarta city. It focuses on three aspects, namely: formalization, centralization, and specialization. This paper revealed that the level of formalization in Dinas Perizinan is influenced by the dynamics of socio-economic conditions and some regulation-related issues. On the aspect of specialization there are problems related to the insufficient number as well as competence of the staffs. Progress has been made in the presence of an intense coordination system to assure the responsiveness and accuracy of the service.

Key Words:

reform of public organizations; formalization; centralization; specialization;
Office of Licensing; Yogyakarta City

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk meninjau pelaksanaan reformasi organisasi dalam upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Fokus pembahasan ditekankan pada tiga aspek, yaitu: formalisasi, sentralisasi, dan spesialisasi. Makalah ini mengungkap bahwa aspek formalisasi dipengaruhi oleh dinamika kondisi sosial ekonomi dan persoalan regulasi. Pada aspek spesialisasi persoalan terutama terkait dengan jumlah serta kompetensi staf yang masih belum memadai. Sementara pada aspek sentralisasi terdapat kemajuan terkait dengan telah bekerjanya sistem koordinasi intensif untuk menjamin kecepatan dan ketepatan pelayanan.

Kata Kunci:

reformasi organisasi publik; formalisasi; sentralisasi; spesialisasi; Dinas Perizinan;
Kota Yogyakarta

Pendahuluan

Penataan perangkat kelembagaan daerah yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah (PP) No.41/2007 tentang Pedoman Organisasi Perangkat Daerah lebih mengarah pada upaya *rightsizing*,

yaitu penyederhanaan birokrasi pemerintah yang diarahkan untuk mengembangkan organisasi yang lebih proporsional, datar, hierarki yang pendek, dan kewenangan yang terdesentralisasi. Pemerintah daerah ditata sedemikian rupa agar mampu

menjalankan tugas pokok dan fungsinya secara ekonomis, efektif, efisien, dan akuntabel (*Info URDI*, 2000).

Keberhasilan pelaksanaan otonomi daerah sangat tergantung pada kemampuan keuangan daerah, sumber daya manusia yang dimiliki, serta kemampuan daerah untuk mengembangkan potensi yang ada. Oleh karena itu, dengan segenap kemampuan yang ada, pemda berusaha meningkatkan produktivitas ekonomi daerahnya. Salah cara yang dilakukan adalah dengan memperbaiki iklim investasi melalui penyederhanaan perizinan dan peningkatan pelayanan di bidang perizinan.

Di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), dari lima pemerintahan kabupaten/kota yang ada, Pemerintahan Kota Yogyakarta adalah yang pertama kali melakukan reformasi organisasi perizinan. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan membentuk Unit Pelayanan Terpadu Satu Atap (UPTSA) pada awal tahun 2000 melalui Keputusan Walikota Yogyakarta No. 01/2000 yang mulai operasional sejak Januari 2000. Namun dalam prakteknya, pelayanan perizinan yang dilaksanakan oleh UPTSA menghadapi banyak kendala, sehingga menjadi tidak efektif dan tidak efisien.

Beberapa hal yang menyebabkan kegagalan UPTSA antara lain terkait dengan status kelembagaan UPTSA yang belum mandiri sehingga koordinasi perizinan terhambat birokrasi, kewenangan pelayanan perizinan yang hanya terbatas pada *front office*, proses perizinan yang masih di instansi teknis, prosedur dan mekanisme pelayanan perizinan yang masih berbeli; persyaratan perizinan bersifat parsial, sehingga terjadi duplikasi persyaratan (misal IMBB, HO dan Izin Teknis), belum adanya Standar Pelayanan Minimal (SPM) untuk semua jenis perizinan, waktu proses perizinan belum sesuai waktu yang telah ditentukan, hingga petugas pelayanan

yang kurang menguasai permasalahan secara teknis (Dinas Perizinan, 2005).

Guna mengatasi kendala-kendala tersebut, pada tahun 2005 keberadaan UPTSA ditingkatkan ditingkatkan menjadi Dinas Perizinan (Hery Zudianto, 2005). Pemerintah Kota Yogyakarta, berusaha memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan khususnya perizinan dengan membentuk Dinas Perizinan Kota Yogyakarta yang di atur dalam Peraturan Daerah (Perda) Kota Yogyakarta Nomor 17 Tahun 2005 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perizinan Kota Yogyakarta yang mulai berlaku sejak Januari 2006.

Semenjak dibentuknya Dinas Perizinan, pelayanan perizinan di Kota Yogyakarta meningkat secara drastis. Jenis-jenis perizinan yang menjadi kewenangan Dinas Perizinan terus bertambah, tingkat kepuasan pengguna layanan juga meningkat. Dinas Perizinan Kota Yogyakarta bahkan menjadi salah satu Dinas Perizinan Terbaik yang dijadikan percontohan nasional dan memperoleh berbagai penghargaan.

Berdasarkan latar belakang singkat di atas, tulisan ini bermaksud mengkaji implementasi reformasi organisasi yang diselenggarakan di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Bagaimanakah arah implementasi reformasi organisasi tersebut terkait dengan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik? Apa saja kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya? Dan Bagaimana Dinas Perizinan berupaya mengatasi kendala-kendala tersebut? Guna menjawab poin-poin pertanyaan tersebut, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode penelitian evaluasi melalui serangkaian *indepth interview* dan observasi. Narasumber dalam penelitian ini antara lain; Kepala Dinas Perizinan Kota Yogyakarta, Kepala Bidang, Kepala Seksi, Staf dan Konsumen.

Reformasi Organisasi Publik

Mazmanian dan Sabatier (dalam Abdul Wahab, 2005;68-69) menjelaskan konsep atau makna implementasi sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk Undang-Undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif atau keputusan badan peradilan.

Terkait dengan reformasi organisasi, konsep implementasi dapat dilihat dalam dua metode, yaitu *unilateral* dan *share* (Waldersee and Griffiths, 2004; 425). Metode unilateral adalah lebih bersifat memberikan petunjuk (preskriptif), kontrol, dan urusan teknis didasarkan pada kewenangan untuk mengubah secara obyektif aspek formal dari suatu instansi. Metode ini cenderung bersifat *top-down*, prosedural, dan difokuskan pada alokasi sumber daya, serta mengikuti garis kewenangan formal. Berbeda dengan metode *share* yang lebih menitikberatkan pada penguatan partisipatif, menggunakan teknik konsultatif yang secara langsung mempunyai target nilai, sikap, keahlian dari anggota organisasi. Metode ini secara tipikal bersifat partisipasi tim untuk melakukan *re-design* dan komite konsultasi.

Berangkat dari perspektif di atas, maka implementasi perubahan pada struktur organisasi pada prinsipnya lebih berorientasi pada upaya peningkatan kualitas pelayanan publik. Salah satu tujuan dari implementasi reformasi organisasi adalah sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas organisasi. Untuk mencapai kualitas pelayanan publik tersebut sangat tergantung dengan implementasi dari perubahan yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi.

Costello (dalam Hoque and Moll, 2000) melihat ada tiga tipe implementasi perubahan organisasi dalam rangka meningkatkan pelayanan publik. *Pertama, developmental*. Perubahan *developmental* ini dapat dimaknai sebagai perbaikan organisasi secara praktis seperti membangun

tim untuk mempersiapkan diri masuk dalam mekanisme pasar atau mencoba menerapkan teknologi baru. *Kedua, transtitional*. Perubahan transisional ini merujuk kepada implementasi struktur baru atau metode baru. Kehendaknya melakukan reorganisasi secara sungguh-sungguh dengan memasukkan teknik, metode, dan prosedur atau produk dari pelayanan publik. *Ketiga, transformational*, merujuk kepada memperkenalkan struktur baru yang merupakan hasil dari proses perubahan yang dikaitkan dengan visi dan strategi pelayanan publik. Contoh dari perubahan transformasi adalah merger, konsolidasi, dan *restructuring*.

Kingsley (dalam Suwondo, 2000) merekomendasikan perlunya reformasi karakter pemerintah daerah (*internal reform*) dengan mengimplementasikan beberapa teknik dalam meningkatkan kualitas pelayanan adalah *Performance measurement* dengan terdapatnya catatan laporan yang jelas dari hasil-hasil kegiatan dan mengukur efisiensi relatif, misalnya dengan biaya/harga per unit pelayanan yang diberikan. *independent and objective audits*, baik terhadap *performance* dan manajemen keuangan. *Performance contracts* dengan tetap menjaga hubungan yang baik dengan pihak lain (pemerintah, swasta, dan NGOs). *decentralization of responsibility within government* dengan membagi habis tugas-tugas dan memberikan target yang jelas terhadap pejabat-pejabat dibawahnya. *Introducing customer orientation and access* dengan mempublikasikan rencana-rencana dan laporan kegiatan, menetapkan *one-stop-shops* untuk memudahkan dalam pengurusan perizinan.

Reformasi Dinas Perizinan Kota Yogyakarta

Reformasi perizinan telah mengakibatkan perubahan yang substansi terkait dengan reorganisasi perizinan di Pemerintahan Kota Yogyakarta. Kebijakan

reorganisasi ini ditandai dengan adanya Peraturan Daerah No. 17/2005 Tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Dinas Perizinan. Perda tersebut menjadi titik tolak bagi reorganisasi perizinan di lingkungan Pemerintahan Kota Yogyakarta. Sebab dengan adanya penataan organisasi tersebut menandakan bahwa pengurusan perizinan satu pintu ini dibawah dinas tersendiri menjadi lebih efisien dan efektif.

Selain adanya penataan organisasi, reformasi perizinan juga diperkuat dengan adanya peningkatan kualitas sistem dan prosedur perizinan. Dinas Perizinan diberi kewenangan untuk melakukan sinkronisasi sistem prosedur pelayanan perizinan secara integratif yang tidak hanya bersifat parsial. Pelayanan perizinan parsial bersifat tunggal artinya bahwa pengurusan perizinan tidak terkait dengan izin yang lain. Sedangkan pelayanan izin bersifat paralel artinya pengurusan perizinan terkait dengan persyaratan yang tidak berulang-ulang.

Dengan adanya sistem prosedur yang rinci dan rigid tersebut, Dinas Perizinan diperkuat juga dengan penggunaan perangkat teknologi informasi yang memudahkan warga dalam pengurusan izin. Mulai dari persyaratan dan pengambilan formulir perizinan dapat di *download* di website Dinas Perizinan, www.perizinan.jogjakota.go.id. Untuk pendaftaran dan pemantauan perkembangan izin, konsumen dapat menggunakan monitor layar sentuh (*touch screen*) yang ditempatkan di bagian depan pelayanan. Informasi-informasi yang terdapat di dalam modul *touch screen* meliputi: Persyaratan dan prosedur perizinan, informasi suatu proses perizinan, pengaduan dan keluhan pelayanan perizinan, serta karcis antrian tunggu pelayanan.

Perbandingan reorganisasi organisasi perizinan dari UPTSA menjadi Dinas Perizinan secara ringkas dapat di lihat pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1.
Perbandingan Reorganisasi Perizinan dari UPTSA menjadi Dinas Perizinan.

	UPTSA	DINAS PERIZINAN
Persyaratan Izin	Dapat dilengkapi selama proses.	Bila tidak lengkap secara sistem (aplikasi Sistem Informasi Manajemen Perizinan) tidak dapat diproses.
Proses Izin	Izin diproses secara parsial.	Izin diproses secara terpadu dan bertahap.
Routing Slip	Sebagian izin dengan kendali / <i>Routing Slip</i> .	<i>Routing slip</i> dengan Sistem Informasi dapat terpantau setiap tahapan.
Masa Berlaku	Masa berlaku izin tidak dapat dipantau.	Dapat diterbitkan pemberitahuan habis masa berlaku secara otomatis sesuai data yang ada.
Pengaduan	Melalui surat, telpon, atau datang langsung.	Dapat mengirim email Dinas Perizinan atau menulis langsung pada touch screen yang terhubung dengan seluruh jajaran Dinas Perizinan.
Kinerja	- Belum ada sistem prosedur izin - Personil hanya mengetahui izin tertentu.	- Penerapan sistem dan prosedur dengan aplikasi perizinan - Petugas menguasai semua proses izin.
Durasi Waktu	Lebih lama dari ketentuan dalam aturan.	Waktu lebih singkat/minimal sama dengan aturan.
Pembayaran Retribusi	Langsung counter.	Melalui Bank Pembangunan Daerah yang terletak satu atap dengan Dinas Perizinan.

Sumber: Dinas Perizinan, 2008

Menurut Dumphy dan Stace (dalam Waldersee and Griffiths, 2004;427) implementasi perubahan dalam organisasi yang berskala besar lebih dominan menggunakan metode *top-down*. Bahkan secara lebih teknis, Moon (1999;33-35) melihat efektivitas implementasi reformasi organisasi sektor publik sangat tergantung dengan pengembangan karakteristik dari organisasi publik itu sendiri. Karakteristik organisasi dapat dilihat dari aspek struktur organisasi. Dalam konteks reformasi struktur organisasi, beberapa studi organisasi melihat reformasi struktur organisasi dalam tiga (3) aspek, yaitu; formalisasi, spesialisasi, dan sentralisasi (Melcher, 1994; Robbins, 1994; Moon, 1999; Andersen, 2002). Oleh karena itu, untuk menganalisis aspek implementasi reformasi organisasi di Dinas Perizinan untuk meningkatkan kualitas pelayanan berdasarkan tiga perspektif dari teori

organisasi, yaitu; formalisasi, sentralisasi, dan spesialisasi.

Formalisasi

Formalisasi merupakan salah satu bentuk karakteristik dari struktur organisasi, di mana pekerjaan dalam suatu organisasi distribusikan, dimasukkan dalam aturan-aturan, prosedur-prosedur dan perintah dalam bentuk tertulis. Ide dari formalisasi ini adalah untuk mengelola dan mengontrol pekerjaan (Andersen, 2002;345). Formalisasi dipandang sebagai bagian dari aktifitas organisasi yang dimanifestasikan melalui dokumen tertulis, regulasi, dan *policy manuals* (Moon, 1999;34) Di sisi lain banyaknya aturan dan dokumen yang bersifat tertulis cenderung menyebabkan lambatnya proses administrasi dan miskinnya komunikasi dengan konsumen.

Dalam implementasinya, regulasi perizinan mengandung permasalahan yang substansial. Berdasarkan hasil temuan lapangan, ada tiga permasalahan yang terkait masalah regulasi perizinan di Dinas Perijinan Kota Yogyakarta dalam meningkatkan kualitas pelayanan perizinan. *Pertama*, izin yang dilaksanakan belum ada peraturan daerahnya. Berdasarkan Peraturan Walikota No.33/2008 tentang Penyelenggaraan Perizinan Pada Pemerintah Kota Yogyakarta, ada 29 izin yang dilaksanakan oleh Dinas Perizinan Kota Yogyakarta dari 74 jenis izin yang ada di Pemerintahan Kota Yogyakarta. Dari 29 izin tersebut hanya 17 yang sudah di atur melalui peraturan daerah. Sedang 14 izin yang lain belum ada peraturan daerah dan masih mengacu pada aturan yang dibuat oleh keputusan gubernur, walikota, dan pemerintah pusat dalam bentuk peraturan menteri maupun dalam bentuk aturan lain dari departemen teknis. Kendala bagi izin yang belum ada peraturan daerahnya adalah kurangnya kewenangan penuh dari pemerintah daerah terkait dengan prosedur,

teknis, pengawasan, dan penindakan perizinan. Sehingga upaya ke depan dari Dinas Perizinan Kota Yogyakarta berusaha mengkaji secara terus-menerus regulasi yang sesuai kebutuhan dan kondisi daerah.

Kedua, Ada beberapa Perda yang sudah tidak sesuai dengan perkembangan sosial dan ekonomi masyarakat. Secara keseluruhan Perda Perizinan, ada beberapa Perda yang tidak relevan lagi, sehingga perlu direvisi untuk disesuaikan perkembangan saat ini, seperti; Perda No.07 T/1999 tentang Retribusi Izin Gangguan (HO), Perda No. 04/1991 tentang SIUJK, Perda No. 04,05,06/1998 tentang IMBB. Peraturan daerah tersebut dalam implementasinya terdapat beberapa hal yang tidak sesuai lagi dengan konteks saat ini, terutama terkait dengan hal teknis pelayanan, baik dari aspek prosedural, waktu pelayanan, dan biaya.

Ketiga, Ada 12 izin yang tidak bisa dilaksanakan di Kota Yogyakarta. Kedua belas izin tersebut adalah Izin Eksplorasi Air Bawah Tanah (ABT), Izin Pengeboran ABT, Izin Perusahaan Pengeboran ABT, Izin Pengambilan dan Pemanfaatan ABT dari Sumur Bor, Izin Pengambilan Mata Air, Izin Pengambilan dan Pemanfaatan ABT dari Sumur Gali/Pantek, Izin Penurunan Mata Air, Izin Shooting Film, Rental VCD/LCD/CD, Bioskop, Izin Pendirian Depot Lokal, Izin Pendirian SPBU, Izin Pengumpulan dan Penyaluran Pelumas Bekas, Izin Pemasaran Bahan Bakar Khusus untuk Mesin dua langkah. Berdasarkan analisis yang dilakukan secara internal oleh Dinas Perizinan, ke dua belas izin tersebut sangat susah karena tidak sesuai lagi dengan kondisi yang ada di lapangan.

Terkait dengan regulasi organisasi, Pemerintah Kota Yogyakarta menerbitkan Peraturan Walikota No. 14/2007 tentang Perubahan Atas Peraturan Walikota Yogyakarta No. 187/2005 tentang Penjabaran Fungsi dan Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Dalam Perwal tersebut di atur

secara khusus mengenai tugas dan fungsi Seksi Pengaduan, Pengawasan, dan Advokasi. Pengawasan disisipkan di Bidang Sistem Informasi dan Pengaduan. Dalam implementasinya masuknya pengawasan di Bidang Sistem Informasi dan Pengaduan sangat dipaksakan karena tidak sinkron dari aspek teknis pekerjaan. Seharusnya Pengaduan dan Advokasi itu menjadi bidang tersendiri atau berada di bawah Bidang Pelayanan. Dengan adanya permasalahan di atas, Pemerintahan Kota Yogyakarta melakukan kajian mengenai struktur Dinas perizinan yang lebih baik. Hasil kajian ini kemudian mengeluarkan Peraturan Daerah No. 10/2008 tentang Pembentukan, Susunan, Kedudukan dan Tugas Pokok Dinas Daerah. Dimana, dalam Perda tersebut pengawasan menjadi bidang tersendiri dibawah Bidang Pengaduan dan Pengawasan.

Sentralisasi

Sentralisasi merefleksikan tingkat kontrol *top management* dalam pengambilan keputusan. Menurut Muklir (2005;7) sentralisasi diukur dari tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan dan tingkat pelimpahan wewenang, baik sentralisasi keputusan strategis maupun sentralisasi keputusan taktis. Sentralisasi juga mengatur distribusi di antara tugas-tugas pekerjaan dan tingkat hierarki wewenang

Pembahasan terkait dengan sentralisasi akan difokuskan pada tiga aspek, yaitu; *Pertama*, rentang kontrol (*span of control*) untuk setiap bagian. *Kedua*, mekanisme pengambilan keputusan. *Ketiga*, pola pelimpahan kewenangan antara atasan dan bawahan.

Untuk sentralisasi terkait dengan *span of control* di Dinas Perizinan secara rinci diatur dalam Peraturan Kepala Dinas Perizinan Nomor 01/2006 tentang Sistem dan Prosedur Pelayanan Perizinan pada Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Mekanis-

me pelayanan di tingkat seksi sampai tingkat terbawah telah terdistribusi dengan baik melalui *routing slip* untuk mengontrol pekerjaan karyawan yang didukung dengan aplikasi yang sangat inovatif dan efektif. *Routing slip* adalah lembar kendali yang diaplikasikan melalui suatu sistem. Lewat aplikasi *routing slip* ini proses izin dapat di pantau untuk setiap proses/tahapannya.

Gambar 1. Akuntabilitas Routing Slip Berbasis TI



Sumber: Dinas Perizinan, 2008

Dalam implementasinya, *routing slip* ini mampu memberikan pelayanan yang maksimal dengan tingkat kontrol yang baik oleh konsumen maupun atasannya langsung. Sehingga kemacetan dan keberlangsungan proses perizinan tersebut dapat dipantau dengan menggunakan *touch screen*. Sedangkan kontrol atasan dapat diketahui dengan memberikan paraf pada lembar kendali terhadap kinerja staf dalam menangani izin. Bahkan bila di lihat dari proses akuntabilitas, *routing slip* berbasis teknologi informasi diharapkan mampu untuk meningkatkan kualitas pelayanan perizinan terutama yang terkait dengan adanya kepastian waktu, syarat, biaya, akuntabilitas, dan terjangkau.

Dalam aspek pengambilan keputusan, mekanisme yang tersurat memang belum di atur secara rinci. Namun, ada kesepakatan bersama di Dinas Perizinan bahwa dalam melakukan koordinasi terkait dengan pelayanan dilakukan secara formal dan in-

formal. Koordinasi yang bersifat informal dilakukan secara insidental disesuaikan dengan permasalahan yang ada. Rapat informal ini lebih banyak dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi urgent di tingkat bidang atau seksi, sehingga dapat diselesaikan secara cepat dan tepat.

Koordinasi yang bersifat formal telah disepakati dalam satu minggu dengan agenda yang telah disusun dengan jelas. Untuk koordinasi formal, intensitas koordinasi dilakukan setiap minggu sesuai dengan jadwal. Oleh karena itu, mekanisme pengambilan keputusan di Dinas Perizinan terlihat sudah efektif dalam implementasinya dengan adanya rapat koordinasi intens, baik formal maupun informal. Dengan adanya mekanisme pengambilan keputusan yang telah terkoordinasi dengan baik, maka upaya peningkatan mutu pelayanan dapat tercapai dengan baik.

Sementara terkait dengan pelimpahan kewenangan, kerangka yang berlaku adalah Keputusan Kepala Dinas Perizinan Kota Yogyakarta No. 01/KEP/DINZIN/2007 Tentang Pelimpahan Kewenangan Kepala Dinas Perizinan Kepada Pejabat Struktural Eselon III di Dinas Perizinan untuk menandatangani perizinan. Kepala Dinas melimpahkan kewenangan untuk menandatangani perizinan kepada Kepala Bidang Pelayanan, Kepala Bidang Data dan Pengembangan, dan terakhir Kepala Bagian Tata Usaha.

Kepala Bidang Pelayanan Perizinan diberi kewenangan untuk menandatangani izin yang terkait dengan IMBB yang luasnya tidak lebih dari 100 meter persegi dan bangunan tidak bertingkat, Izin Saluran Air Hujan (SAH), Izin Saluran Air Limbah (SAL), Izin In-gang, Izin Usaha Perdagangan (SIUP) small, perpanjangan Izin Tanda Daftar Perusahaan (TDP), dan data ulang Izin Usaha Jasa konstruksi (SIUJK). Untuk Kepala Bidang Data dan Pengembangan diberi kewenangan untuk menandatangani

semua izin yang terkait dengan duplikat surat izin. Sedangkan Kepala Bagian Tata Usaha diberikan pelimpahan kewenangan untuk menandatangani izin penelitian dan legalisasi perizinan.

Dengan adanya pelimpahan kewenangan di atas, maka berkas perizinan tidak akan numpuk di Kepala Dinas Perizinan. Sehingga proses pelimpahan berdampak pada meningkatnya kelancaran pelayanan perizinan di Kota Yogyakarta.

Spesialisasi

Menurut Andersen (2002) spesialisasi dapat di lihat dalam tiga kategori, yaitu: *Pertama*, Diferensiasi horizontal selalu menjelaskan seberapa banyak pelatihan keahlian dan pendidikan yang diberikan oleh organisasi yang berhubungan atau disesuaikan dengan tugas yang diberikan kepada pegawai. *Kedua*, Diferensiasi vertikal menjelaskan suatu pekerjaan dengan melihat kesesuaian pada tingkat pelimpahan kewenangan yang telah diberikan oleh organisasi. *Ketiga*, Diferensiasi spasial menjelaskan tentang keterkaitan pekerjaan dengan lokasi fisik dan akses masyarakat.

Di Dinas Perizinan, spesialisasi dapat di lihat dari komposisi sumber daya manusia yang menjalankan tugas serta beban tugas telah diatur secara detail dalam Peraturan Walikota No.187/2005 tentang Penjabaran Fungsi dan Tugas Dinas Perizinan Kota Yogyakarta. Berdasarkan sumberdaya manusia yang ada di Dinas Perizinan, maka beban tugas yang diemban oleh staf pegawai menjadi tidak seimbang dengan jumlah sumberdaya manusia yang berjumlah 78 orang.

Untuk melihat implementasi dari aspek spesialisasi di Dinas Perizinan terdapat permasalahan terkait kuantitas staf yang mengerjakan tugas tidak sesuai dengan tugasnya (rangkap jabatan) dan kualitas staf yang tidak kompeten.

Pertama, Staf yang melaksanakan pekerjaan tidak sesuai tugasnya (rangkap pekerjaan). Hal ini disebabkan secara kuantitas jumlah staf sangatlah kurang. Kepala Dinas Perizinan Kota Yogyakarta mengidealkan bahwa staf yang ideal untuk Dinas Perizinan sekitar kurang lebih 137 orang (Kepala Dinas, Wawancara, 29 November 2007). Untuk mengantisipasi pelayanan yang maksimal dengan staf yang minimal, maka pembagian kerja diatur berdasarkan empat kelompok loket pelayanan. Loket pertama adalah IMB, SAL dan In gang. Loket kedua adalah HO, SIUP, TDP, TDI. Loket ketiga adalah Penelitian, PKL, KKN. Loket keempat adalah *front of- fice* dan tempat pengambilan izin. Sehingga dengan adanya pembagian kerja berdasarkan loket ini bisa mengefektifkan pelayanan perizinan.

Kedua, Kualitas staf yang tidak sesuai dengan kompetensinya. Sejak berdirinya Dinas Perizinan, bila di lihat dari jenis perizinan yang dilaksanakan tidak didukung staf yang kompeten. Kurangnya staf yang kompeten disebabkan adanya hambatan dari instansi teknis dari pelaksana izin sebelumnya yang tidak mau memberikan stafnya sesuai dengan kompetensi berdasarkan jenis perizinan, misalnya terkait kemampuan teknis staf yang menguasai analisis dampak lingkungan dan konstruksi. Karena Dinas Teknis masih sangat membutuhkan tenaga ahli tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, terlihat bahwa kompetensi sumber daya manusia yang sesuai dengan jenis izin yang ada masih sangat terbatas. Sumber daya manusia pada saat UPTSA tidak semua dapat didayagunakan oleh Dinas Perizinan dikarenakan dinas teknis menarik semua sumber daya yang kompoten dengan alasan masih dibutuhkan. Oleh karena itu, untuk mengantisipasi pembagian kerja, maka Dinas Perizinan melakukan pengembangan kapsitas staf yang lebih diarahkan pada

pembinaan kemampuan staf untuk mengerjakan semua jenis pelayanan perizinan. Untuk mengatasi permasalahan terkait dengan pembagian beban di atas, maka Dinas Perizinan Pemerintahan Kota Yogyakarta melakukan beberapa kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kapasitas dan kompetensi staf melalui *in house training* dan pelatihan.

Dengan adanya reformasi organisasi perizinan sebagaimana yang telah diuraikan di atas, maka keberadaan Dinas Perizinan Kota Yogyakarta untuk meningkatkan kualitas pelayanan dapat diukur berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) untuk izin tertentu selama lima bulan pada 2007 menunjukkan bahwa kualitas pelayanan di Dinas Perizinan selama April sampai September dalam kategori baik dengan nilai total rerata 76. Bahkan dengan adanya reformasi organisasi perizinan menjadi dinas tersendiri merupakan terobosan yang kreatif dan inovatif dari pemerintah Kota Yogyakarta untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pelayanan publik dengan menjadikan Dinas Perizinan menjadi salah satu ikon Pemerintah Kota Yogyakarta hingga mendapat Sertifikasi ISO 9001.

Kesimpulan dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil temuan lapangan dapat disimpulkan, bahwa implementasi reformasi organisasi perizinan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik di Dinas Perizinan Kota Yogyakarta adalah sebagai berikut: *Pertama*, aspek formalisasi menunjukkan bahwa regulasi perizinan seringkali mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dinamika sosial dan ekonomi kemasyarakatan serta belum semua jenis perizinan dibuatkan dalam bentuk Peraturan Daerah.

Kedua, aspek sentralisasi sudah baik terbukti dengan adanya sistem koordinasi yang intens setiap minggunya untuk

mengatasi dan mengevaluasi terkait dengan masalah perizinan. Selain itu, ada lembar kendali (*routing slip*) yang merupakan alat kontrol terhadap kinerja staf terkait kemacetan atau keterlambatan proses perizinan.

Ketiga, aspek spesialisasi, secara kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia di Dinas Perizinan sangat kurang. Namun, untuk mengatasi permasalahan tersebut, Dinas Perizinan melakukan *capacity building* dengan *in house training* dan pelatihan staf.

Dengan adanya implementasi reformasi organisasi perizinan menjadi Dinas Perizinan telah meningkatkan kualitas pelayanan kepada publik berdasarkan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) berada dalam kategori baik. Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran dan rekomendasi yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah: *Pertama*, untuk regulasi perizinan yang ada di Dinas Perizinan sebaiknya semua jenis perizinan diatur dalam Peraturan Daerah (Perda), sehingga tingkat pengawasan dan penindakan punya kepastian bagi Pemerintah Kota Yogyakarta. *Kedua*, Untuk meningkatkan keterbatasan kuantitas dan kualitas staf di Dinas Perizinan, maka perlu dilakukan penambahan ketrampilan teknis bagi staf terkait dengan teknis perizinan yang memerlukan kompetensi yang sesuai dengan perizinan.

Daftar Pustaka

- Abdul Wahab, Solichin. (2005). *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*. Jakarta: PT. Bumi Aksara, Edisi Kedua.
- Andersen, Jon Aarum. (2002). Organization Design: Two Lessons To Learn Before Reorganizing. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol 5 No. 3 & 4; p. 343-358.
- Coram, Rom and Burnes, Bernard. (2001). Managing Organizational Change in the Public Sector: Lesson from the Privatisation of the Property Service Agency. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 14, No. 2; p. 94-110.
- Dinas Perijinan. (2005). *Pelayanan Perijinan*. Makalah yang buat oleh Kepala Bagian Tata Usaha Dinas Perijinan Kota Yogyakarta yang dipresentasikan di Dewan Perwakilan Rakyat Daerah 23 Januari.
- Hermes, Tor. (2005). Four Ideal Type Organizational Response to New Public Management Reforms and Some Consequences. *International Review of Administration Sciences*, Vol. 71(1); p. 5-17.
- Herry Zudianto. (2005). Reformasi Pelayanan Publik di Kota Yogyakarta. Paper disampaikan pada Seminar Reformasi Pelayanan Publik di Hotel Quality, 29 Juni
- Melcher, Arlyn. J. (1994). *Struktur dan Proses Organisasi*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, terjemahan oleh A. Hasymi.
- Moon, Myung Jae. (1999). The Pursuit of Managerial Entrepreneurship: Does Organization Matter?. *Public Administration Review*, January/February Vol.59 No. 1; p. 31- 43.
- Muklir, Ismani, dan Ribawanto. (2005). Restrukturisasi Organisasi Dalam Rangka Reformasi Administrasi Pemerintah Daerah. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, Vol. V, No.1, September 2004-Februari 2005.
- Suwondo. (2000). "Desentralisasi Pelayanan Publik: Hubungan Komplementer Antara Sektor Negara, Mekanisme Pasar dan Organisasi Non-Peme-

rintah" (<http://pustakaonline.wordpress.com/2008/03/22/desentralisasi-pelayanan-publik-hubungan-komplementer-antara-sektor-negara-mekanisme-pasar-dan-organisasi-non-pemerintah/> diakses pada 23 Agustus 2008).

URDI. (2000). Penataan Pemerintah Daerah dalam Rangka Pelaksanaan Otonomi

Daerah. *Info URDI*, Vol.9, Januari-Maret; p. 1-6

Waldersee, Robert and Griffiths, Andrew. (2004). Implementing Change: Matching Implementation Methods and Change Type. *The Leadership & Organization Development Journal*, Vol.25 No. 5.