

MENDESAIN ULANG ORGANISASI PELAYANAN PUBLIK MELALUI
DIGITALISASI PROSES BISNISDenok Kurniasih¹, Anggara Setya Saputra²¹Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP UNSOED, denok.kurniasih@unsoed.ac.id²Magister Ilmu Administrasi UNSOED

ABSTRAK, Penelitian ini bertujuan menganalisis perubahan desain organisasi pelayanan publik dengan mengambil kasus pada organisasi pelayanan perizinan di Kabupaten Banyumas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sejauh ini penggabungan dan pemangkasan struktur organisasi menjadi satu-satunya cara dalam perubahan desain organisasi. Hal tersebut menyebabkan organisasi pelayanan publik terjebak pada penyederhanaan struktur organisasi dan mengabaikan proses bisnis. Oleh sebab itu melalui penelitian ini diperoleh penjelasan tentang pentingnya mendesain ulang organisasi pelayanan publik dengan mengedepankan penyederhanaan proses bisnis yang utama dalam organisasi. Desain organisasi yang terintegrasi menjadi pilihan terbaik untuk mewujudkan pelayanan publik yang lebih responsif dan akuntabel. Untuk menjabatani proses integrasi antar unit dalam organisasi, teknologi memegang peranan yang sangat penting. Setiap organisasi yang ingin maju perlu mengembangkan design organisasi berbasis digital daripada menggunakan mekanisme hierarkis untuk kontrol dan koordinasi. Desain semacam itu memerlukan penyesuaian strategis dan budaya teknologi digital dalam organisasi. Prinsip "actors-oriented" adalah inti dalam design organisasi terintegrasi berbasis digital. Bila ini diterapkan dengan benar, maka tempat kerja dimana anggota organisasi berada dapat menjadi lebih produktif.

Kata kunci : Desain organisasi, Desain terintegrasi, Organisasi digital, Pelayanan publik.

ABSTRACT, This study aims to analyze the design changes of public service organizations by taking cases on licensing service organizations in Banyumas Regency. The results show that merging and pruning organizational structure becomes the only way in organizational design changes. This has led to public service organizations stuck on simplifying organizational structures and neglecting business processes. Therefore, through this research obtained an explanation of the importance of redesigning public service organizations by prioritizing the simplification of key business processes within the organization. The integrated organizational design becomes the best choice to realize more responsive and accountable public services. To integrate the process of integration between units within the organization, technology plays a very important role. Any organization that wants to go forward needs to develop a digital-based

organization design rather than using a hierarchical mechanism for control and coordination. Such designs require strategic alignment and the culture of digital technology within the organization. The "actors-oriented" principle is central to the design of a digital-based integrated organization. If this is implemented correctly, then the workplace where the members of the organization are located can become more productive

Keywords : Integrated design, Digital organization, Organization design, Public service.

PENDAHULUAN

Pembahasan tentang desain organisasi masih menjadi tema penting dalam administrasi publik. Hal tersebut disebabkan fenomena perubahan organisasi terus mengemuka pada organisasi sektor publik. Upaya mendesain ulang berbagai organisasi publik terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dengan demikian perubahan organisasi masih menjadi strategi penting dalam upaya peningkatan kinerja organisasi.

Perubahan organisasi melalui perubahan struktur dan proses serta pengembangan sistem personil merupakan bagian penting dari reformasi administrasi. Dikemukakan oleh Farazmand (2002: 6) bahwa reformasi dan reorganisasi di negara yang sedang berkembang dilakukan melalui perubahan dan pengembangan dalam struktur dan proses. Oleh sebab itu, dijelaskan lebih lanjut bahwa kemampuan beradaptasi merupakan kunci esensial dalam perubahan organisasi. Melalui adaptasi yang baik

maka perubahan tersebut dapat memberikan dampak yang signifikan bagi peningkatan kinerja organisasi.

Organisasi pemerintah dirancang untuk melakukan urusan-urusan pemerintah secara efektif dan efisien. Namun demikian birokrasi masih identik menghasilkan kinerja yang buruk, diantaranya tercermin dalam pelayanan perizinan. Pemerintah belum mampu menerapkan prosedur yang sederhana, sistem teknologi informasi dan pemenuhan standar pelayanan minimal. Padahal perubahan desain organisasi terus dilakukan sebagai amanat dari berbagai peraturan pemerintah. Pada organisasi penyelenggara pelayanan perizinan, kemunculan konsep Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) ternyata belum memberikan dampak bagi peningkatan kualitas pelayanan. Proses pelayanan perizinan dengan model PTSP membuat pelayanan semakin berbelit-belit. Hal tersebut disebabkan dinas-dinas teknis tetap memegang kendali atas pengambilan keputusan dalam pemberian izin. Padahal reformasi

administrasi pada hakekatnya merupakan upaya untuk melakukan perbaikan administratif, struktur dan prosedur birokrasi serta melakukan inovasi guna menghadapi perubahan lingkungan organisasi (Hunger dan Wheelen, 2003). Artinya bahwa penerapan PTSP dalam organisasi publik belum memberikan dampak yang positif bagi peningkatan kinerja organisasi.

Pada kenyataannya PTSP di daerah hanya merupakan organisasi yang bersifat administratif, karena hanya menerima berkas permohonan perizinan dari masyarakat. Penyelenggara PTSP hanya melakukan koordinasi dengan berbagai instansi teknis terkait. Rekomendasi pemberian izin, penolakan dan pembinaan usaha tetap diperlukan dari instansi teknis terkait. Hal tersebut membawa konsekuensi bahwa pelaksanaan pekerjaan harus dilakukan oleh pegawai-pegawai dari instansi yang bersangkutan. Seperti yang dikemukakan dalam dalam penelitian Jasin (2007: 24) bahwa organisasi penyelenggara PTSP memang merupakan gabungan dari beberapa instansi teknis yang dikoordinasikan oleh organisasi penyelenggara PTSP. Oleh sebab itu penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai persoalan yang terjadi dalam perubahan organisasi pelayanan publik khususnya dengan melihat pada proses organisasi. Selain itu

penelitian ini juga bertujuan memberikan rekomendasi terkait desain organisasi yang paling efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik.

METODE ANALISIS

Penelitian ini dilakukan pada organisasi penyelenggara pelayanan perizinan di Kabupaten Banyumas. Sasaran penelitian ini adalah penyelenggara pelayanan perizinan di Kabupaten Banyumas yang meliputi Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Perizinan, Dinas Lingkungan Hidup, Dinas Cipta Karya, Dinas perindustrian dan perdagangan serta koperasi, Satpol PP dan Bappeda. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Metode analisis menggunakan desain interaktif dan validitas data menggunakan triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Problem Struktur Organisasi Pelayanan Publik

Salah satu bentuk perubahan dan pengembangan organisasi yang sering dilakukan oleh organisasi untuk menanggapi perubahan internal maupun eksternal adalah dengan melakukan penataan ulang terhadap struktur organisasinya (organizational design) (Jones, 2001: 15). Struktur organisasi ialah suatu cetak biru organisasi yang menunjukkan bagaimana orang dan pekerjaan dikelompokkan bersama

(Gibson, et.al, 1989:10). Dalam pandangan Karlof dan Lovingsson (2007: 136) struktur didefinisikan sebagai cara bagaimana organisasi itu terbagi secara skematis dan dimana para pegawai itu ditempatkan. Jika prakondisi ini benar, maka organisasi memiliki kesempatan untuk menemukan struktur yang benar. Tetapi untuk menemukan basic struktur yang benar, terlebih dahulu harus menentukan pembagian pekerjaan secara benar.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa struktur organisasi pelayanan perizinan di Kabupaten Banyumas belum mampu mendukung prinsip penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu. Seperti yang telah diuraikan sebelumnya bahwa organisasi penyelenggara pelayanan perizinan di Kabupaten Banyumas mengalami beberapa kali perubahan, akan tetapi struktur organisasinya tetap tidak berubah. Perubahannya hanya merupakan perubahan nomenklatur organisasi saja. Struktur organisasi masih mencerminkan tingkat hierarki yang tinggi mulai dari kepala badan sampai dengan staf. Sementara itu pembentukan tim teknis masih bersifat situasional sehingga belum masuk dalam struktur organisasi BPMPP. Hal tersebut menyebabkan mekanisme pengambilan keputusan menjadi panjang dan berbelit-belit.

Kerjasama lintas sektoral juga belum berjalan dengan optimal, sehingga kualitas pelayanan yang dihasilkan menjadi buruk. Sebagai organisasi penyelenggara pelayanan perizinan terpadu satu pintu struktur BPMPP belum dapat mencerminkan proses penyelenggaraan pelayanan terpadu satu pintu, tetapi lebih mengarah pada fungsi sekretariat. Hal tersebut dapat tercermin dari alur kerja BPMPP yang hanya bersifat administratif. Akibatnya kinerja pelaksanaan pekerjaan perizinan membutuhkan waktu yang lama karena alur teknisnya tetap berada di masing-masing dinas.

Struktur organisasi BPMPP ternyata tidak pernah mengalami perubahan dari sebelumnya. Demikian pula dengan visi dan misi serta kewenangannya. Hal tersebut menunjukkan bahwa perubahan nomenklatur lembaga sebenarnya tidak pernah diikuti dengan perubahan proses di dalamnya. Dampaknya adalah struktur yang dibuat belum mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi peningkatan kinerja organisasi. Adanya spesialisasi yang berlebihan dalam organisasi justru menjadi hal yang menghambat kinerja organisasi. Pembagian tugas yang spesifik melalui instansi-instansi terkait tidak mampu mempercepat proses penyelesaian pekerjaan, karena masing-masing unit instansi justru bekerja secara

sendiri-sendiri dengan alasan menegakkan aturan masing-masing. Dalam memproses suatu izin seringkali terjadi saling pertentangan antar instansi, karena masing-masing memiliki alasan pembenaran. Pelayanan perizinan dalam konsep pelayanan terpadu satu pintu di Kabupaten Banyumas dijalankan oleh banyak unit instansi sesuai dengan spesialisasinya.

Spesialisasi pada satu sisi justru menghambat percepatan pelayanan, memperbesar kegiatan koordinasi sehingga menambah biaya dalam pelaksanaannya. Artinya bahwa spesialisasi yang diharapkan dapat mempercepat pelayanan ternyata justru menambah kompleksitas kegiatan dalam organisasi. Mengacu pada pendapat Mas'ud Said (2007: 170), bahwa spesialisasi dalam birokrasi di Indonesia justru menjadi dalil pembenaran atas sikap acuh tak acuh dan tak mau tahu terhadap mata rantainya dengan unit-unit kerja lain dan posisinya sebagai bagian integral dan organik dari keseluruhan kerja dan kinerja organisasi birokrasi. Spesialisasi justru menjadi perintang bagi terciptanya hubungan yang serasi dan koordinatif antar unit atau instansi birokrasi. Lebih lanjut dikatakan bahwa Weber pernah memperingatkan bahwa rasionalisasi yang "terlalu berlebihan" akan

memunculkan apa yang diistilahkan dengan "kerangkeng besi birokrasi".

Organisasi pelayanan terpadu satu pintu membutuhkan berbagai macam keahlian pegawai. Oleh karena itu organisasi sudah tidak jamannya lagi terlalu mengedepankan spesialisasi. Mengacu pada pendapat Craig Marsh, et.al (2009: 30) organisasi sudah dituntut untuk berpikir multi talent, sudah tidak bisa lagi mengedepankan kepentingan sektor masing-masing tetapi justru harus berpikir tentang integrasi. Integrated organization design menurut mereka merupakan strategi penting untuk melakukan pengembangan organisasi. Pandangan ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menemukan bahwa spesialisasi dalam organisasi pemerintah daerah justru menjadi penghambat ketika harus bekerja secara terintegrasi. Masing-masing unit organisasi saling memaksakan visi dan misinya masing-masing sehingga sulit untuk diajak bekerjasama.

Selain melihat dari faktor spesialisasi, struktur organisasi dalam penelitian ini juga dapat dianalisis dari faktor sentralisasi. Seperti diketahui sebelumnya bahwa desain organisasi terpadu dalam pelayanan perizinan ini melibatkan banyak pengambil keputusan. Pengambilan keputusan yang dimaksud adalah pemberian rekomendasi diterima atau ditolaknya suatu permohonan izin.

Proses pemberian rekomendasi dari berbagai instansi inilah yang seringkali dijadikan alasan BPMPP menjadi penghambat bagi percepatan pelayanan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan strategis dalam hal ini menyangkut rekomendasi perizinan hanya bisa dilakukan oleh pimpinan di masing-masing unit instansi. Artinya bahwa tim teknis di lapangan tidak mempunyai kewenangan untuk memutuskan secara langsung apakah permohonan tersebut diterima atau ditolak.

Kajian empirik tersebut menunjukkan bahwa sentralisasi dalam pengambilan keputusan dalam pelayanan perizinan di Kabupaten Banyumas masih cukup tinggi. Hal tersebut berimplikasi pada kecepatan pelayanan di BPMPP. Mengacu pada penelitian Stanwick dan Pleshko (1995: 175) bahwa sentralisasi yang tinggi justru akan menurunkan kinerja organisasi. Ditambahkan menurut Killian (2008:14) bahwa perubahan desentralisasi dalam struktur yang efektif harus diimbangi dengan perubahan dalam otoritas. Sistem pelayanan perizinan terpadu satu pintu jelas membutuhkan desentralisasi dalam struktur sehingga aparat pelaksana kegiatan perizinan dapat membuat keputusan tanpa selalu tergantung pada pimpinan unitnya. Konsekuensinya

adalah pegawai diberikan kewenangan yang dibutuhkan.

Organisasi dengan model penyelenggaraan pelayanan terpadu tentunya sangat dituntut untuk dapat melakukan pengambilan keputusan secara cepat dan tepat. Dalam pelaksanaannya Tim Kerja Teknis sebagai inti pelaksana seharusnya memiliki kewenangan yang besar dalam memutuskan suatu perizinan. Namun pada kenyataannya kewenangan yang dimiliki oleh birokrasi garis depan ini tidak sepenuhnya dapat dilakukan. Dalam hal ini pengambilan keputusan masih dilakukan secara hirarkis dan prosedural. Masing-masing anggota tim teknis harus mengembalikan mekanisme pengambilan keputusan kepada pimpinan masing-masing unit dan instansi, sehingga prosesnya menjadi panjang.

Hasil penelitian ini juga menjelaskan bahwa rentang kendali organisasi BPMPP sangat luas. Keterkaitan unit-unit dari berbagai instansi dalam pelayanan perizinan di BPMPP Kabupaten Banyumas menyebabkan rentang kendali organisasi menjadi sangat luas. Hal tersebut menyebabkan koordinasi dan komunikasi antara BPMPP dengan Tim Kerja Teknis menjadi sulit dilakukan. Selain itu proses menyelesaikan pekerjaan pun menjadi panjang. Hal tersebut mengakibatkan efisiensi dan efektivitas organisasi

menjadi tidak tercapai. Pelayanan yang dihasilkan belum mampu sepenuhnya memenuhi Standar Pelayanan Minimal (SPM). Kegiatan pembinaan dan pengawasan perizinan juga belum terkoordinasi secara maksimal, terbukti dari masih tingginya tingkat pelanggaran dan penyalahgunaan izin serta aksi saling lempar tugas dan tanggungjawab.

Mengacu pada hasil penelitian yang dilakukan oleh John Bohte dan Meier (2001: 341-354) dapat dijelaskan bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Dalam penelitiannya mereka menjelaskan tentang pengaruh rentang kendali dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan terhadap kinerja organisasi. Ketika organisasi memiliki beban pekerjaan yang cukup sulit atau rumit, maka rentang kendali yang luas justru akan menyebabkan kinerja organisasi menjadi rendah. Dari hasil observasi di lapangan diketahui bahwa tingkat kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan yang menyangkut pelayanan perizinan memang cukup rumit. Birokrasi dituntut untuk sangat cermat dalam memproses suatu obyek perizinan. Oleh sebab itu hasil penelitian ini memang sejalan dengan apa yang telah ditemukan oleh Bohte bahwa rentang kendali sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi dalam tingkat kesulitan pekerjaan tertentu.

Bahaya meluasnya rentang kendali telah lama diingatkan oleh Parkinson (dalam Shafritz & Hide, 1987:231) melalui aksiomanya bahwa : (1) "An official wants to multiply subordinates, not rival" dan (2) "officials make work for each other". Hal ini berarti bahwa semakin besar dan tinggi piramida akan semakin tinggi hierarki yang diikuti dengan semakin luasnya kekuasaan pimpinan. Organisasi yang semakin besar akan diikuti rentang kendali yang semakin panjang dan rentang kendali yang semakin panjang menempatkan sejumlah kecil orang pada posisi puncak hierarki.

Pendapat lain juga disampaikan oleh Keban (2008: 148) bahwa organisasi yang mempekerjakan para profesional dengan tingkat keahlian yang tinggi tidak boleh dihambat dengan tingkatan administrasi atau hirarki yang panjang. Dengan mempekerjakan para ahli maka kebutuhan akan supervisi seharusnya sangat kecil, yang berarti bentuk ini tidak membutuhkan diferensiasi vertikal yang tinggi. Oleh sebab itu hasil penelitian yang menunjukkan bahwa rentang kendali berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sejalan dengan pendapat Keban tersebut.

Hasil penelitian terkait struktur organisasi juga menunjukkan bahwa kewenangan yang dimiliki oleh BPMPP

dalam memutuskan suatu perizinan belum berjalan secara efektif. Meskipun pelimpahan wewenang sudah diberikan sepenuhnya kepada BPMPP namun pada kenyataannya pengambilan keputusan harus menunggu rekomendasi dari berbagai unit yang terlibat. Bahkan BPMPP harus menunggu kesepakatan Tim Kerja Teknis sampai muncul rekomendasi satu kata untuk bisa menentukan apakah diizinkan atau tidak permohonan masyarakat. Artinya bahwa pada prakteknya BPMPP belum berani memanfaatkan kewenangan yang dimiliki untuk meningkatkan kinerja organisasinya. Hal tersebut disebabkan karena alokasi sumberdaya yang ada dalam organisasi BPMPP tidak mendukung untuk pelaksanaan kewenangan tersebut. Ketersediaan sumberdaya teknis dan dukungan sistem teknologi informasi yang rendah menyebabkan BPMPP seperti prajurit yang diturunkan ke medan perang tanpa dipersenjatai. Dapat disimpulkan bahwa pemberian kewenangan yang tidak tepat akan menghasilkan kinerja yang buruk.

Struktur Organisasi Berbasis Digitalisasi Proses Bisnis

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan,

wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam suatu sistem kerjasama Galbraith (2002: 2). Struktur berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi termasuk juga semua kegiatan pembagian kerja ke dalam satuan-satuannya dan koordinasi satuan-satuan tersebut. Mekanisme tata kerja merupakan sesuatu yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan dan membentuksatuan tersebut. Mekanisme dapat mengacu pada barang, aturan, organisasi, perilaku dan sebagainya. Mekanisme tata kerja akan sangat bermanfaat bagi organisasi guna membantu dalam koordinasi dan integrasi kerja dan membantu memonitor kerja organisasi, sehingga dapat diketahui apakah suatu kegiatan dapat berjalan baik atau buruk. Unsur-unsur penting dalam mekanisme tata kerja meliputi prosedur kebijakan, agenda, pertemuan formal, aktivitas dan tersedianya sarana atau alat yang mungkin ditemukan untuk membantu orang-orang untuk bekerjasama, dan kreativitas pegawai secara spontan untuk memecahkan permasalahan dalam bekerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui bahwa perubahan struktur yang dilakukan organisasi seringkali mengabaikan aspek proses bisnis utama

organisasi. Akibatnya perubahan struktur dan desain organisasi secara umum justru menimbulkan masalah baru dalam organisasi. Proses dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting, menurut Hernaus (2008: 3) orientasi terhadap proses merupakan paradigma baru dalam manajemen yang penting untuk dipertimbangkan. Eksekutif dalam organisasi dituntut untuk memikirkan ulang tentang desain organisasinya yang masih tradisional. Menurutnya inefisiensi masih dihasilkan oleh desain fungsional ataupun divisional dalam organisasi. Solusi penting yang ditawarkan adalah melalui *process-based organizations*. *Process-based organization* merupakan konsep yang diawali oleh adanya paradigma proses yang difokuskan pada pandangan horizontal dari kegiatan organisasi dan penyelarasan sistem organisasi terhadap proses kegiatan organisasi.

Namun demikian proses bisnis dalam organisasi belum menjadi pertimbangan penting ketika organisasi melakukan perubahan desain organisasi. Aspek pengambilan keputusan, komunikasi dan koordinasi tidak pernah berjalan efektif manakala desain yang dibangun belum merujuk pada efisiensi pelaksanaan aspek-aspek tersebut. Oleh sebab itu diperlukan adanya perantara yang mampu menjembatani peningkatan kualitas proses bisnis dalam organisasi,

salah satunya adalah melalui digitalisasi proses bisnis.

Dalam kegiatan penyelesaian proses perizinan, hubungan antara BPMPP dengan unit lain harus dilakukan secara intensif. Hal tersebut dilakukan karena BPMPP sangat membutuhkan informasi terkait dengan proses perizinan yang tengah diajukan oleh pemohon. Keterbatasan sarana komunikasi menyebabkan BPMPP cenderung manual dalam menjaring informasi dari unit-unit lain. Sarana yang digunakan hanya melalui surat resmi yang diakui sangat formil dan lambat. Ketika ada pemohon masuk, BPMPP tidak bisa secara otomatis menyampaikannya kepada instansi lain yang terlibat, tetapi harus menunggu surat resmi dari kepala BPMPP. Demikian pula ketika menanyakan sampai sejauh mana proses tersebut berjalan. Hasil wawancara dengan aparat di Badan Lingkungan Hidup menyatakan bahwa, komunikasi antara BPMPP dengan unit-unit lain sejauh ini hanya menyangkut pemberitahuan kalau ada permohonan izin dari masyarakat. Selebihnya tidak ada perihal pertukaran informasi lain yang diminta oleh BPMPP. Lebih lanjut dijelaskan, seharusnya BPMPP lebih berperan aktif dalam mengumpulkan informasi terkait perizinan. Hal tersebut penting manakala ada pemohon lama yang mengajukan perpanjangan izin. Selama ini kalau ada perpanjangan izin,

Tim Teknis selalu kesulitan melacak data yang lama, sehingga selalu dimulai dengan proses seperti membuat izin baru.

Adanya proses bisnis yang rumit khususnya dalam pelayanan perizinan, menyebabkan pelayanan menjadi lambat dan berbelit-belit. Diperlukan sarana yang efektif untuk mempercepat prosedur yang memang mau tidak mau harus dilewati oleh masyarakat. Jalan satu-satunya yang dapat menjembatani agar proses bisnis dapat terintegrasi secara efektif adalah melalui pemanfaatan teknologi digital. Proses bisnis berkaitan dengan prosedur untuk mendapatkan izin. Oleh sebab itu digitalisasi dilakukan pada berbagai tahapan prosedur yang harus dilalui. Hal tersebut tentu didukung sarana teknologi dan juga kesiapan aparat perizinan. Masyarakat akan dimudahkan dengan adanya persyaratan online. Petugas juga akan dimudahkan dengan adanya database bersama yang mempercepat pengambilan keputusan. Dengan demikian penghematan waktu dan biaya akan dapat dilakukan oleh pemerintah. Tim teknis dapat bekerja melalui perangkat-perangkat digital.

Teknologi digital telah mengubah ekonomi global. Futuris teknologi Nicholas Negroponte (1995), dalam buku *Being Digital* (1995), menggambarkan bagaimana ekonomi industri model lama

akan dimakan oleh ekonomi baru model digital. Selain itu, teknologi digital memungkinkan anggota organisasi untuk mengatur diri sendiri dan dengan demikian menghindari penundaan, distorsi, dan efek merusak lainnya dari sistem yang disusun secara hierarkis (Benkler, 2002).

Organisasi yang sudah mapan menyadari bahwa teknologi digital dapat membantu mereka menjalankan pekerjaan mereka dengan kecepatan lebih tinggi dan biaya yang lebih murah. Dalam banyak kasus, terdapat tawaran pengelola teknologi digital untuk merancang dan memproduksi produk dan layanan bersama untuk pelanggannya (Sambamurthy et al., 2003). Pada akhirnya, banyak organisasi pemula yang menggunakan teknologi digital untuk mengembangkan produk dan model bisnisnya, sehingga mampu membawa pelanggannya menjauh dari organisasi yang lambat berubah dan beradaptasi.

Perkembangan teknologi digital telah berhasil mengganggu satu demi satu organisasi maupun industri (Christensen, 1997). Teknologi digital juga telah dengan cepat mengubah bagaimana orang berkomunikasi, belajar, dan bekerja. Banyak produk dan layanan yang sepenuhnya atau sebagian berbentuk digital, seperti berita dan hiburan. Demikian pula semakin banyak

pekerjaan yang dapat dilakukan secara digital. Inti revolusi digital telah dijelaskan secara ringkas oleh Brynjolfsson dan McAfee (2014: 37). Mereka menjelaskan bahwa kemajuan teknologi di era digital disebabkan oleh tiga karakteristik teknologi: bersifat eksponensial, digital, dan kombinatorial.

Karakteristik teknologi yang bersifat eksponensial berarti bahwa kekuatan dan khasiat teknologi semakin baik dan lebih baik setiap saat dan bahwa apa yang terjadi sebelumnya bukanlah panduan yang dapat diandalkan untuk apa yang akan terjadi selanjutnya (Brynjolfsson dan McAfee, 2014: 55). Sementara itu teknologi juga memiliki karakter digital yang berarti bahwa teknologi mampu mengubah berbagai jenis data dan informasi menjadi model analog yang merupakan bahasa komputer. Dan pada akhirnya bahwa teknologi juga memiliki karakteristik kombinatorial yang artinya mampu mengkombinasikan angka-angka menjadi sebuah data dan informasi yang dibutuhkan.

Teknologi digital telah membuat organisasi lebih efisien, tidak membutuhkan struktur yang besar dan rumit, serta tidak membutuhkan pegawai yang banyak. Oleh karenanya, di sini pemanfaatan teknologi digital dalam organisasi akan berdampak pada perubahan design organisasi. Teknologi

digital digunakan oleh organisasi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitasnya. Teknologi digital menambah dan mendukung kegiatan kerja dan pengambilan keputusan, menghubungkan anggota organisasi, dan membantu dalam mengelola hubungan dengan pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Desain organisasi digital sangat sesuai digunakan untuk organisasi yang selalu mengedepankan pengetahuan dan sangat kolaboratif. Oleh sebab itu arsitektur desain organisasi berbasis digitalisasi proses bisnis ini lebih berorientasi pada "aktor", yaitu menempatkan kekuatan pada kemampuan anggota organisasi untuk mengatur diri sendiri saat menjalankan tugas dan pekerjaan mereka.

Organisasi yang berorientasi pada aktor memang akan mengandalkan protokol, perintah, dan infrastruktur untuk mempertahankan kontrol dan koordinasi, tetapi organisasi ini tidak memegang teguh mekanisme hirarkis. Teknologi adalah cara untuk menyelesaikan pekerjaan. Teknologi baru jarang "diciptakan" melainkan dikembangkan dengan menggabungkan teknologi yang sudah ada. Tidak seperti teknologi yang lebih tua, yang sebagian besar menghasilkan keluaran fisik tetap, teknologi digital bersifat generatif, yaitu dapat digabungkan dan dikembangkan kembali tanpa henti untuk tujuan

perbaikan (Arthur, 2009). Domain teknologi digital mencakup perangkat keras komputer, perangkat lunak, jaringan transmisi, protokol, bahasa pemrograman, sirkuit terpadu berskala besar, algoritma, dan semua komponen dan praktik yang termasuk dalam berbagai teknologi ini. Teknologi digital memungkinkan sejumlah besar informasi mudah dikompres, dipelihara, dan dikirim. Ada banyak sekali keuntungan dan keberhasilan pemanfaatan teknologi digital untuk memperbaiki manajemen pelayanan public dan kepuasan pelanggan. Berbagai daerah telah sukses menggunakan teknologi digital untuk perbaikan tersebut seperti di Kabupaten Jembrana Bali dalam Sistem Pelayanan Satu Pintu dengan dukungan teknologi, di Kabupaten Sragen Jawa Tengah, dan sebagainya.

Sentuhan teknologi dalam pemerintahan juga terjadi di Negara-negara Afrika. "Regardless of the differences in the ideological protestations of the political elite, it was generally agreed that the state had a vital role to play in the development process. Government participation in such areas as agriculture, industry, mining, and social services was seen as critical to the success of efforts at transforming the largely traditional agrarian and underdeveloped societies of post-colonial Africa into modern,

technologically advanced, &st-growing economies" (M. J. Balogun; 2001).

Sebagai bagian dari proses reformasi birokrasi, pembentukan organisasi PTSP ibarat teknologi baru yang sulit diterapkan. Tiap-tiap unit organisasi yang ada dalam struktur besar pemerintah daerah terbiasa bekerja dengan spesialisasi yang tinggi. Sangat sulit untuk mengintegrasikan unit-unit tersebut dalam bentuk koordinasi yang sifatnya tidak terstruktur dengan jelas. Hal tersebut disebabkan birokrasi selalu mendasarkan diri pada aturan baku dan bertanggungjawab berdasarkan urutan rentang kendali. Artinya bahwa implementasi kebijakan tentang OSS membutuhkan perubahan yang cukup mendasar dalam organisasi birokrasi, itulah sebabnya mengapa implementasinya menjadi berat. Mengacu pada pemikiran Van Mater dan Van Horn (1975) bahwa implementasi kebanyakan akan berhasil apabila perubahan yang dikehendaki relatif sedikit, sementara kesepakatan terhadap tujuan terutama dari mereka yang mengoperasikan program di lapangan relatif tinggi (Wahab, 2005:79). Sistem PTSP menuntut perubahan dalam organisasi secara drastis yaitu dengan pemanfaatan teknologi digital.

KESIMPULAN

Organisasi pelayanan publik yang baik adalah organisasi yang mempermudah masyarakat dalam menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi. Oleh sebab itu kemudahan prosedur layanan menjadi kunci penting keberhasilan organisasi pelayanan publik. Masyarakat tidak saja membutuhkan kecepatan layanan namun juga ketepatan layanan, sehingga hasil layanan dapat dimanfaatkan secara optimal. Struktur yang hierarkis sudah tidak relevan lagi dengan kemudahan layanan. Proses bisnis yang sederhana justru seringkali diabaikan demi mengejar struktur yang dianggap ramping. Peran teknologi digital dapat menjadi alternatif penting dalam mendukung penyederhanaan proses bisnis pada organisasi pelayanan publik. Teknologi digital telah membuat organisasi lebih efisien, tidak membutuhkan struktur yang besar dan rumit, serta tidak membutuhkan pegawai yang banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur WB (2009) *The Nature of Technology: What It Is and How It Evolves*. Free Press, New York
- Benkler Y (2002) *Coases's penguin, or, Linux and the nature of the firm*. *Yale Law Journal* 112:369–446
- Bohte, John & Meier, K.J 2001. *Structure and The Performance of Public Organizations*, *Public Organizational Review: A Global Journal* I : 341-354
- Brynjolfsson E, McAfee A, 2014. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton, New York
- Craig, Sparrow, Hird, Balain and Hesketh, 2009. *Integrated Organization Design: The New Strategic Priority for the HR Directors*, Lancaster University.
- Christensen CM, 1997. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press, Boston
- Farazmand, Ali, 2002. *Administrative Reform in Developing Nations*, USA: Praeger.
- Galbraith, Jay, Downey & Kates, 2002. *Designing Dynamic Organization*, New York: Amacom.
- Gibson, James L, Ivancevich, John M & Donnelly, James H, 1989. *Organisasi, perilaku, Struktur dan Proses*, Jakarta: Erlangga.
- Hunger, David J & Wheelen, Thomas L, 2003. *Manajemen Strategis*, Terjemahan, Yogyakarta: Penerbit Andi
- Hernaus, Tomislav, 2008. *The Process-based Organization Design Model*:

- Theoretical Review and Model Conceptualization, Working Paper Series, No 08-06, University of Zagreb.
- Jasin, Zulaiha, Patria, Mulyanto, 2007. Implementasi Pelayanan Terpadu Kabupaten/Kota, Studi Kasus Kota Yogyakarta, Kabupaten Sragen dan Kota Pare-pare, Komisi Pemberantasan Korupsi, Direktorat Penelitian dan Pengembangan.
- Jones R, 2001. Organizational Theory, Design and Change, Pearson New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Karlof, Bengt & Helin Lovingsson, 2007. Re-Organization, Berlin: Springer-Verlag.
- Killian, Jerri, 2008. An International Perspective on Administrative Reform, Handbook of Administrative Reform An International Perspective, Jerri Killian and Niklas Eklun (Ed), CRC Press, Taylor & Francis Group, LLC.
- Keban, Yermias, 2008. Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu, Edisi 2, Yogyakarta: Gava Media.
- Mas'ud Said, 2007. Birokrasi di negara birokratis: makna, masalah, dan dekonstruksi birokrasi Indonesia, UMM Press.
- M. J. Balogun, 2001. "Performance Improvement and Customer Satisfaction As a Focus of Publik Service Reform: Trends and Challenges in Africa".
- Sambamurthy, V.; Bharadwaj, Anandhi; and Grover, Varun. 2003. Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms, MIS Quarterly, (27: 2).
- Shafritz, Jay M & Hyde, 1987. Classic of Public Administration, California: Cole Publishing Company.
- Stanwick & Pleshko, 1995. Relationship of Environmental Characteristics, Formalized Planning and Organizational Design to Performance, The International Journal of Organizational Analysis, Vol 3 No 2: .175-197.
- Van Meter, Donald S. & Carl E. Van Horn. 1975. "The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework". Administration and Society. Vol. 6. No. 4, February 1975.
- Wahab, Solichin, 2005. Analisis Kebijakan, Dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara, Jakarta: Bumi Aksara.