

**Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah  
Suatu Upaya Menuju Efektivitas Organisasi pada Dinas Perhubungan  
Provinsi Lampung**

**(Skripsi)**

**Oleh**

**SEPTIKA TRI GARMANTI**



**ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

## ABSTRAK

### EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI ORGANISASI PERANGKAT DAERAH PADA DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI LAMPUNG

OLEH

SEPTIKA TRI GARMANTI

Sejalan terbitnya UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah sehingga terjadi perubahan kewenangan pemerintah daerah salah satunya di bidang perhubungan maka, terjadi perubahan struktur organisasi Pemerintahan Provinsi Lampung di Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Struktur organisasi yang semula bidangnya berorientasi pada permoda transportasi (darat,perkeretaapian,laut,udara) pasca restrukturisasi berubah menjadi fungsi transportasi yang memungkinkan dalam 1 (satu) bidang dapat terdiri dari beberapa moda transportasi sehingga, terbitlah peraturan untuk mengatur perubahan tugas dan fungsi di lingkup Dinas Perhubungan Provinsi Lampung yaitu Peraturan Gubernur Nomor 76 tahun 2016 tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif melalui teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pasca restrukturisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung sudah efektif, karena tujuannya adalah untuk pembagian beban kerja yang lebih merata. Faktor kendala dalam organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung ialah penyesuaian tugas pokok dan fungsi, karena masih dalam masa transisi *teamwork* sehingga masih perlu untuk saling *knowladge transfer*, yaitu melalui *learning by doing* sesuai dengan bidangnya masing-masing. Kemudian kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten, Dinas Perhubungan Provinsi Lampung dapat melakukan rekrutmen baik PNS atau tenaga kerja honorer dan dapat membuat pelatihan dan pengembangan karir manajemen kinerja baik untuk pegawai lama ataupun baru. Sehingga, dapat mendorong terlaksananya pemerintahan daerah yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien.

**Kata Kunci: Efektivitas, Restrukturisasi, Organisasi Perangkat Daerah**

## **ABSTRACT**

### **EFFECTIVENESS RESTRUCTURING REGIONAL ORGANIZATIONS IN LAMPUNG PROVINCE DEPARTMENT OF TRANSPORTATION**

**BY**

**SEPTIKA TRI GARMANTI**

Along the issuance of law number 23 of 2014 on Regional Government resulting in a change of local government authority one of them in the fields of transportation then, a change in the organizational structure of the Provincial Government of Lampung in Lampung Province Department Of Transportation, organizational structure change the original field-oriented moda transportation (land,rail,sea,air) after restructuring trund into a transport function that lets in one field can consist of several modes of transport so that, come a Governor Number 76 of 2016 on the status.

This research uses descriptive research with a qualitative approach through interview, observation, and documentation. These results indicate that post-restructuring Lampung Provincial Transport Department has been effective, because the goal is for the division of workload mare evenly. Limiting factor is the adjustment of the duties and functions, because its still in transition teamwork so, there is strill need for mutual knowladge transfer, namelythrough learning by doing according to their respective fields. Then, the lack of competent human resources Lampung Provincial Transport Department, can doing recruitment either civil servants or workforce honorary or can make training and career development for employee performance management either old or new. Thus, is expected to the implementation of more transparent, accountable, and efficient local government.

**Keywords: Effectiveness, Restructuring, organization of the Region**

**EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI ORGANISASI  
PERANGKAT DAERAH PADA DINAS PERHUBUNGAN  
PROVINSI LAMPUNG**

Oleh

**SEPTIKA TRI GARMANTI**

(Skripsi)

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar  
SARJANA ADMINISTRASI NEGARA**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Publik  
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik  
Universitas Lampung**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2018**

Judul Skripsi

**: EFEKTIVITAS RESTRUKTURISASI  
ORGANISASI PERANGKAT DAERAH  
PADA DINAS PERHUBUNGAN PROVINSI  
LAMPUNG**

Nama Mahasiswa

**: Septika Tri Garmanti**

Nomor Pokok Mahasiswa

**: 1416041090**

Jurusan

**: Ilmu Administrasi Negara**

Fakultas

**: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

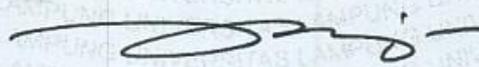
**MENYETUJUI**

**1. Komisi Pembimbing**



**Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si.**  
NIP 19710122 199512 2 001

**2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara**



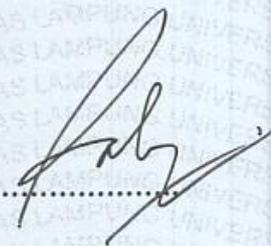
**Dr. Noverman Duadji, M.Si.**  
NIP 19691103 200112 1 002

**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

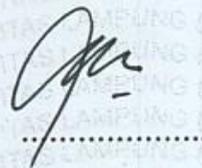
**Ketua**

**: Rahayu Sulistiowati, S.Sos., M.Si.** .....



**Penguji Utama**

**: Nana Mulyana, S.IP., M.Si.** .....



**2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



**Dr. Syarif Makhya**

**NIP 19590803 198603 1 003**



**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 03 April 2018**

## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi/Laporan akhir ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana/Ahli Madya), baik Universitas Lampung maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarangnya dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh dari karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi ini.

Bandar Lampung, 03 April 2018

Yang membuat pernyataan,



Septika Tri Garmanti  
NPM. 1416041090

## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Bandar Lampung 03 September 1996, merupakan anak pertama dari empat bersaudara, dari Ayahku yang bernama Suratman dan Ibuku yang paling tercinta bernama Mujiati.

Penulis mengarungi seluruh waktu dan perjalanan keilmuannya di Kota Bandar Lampung. Penulis menyelesaikan pendidikan Taman Kanak-Kanak (TK) Kartika II-31 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2002, Sekolah Dasar (SD) Kartika II-26 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2008, Sekolah Menengah Pertama (SMP) Negeri 10 Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2011, Sekolah Menengah Atas (SMA) YP UNILA Bandar Lampung diselesaikan pada tahun 2014.

Pada tahun 2014, penulis diterima sebagai Mahasiswa pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung Melalui Jalus Seleksi Nasional Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SNMPTN). Dalam pengabdianya sebagai mahasiswa pada Almamater Universitas Lampung, penulis pernah tergabung pada sebuah organisasi yang mewadahi seluruh Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Negara yaitu Himpunan Mahasiswa Administrasi Negara (HIMAGARA).

Pada tahun 2017, penulis melakukan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Wates Kec. Bumi Ratu Nuban, Lampung Tengah, Provinsi Lampung selama 40 hari. Penulis mencoba mengamalkan ilmu yang telah didapat dibangku kuliah dan menerapkannya di kehidupan sosial. Penulis hidup bersahaja bersama dengan keluarga baru di Desa Wates, selama bertugas sebagai Mahasiswa KKN dan mendapatkan banyak ilmu yang bermanfaat beserta pengalaman yang luar biasa. Semoga penulis senantiasa menjadi pribadi yang selalu bersyukur dalam setiap keadaan dan selalu menuju kearah yang lebih baik, memberi manfaat bagi masyarakat, bagi nusa, bangsa, negara, serta agama.

## ***PERSEMBAHAN***

*Dengan Segala Ketulusan Dan Kerendahan Hati,  
Rasa Syukur Kupanjatkan Kedapa Sang Pencipta Allah SWT  
yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang yang  
Telah Melimpahkan Kenikmatan dan Amanah Bagi Setiap Umatnya*

*Skripsi Ini Kupersembahkan Kepada :*

*Ayah Dan Ibu Ku Tercinta*

*Semoga Ini Bukan Akhir Dari Usaha Saya Untuk*

*Membahagiakan Ayah Dan Ibu Tercinta,*

*Terima Kasih Yang Tak Terhingga Atas Tiap Tetes*

*Keringat Yang Dikucurkan, Tiap Pelukan Yang Menenangkan,*

*Tiap Senyum Yang Membahagiakan Sehingga Kenangan Indah*

*Dan Kebahagiaan Telah Menjadi Bagian Dari Kehidupan Ini,*

*Aku Sangat Menyayangi Ayah Dan Ibu.*

*Para Pendidikku Pahlawan Tanpa Tanda Jasa yang Ku Hormati,*

*Serta pada Almamater Tercinta*

**MOTTO**

***Karena sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan,  
sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan  
(QS. Alam Nasyroh: 5-6)***

***Jadilah Mutiara Ditengah Lumpur,  
Jangan Menjadi Lumpur Ditengah Mutiara  
(Septika Tri Garmanti)***

***Orang yang Sukses Telah Belajar Membuat Diri Mereka  
Malakukan Hal yang Harus Dikerjakan, Ketika Hal Itu Memang  
Harus Dikerjakan, Entah Mereka Menyukainya Atau Tidak  
(Ernest Newmen)***

## SANWACANA

*Bismillah hirrahmanirrohim*

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

*Alhamdulillahirrobbil'alamin* puji syukur kehadiran ALLAH SWT karena atas rahmat, hidayah serta kasih sayang-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Suatu Upaya Menuju Efektivitas Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung”. Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Administrasi Negara Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Dalam Proses Skripsi ini, penulis telah mendapat pengalaman yang luar biasa dan pihak-pihak yang telah banyak membantu penyelesaian skripsi ini, baik bantuan moril, materi, berupa petunjuk, bimbingan, nasehat dan saran yang bermanfaat bagi penulis. Oleh karena itu dengan segala kerendahan hati, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. Syarief Makhya selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Noverman Duadji, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Negara.

3. Ibu Rahayu Sulistiowati, S.Sos, M.Si selaku pembimbing utama, yang telah meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan, arahan, nasehat dan saran. Terimakasih ibu telah memberikan pelajaran kepada saya untuk dapat menjadi pribadi yang pantang menyerah, serta memberikan motivasi yang membangun selama ini dan sampai pada tahap penyelesaian skripsi.
4. Bapak Izzul Fatchu Reza, S.AN., M.PA selaku dosen pembimbing dua yang telah meluangkan waktu dalam memberikan bimbingan arahan, nasehat dan saran, selama masih menjadi Dosen Administrasi Negara kepada penulis.
5. Bapak Nana Mulyana, S.IP., M.Si selaku dosen pembahas dan penguji yang telah memberikan banyak kritikan, saran dan masukan yang bermanfaat bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Simon Sumanjoyo Hutagalung S.AN., M.PA selaku Dosen Pembimbing Akademik (PA) yang turut membantu memberikan, arahan, nasehat dan motivasi bagi penulis selama kuliah.
7. Bapak/Ibu Staff Administrasi yang telah memberikan pelayanan administrasi kepada penulis sampai penyelesaian skripsi ini.
8. Terimakasih kepada Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung khususnya Jurusan Ilmu Administrasi Negara, terimakasih atas ilmu yang telah diberikan selama penulis menjadi mahasiswa .
9. Pihak Dinas Perhubungan Provinsi Lampung yang sudah banyak membantu dan telah meluangkan waktu dalam memberikan data dan informasi yang diperoleh selama penelitian berlangsung.
10. Teristimewa untuk Ayah dan Ibu. Untuk Ibu Mujiati, terimakasih mah sudah melahirkanku, merawat dan mendidikku dengan baik dan penuh kasih

sayang sejauh yang mampu engkau lakukan. Doa dan rasa cintaku selalu untukmu. Kau motivator utama dalam kehidupanku, kau Ibu terhebat yang pernah kumiliki. Dan untuk Ayahku Suratman, Terimakasih telah merawat dan membesarkan aku. Kau telah memberikan banyak pelajaran yang berarti kepadaku. Kau sosok ayah yang tak pernah memperlihatkan bagaimana sulitnya engkau membahagiakan kami anak-anakmu. Engkau sosok ayah terhebat yang kumiliki. Semoga Allah SWT memberikan balasan kesehatan dan kebahagiaan yang indah untuk Mama dan Papa di dunia dan di akhirat kelak, Amin..

11. Adikku Galih, Anggun, Usi terimakasih untuk do'a, kebersamaan dan canda tawanya selama ini dan jangan lupa belajar ya biar bisa membahagiakan orang tua dan bisa jadi orang sukses. Maafin ya kalau sering ngeselin dan marah-marah.

12. Untuk My Soulmate, Anggi Dwi Larasati, Eka Septia Budi Asih, Putri Pertiwi, dan Mba Maya termikasih untuk motivasi, nasehat, saran serta kebahagiaan yang telah kalian berikan. Kalian adalah keluarga baru yang kumiliki. Kalian keluarga yang ada dalam setiap kondisi apapun. Terimakasih banyak My Team, Kalian luar biasa.

13. Untuk Ririn Fitrianti, Marselin Daiska, Riany Maulyta, Roihanah Saidah, dan Athiyatun Nasyiah. Terimakasih atas kebersamaan, dukungan, saran dan motivasi yang telah kalian berikan. Kalian sahabat-sahabat tersayang dan terbaik.

14. Untuk Ni'mah Aulia Hidayah dan Nur Arifah, Okatvia my patner skripsian di kampus. Terimakasih mah atas doa dan dukunganmu untuk aku. Selalu sabar setiap apapun yang aku tanyakan. Kamu juara.

15. Untuk Rosi Triafni dan Anika teman seperjuangan KKN ku, sampai sekarang dan seterusnya kita akan selalu tetap mendukung satu sama lain. Kalian merupakan keluarga, teman, dan sahabat baru yang kumiliki tetapi kalian *the best*.

16. Teman-teman seperjuangan dan sepenanggungan GELAS ANTIK (Adiministrasi Negara 2014), Terimakasih atas kerjasama dan kebersamaannya selama ini. Terimakasih untuk bantuan dan semangatnya..

17. Seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini dan tidak dapat disebut satu persatu.

Akhir Kata, Penulis menyadari bahwa Skripsi ini jauh dari kesempurnaan namun, semoga bermanfaat bagi kita semua. Semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis, mungkin tidak dapat penulis balas secara langsung. Semoga Allah SWT yang maha pengasih dan maha penyayang lah yang akan membalas semua kebaikan dan ketulusan hati mereka dengan balasan yang lebih indah dan lebih baik dari Nya. Amin.

*Wassalamu'alaikum Wr.Wb*

Bandar Lampung, 03 April 2018

Penulis

Septika Tri Garmanti

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>v</b>
<b>I. PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	7
<b>II. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Tinjauan tentang Organisasi	
1. Pengertian Organisasi .....	8
2. Karakteristik Organisasi .....	9
3. Unsur-Unsur Organisasi .....	10
4. Perubahan Organisasi .....	11
5. Jenis-Jenis Perubahan Organisasi .....	13
B. Tinjauan tentang Restrukturisasi Organisasi	
1. Restrukturisasi Organisasi .....	14
2. Tujuan Restrukturisasi Organisasi .....	16
3. Tahapan Restrukturisasi .....	20
4. Struktur Organisasi .....	22
C. Penelitian Terdahulu .....	25
D. Kerangka Pikir .....	30

### III. METODE PENELITIAN

A. Tipe dan Pendekatan Penelitian .....	33
B. Fokus Penelitian .....	33
C. Lokasi Penelitian .....	34
D. Jenis dan Sumber Data .....	35
E. Teknik Pengumpulan Data .....	36
F. Teknik Analisis Data .....	39
G. Teknik Keabsahan Data .....	41

### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum

1. Gambaran Umum Dinas Perhubungan Provinsi Lampung	
A. Kedudukan, Tugas, Pokok, dan Fungsi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	45
B. Visi dan Misi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	47
C. Susunan Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung ....	49
D. Sumber Daya Manusia .....	51
E. Aset Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	52

#### B. Hasil Penelitian

1. Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	53
a) Meningkatkan Produktivitas Organisasi .....	53
b) Mengoptimalkan Nilai-Nilai Bagi Masyarakat .....	58
c) Mencapai Hasil Yang Luar Biasa .....	65
d) Mengonsolidasi Fung-Fungsi .....	72
e) Menghilangkan Tingkatan dan Pekerjaan yang Tidak Perlu ...	78
2. Faktor kendala dalam meningkatkan efektivitas Dinas Perhubungan Provinsi Lampung pasca restrukturisasi organisasi perangkat daerah .....	82

#### C. Pembahasan

1. Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	84
a) Meningkatkan Produktivitas Organisasi .....	85
b) Mengoptimalkan Nilai-Nilai Bagi Masyarakat .....	88
c) Mencapai Hasil Yang Luar Biasa .....	92
d) Mengonsolidasi Fung-Fungsi .....	95
e) Menghilangkan Tingkatan dan Pekerjaan yang Tidak Perlu ...	101
2. Faktor kendala dalam meningkatkan efektivitas Dinas Perhubungan Provinsi Lampung pasca restrukturisasi organisasi perangkat daerah ..	104

**V. Kesimpulan dan Saran**

1. Kesimpulan .....	106
2. Saran .....	107

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>		<b>Halaman</b>
Tabel 1.	Matriks Perbandingan Penelitian .....	25
Tabel 2.	Daftar Informan Penelitian .....	37
Tabel 3.	Daftar Dokumen .....	39
Tabel 4.	Jumlah Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Lampung dan Kualifikasinya .....	51
Tabel 5.	Aset Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	52
Tabel 6.	Susunan Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	56
Tabel 7.	Sasaran Pembangunan Bidang Perhubungan Provinsi Lampung .	65
Tabel 8.	Sarana Prasarana Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	67
Tabel 9.	Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung	72
Tabel 10.	Tugas Pokok dan Fungsi dalam Setiap Bidang Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	76
Tabel 11.	Komposisi Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	79

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir .....	32
Gambar 2. Bagan Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	50
Gambar 3. Proses Pelayanan Perpanjangan Kartu Pengawas dan Pelayanan Perizinan Trayek AKDP dan AJDP di Dinas Perhubungan Provinsi Lampung .....	61
Gambar 4. Halte Trans Bandar Lampung .....	67
Gambar 5. Rambu Petunjuk Pendahulu Jalan .....	68
Gambar 6. X-Ray Bandara Raden Inten II .....	68

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Setelah otonomi daerah dilaksanakan, pelaksanaan pemerintahan daerah masih terkendala banyak masalah klasik, seperti timbulnya raja-raja kecil di daerah, inefisiensi birokrasi, pembengkakan anggaran akibat pemekaran daerah, munculnya politik dinasti, dan hal-hal lainnya. Undang-Undang tentang otonomi daerah sendiri sejak pertama kali diterbitkan di era reformasi birokrasi pada tahun 1999 melalui Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, telah mengalami beberapa perubahan. Perubahan yang pertama terjadi pada tahun 2004 melalui Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah, kemudian berubah kembali pada tahun 2014 melalui Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.

Tuntutan reformasi birokrasi sebagai amanah diberlakukannya sejumlah regulasi terkait Perangkat Daerah, sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang mendorong dilakukannya restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Hal tersebut dikarenakan masih terdapat ketidakpuasan pengguna layanan publik yang dijalankan dilingkungan Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Oleh karena itu, Pemerintah mencoba merumuskan

peraturan untuk menjalankannya. Peraturan tersebut ditujukan untuk mendorong terlaksananya pemerintahan daerah yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien.

Sebagai turunan pertama kebijakan atas amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, dikeluarkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dengan adanya Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah tersebut, diharapkan agar tata kelola pemerintahan pada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) ramping namun, syarat akan kinerja dan tersusun berdasarkan kewenangan yang bersifat dasar, serta pelayanan publik yang lebih efektif. Karena selama ini kerap terjadi tumpang tindih dalam kewenangan beban kerja/tugas, pokok, dan fungsi. Sebagai kosekuensi dari Peraturan Pemerintah tersebut, pemerintah baik di pusat maupun di daerah diharapkan dapat menyesuaikan dengan kebutuhan di daerah masing-masing.

Pada tanggal 15 Juni 2016, akhirnya Pemerintah menandatangani dan mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah. Dalam Peraturan Pemerintah tersebut dijelaskan bahwa perangkat daerah merupakan unsur pembantu kepala daerah dan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah. Pembentukan perangkat daerah berdasarkan Peraturan Pemerintah tersebut dilakukan berdasarkan atas azas: a) Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah; b) Intensitas Urusan Pemerintahan dan Potensi Daerah; c) Efisiensi; d) Efektivitas; e) Pembagian Habis Tugas; f) Rentang Kendali g) Tata Kerja yang Jelas; h) Fleksibilitas.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah tersebut, semua provinsi di Indonesia wajib melaksanakan restrukturisasi atas Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Restrukturisasi tersebut melalui Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Lampung. Peraturan Daerah tersebut dimaksudkan untuk penyelenggaraan pemerintah, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat didaerah dapat lebih berdayaguna secara efektif dan efisien di Provinsi Lampung.

Restrukturisasi tersebut juga diperkuat dengan Peraturan Gubernur Nomor 76 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Rincian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Peraturan Gubernur dimaksudkan memberikan arahan dan panduan penyelenggaraan pelayanan publik agar penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lancar, tertib, berdayaguna, dan berhasilguna. Dengan berlakunya Peraturan Gubernur tersebut, maka Peraturan Gubernur Lampung Nomor 5 Tahun 2015 mengenai Perubahan atas Peraturan Gubernur Lampung Nomor 34 Tahun 2010 tentang Rincian Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Dinas-Dinas Daerah Pada Pemerintah Provinsi Lampung dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Salah satu dinas yang terkena dampak restrukturisasi yang dimaksud Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 dan Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 8 Tahun 2016 tersebut adalah Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Restrukturisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung ini dilaksanakan dalam

rangka optimalisasi tupoksi dan kinerja untuk memberikan pelayanan publik yang lebih efektif.

Dinas Perhubungan (Dishub) merupakan unsur pelaksanaan otonomi daerah di bidang perhubungan yang menjadi kewenangan daerah, yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, yang berkedudukan di bawah Gubernur dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Dinas Perhubungan Provinsi Lampung memiliki tugas pokok menyelenggaraan sebagai kewenangan provinsi (desentralisasi) di bidang perhubungan yang menjadi kewenangan, tugas dekonsentrasi, dan tugas pembantu yang diberikan Pemerintah kepada Gubernur, serta tugas lain sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Gubernur berdasarkan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Dinas Perhubungan Provinsi Lampung melakukan perumusan kebijakan, peraturan, perencanaan dan penetapan standar/pedoman dalam skala provinsi.

Sistem kerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung yang sebelumnya didasarkan pada matra/berorientasi pada permoda transportasi, yaitu: Bidang Darat, Bidang Laut, Bidang Udara, Bidang Kereta Api, karena terkotak-kotak sehingga menimbulkan kurangnya komunikasi dan koordinasi dalam organisasi tersebut. Setelah dilakukan restrukturisasi, Dinas Perhubungan Provinsi Lampung memiliki bidang yang berdasarkan fungsi transportasi yang memungkinkan dalam satu bidang terdapat beberapa moda transportasi, yaitu: Bidang Lalu Lintas dan Angkutan, Bidang Teknik Sarana dan Prasarana, Bidang Pembinaan keselamatan Transportasi, Bidang Pengembangan Transportasi. Hal tersebut juga berpengaruh

pada tugas dan fungsi pokok pada masing-masing bidang karena dalam satu bidang sudah tidak lagi hanya membahas satu moda transportasi, tetapi setelah dilaksanakannya restrukturisasi menjadi lebih terfungsi yaitu dalam satu bidang dapat terdiri dari beberapa moda transportasi, sehingga tercipta keterbukaan antar bidang, terjalinnya komunikasi dan koordinasi yang diharapkan lebih baik kedepannya. *(Sumber: hasil Wawancara dengan Kasi Pengembangan Pelayanan, pada hari Rabu tanggal 9 Agustus 2017)*

Pasca restrukturisasi di Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, masih terdapat beberapa kendala atau masalah seperti, penyesuaian tugas pokok dan fungsi karena setiap bidang pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung mengalami perubahan yang cukup signifikan, serta faktor kurangnya sumber daya manusia yang memiliki keahlian sesuai dengan bidangnya.

Pasca adanya restrukturisasi ini diharapkan Dinas Perhubungan Provinsi Lampung tidak terjadi lagi tumpang tindih beban kerja karena sudah tidak berdasarkan matra/moda transportasi melainkan sudah dalam satu bidang dapat terdiri dari beberapa moda transportasi sehingga lebih terfungsi dengan baik dan berdampak pada peningkatan pelayanan publik di Provinsi Lampung dan restrukturisasi yang terjadi mampu untuk mewujudkan organisasi yang memaksimalkan kembali fungsi dan kinerja agar lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan permasalahan diatas, untuk melihat perubahan efektivitas restrukturisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, maka penulis tertarik untuk menulis penelitian yang berjudul:

**“Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung”.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perlu dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung ?
2. Apakah faktor-faktor kendala dalam meningkatkan Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung?

## **1.3 Tujuan**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor kendala dalam meningkatkan Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

#### **1.4 Manfaat**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

##### **1. Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dan menambah kontribusi terhadap wawasan Ilmu Administrasi Negara, khususnya studi pengembangan organisasi terkait dengan Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

##### **2. Aspek Praktis**

Hasil penelitian menjadi referensi dan bahan masukan pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung sendiri untuk lebih dapat mengoptimalisasikan tupoksi dan kinerja dalam rangka memberikan pelayanan publik yang lebih efektif.

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Tinjauan Tentang Organisasi**

#### **1. Pengertian Organisasi**

Menurut Stephen P. Robbins dalam Kusdi (2016:5), organisasi adalah suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama. Wexley dalam Sutrisno (2010:141) organisasi adalah pola hubungan antar manusia yang diikuti sertakan dalam aktivitas yang membuat satu sama lain saling tergantung untuk suatu tujuan tertentu.

Menurut E. Wight Bakke dalam Kusdi (2016:5) mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem berkelanjutan dari aktivitas-aktivitas manusia yang terdiferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, menstransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi satu-kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dalam sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya. Hatch dalam Kusdi (2016:5) menjelaskan bahwa organisasi memang dapat didefinisikan dengan

berbagai cara, bisa melihatnya sebagai struktur sosial, teknologi, kultur, struktur fisik, atau bagian (sub-sistem) dari lingkungan.

Jadi, organisasi merupakan suatu aktivitas sekelompok orang/ manusia untuk saling bekerjasama, terkoordinasi, dan adanya pemimpin organisasi yang akan memimpin operasional organisasi dengan terencana, serta memanfaatkan sumberdaya tertentu dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

## **2. Karakteristik Organisasi**

Karakteristik utama organisasi menurut Gerloff dalam Kusdi (2009:4), yaitu:

1. *Purpose* (Sesuatu tidak disebut organisasi bila tidak memiliki tujuan)

Tujuan dari organisasi biasanya diungkapkan dalam rangka sebuah sasaran atau serangkaian sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

2. *People* (Anggota)

Satu orang yang bekerja sendirian bukanlah organisasi, karena untuk menjalankan suatu organisasi agar organisasi tersebut mencapai sasaran/tujuannya dibutuhkan orang-orang.

3. *Plan* (Rencana)

Semua organisasi mengembangkan struktur secara sengaja agar semua anggota dapat melaksanakan pekerjaannya. Struktur tersebut dapat terbuka dan fleksibel, jelas dan tegas mengenai kewajiban-kewajiban jabatan/ketaatan yang kaku pada setiap pengaturan jabatan yang tegas.

Struktur tersebut dapat bersifat lebih tradisional dengan peraturan-peraturan dan uraian.

### **3. Unsur-Unsur Organisasi**

Menurut Hasibuan (2016:122), suatu organisasi haruslah terdiri dari beberapa unsur pokok yang wajib dimiliki, yaitu sebagai berikut.

a. Manusia

Manusia artinya organisasi baru ada, jika ada unsur manusia yang bekerjasama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.

b. Sasaran

Sasaran artinya organisasi baru ada, jika ada tujuan yang hendak dicapai.

c. Tempat Kedudukan

Tempat kedudukan artinya organisasi haruslah memiliki tempat kedudukan yang jelas bagi para pegawai atau anggotanya.

d. Pekerjaan

Organisasi didirikan haruslah memiliki pekerjaan yang jelas yang akan dikerjakan oleh anggotanya serta dalam organisasi juga akan terjadi pembagian pekerjaan.

e. Teknologi

Teknologi sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat lebih mengoptimalkan lagi kinerjanya dan agar kinerja organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

f. Struktur

Struktur sangat diperlukan dalam organisasi untuk memperjelas dan mempertegas garis koordinasi serta hubungan yang terjalin antarbidang.

g. Lingkungan

Lingkungan yang berada di sekitar organisasi sangat mempengaruhi keberlangsungan organisasi.

#### **4. Perubahan Organisasi**

Perubahan organisasi merupakan proses penyesuaian desain organisasi terhadap kondisi lingkungan yang dihadapi. Perubahan dapat bersifat reaktif dan proaktif.

Perubahan dalam organisasi bisa berlangsung dengan cara yang berbeda-beda. Namun dari segi perubahan itu sendiri, perubahan organisasi dapat dilakukan melalui dua cara yaitu:

1. Perubahan Terencana (*Planned Change*)

Menurut Robbins dalam Kusdi (2016:204), perubahan terencana adalah berbagai upaya perubahan yang bersifat proaktif dan secara sengaja dilakukan organisasi (*proactive and purposeful change*).

2. Perubahan Tidak Terencana (*Unplanned Change*)

Perubahan tidak terencana adalah upaya perubahan yang kejadian atau hal-hal yang tidak diinginkan terjadi dalam organisasi sebagai atau dengan kata lain organisasi belum siap untuk mengantisipasi jenis-jenis perubahan yang dilakukan organisasi.

Sebagai suatu sistem yang terbuka, organisasi harus dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan internal maupun pada lingkungan eksternalnya. Perubahan organisasi dimaksudkan untuk menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap bertahan dan berkembang, baik secara internal maupun secara eksternal. Reksohadiprodjo dan Handoko dalam Torang (2014:101) berpendapat bahwa tujuan organisasi adalah agar organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya dan agar terjadi perubahan pola-pola perilaku pengurusnya.

Menurut Djatmiko dalam Torang (2014:101), menyebutkan ada tujuh tujuan perubahan organisasi, yaitu: a) meningkatkan kinerja; b) memperbaiki motivasi; c) meningkatkan kerjasama; d) memperjelas komunikasi; e) mengurangi kemangkiran dan keluarnya pengurus organisasi; f) meminimalkan konflik; g) mengurangi biaya. Struktur organisasi merupakan salah satu sumber terjadinya perubahan organisasi atau dapat dikatakan bahwa struktur organisasi adalah salah satu objek yang terkena perubahan. Oleh karena itu, tujuan ditetapkan dalam organisasi menurut Scott dalam Torang (2014:101), agar terjadi perubahan dalam organisasi dengan maksud mempermudah pencapaian tujuan, maka sangat beralasan apabila perubahan organisasi dimulai dengan melakukan perubahan struktur organisasinya.

## 5. Jenis-Jenis Perubahan Organisasi

Berdasarkan ruang lingkup dan sarasannya, perubahan organisasi biasanya dibedakan menjadi beberapa jenis. Menurut Kotter dalam Kusdi (2016:208), menyebutkan antara lain sebagai berikut.

### 1. Restrukturisasi (*Restructurization*)

Restrukturisasi dilakukan ketika struktur organisasi dianggap tidak memadai (dalam arti, tidak efektif dan efisien) untuk mencapai berbagai sasaran dan tujuan organisasi. Restrukturisasi bukan hanya merubah elemen-elemen struktur melainkan perubahan terhadap desain organisasi (*redesign*).

### 2. Rekayasa ulang (*Reengineering*)

Rekayasa ulang adalah perubahan pada sistem sistem kerja organisasi (misalnya sistem produksi, pasokan input, pemasaran, komunikasi, dan lain lain). Tujuannya adalah membangun keterkaitan yang lebih efektif dan efisien diantara sistem sistem tersebut.

### 3. Penyusunan Strategi Kembali (*Turn Around*)

Penyusunan kembali strategi dilakukan ketika posisi strategis organisasi sudah tidak sesuai dengan berbagai tujuan dan sasaran organisasi.

### 4. Akuisisi (*Acquisition*)

Akuisisi merupakan pengambilalihan suatu perusahaan dan perusahaan lain. Dalam hal ini, bisnis yang dikelola oleh perusahaan yang di akuisisi. Perlu perubahan organisasi, bentuk lain akuisisi adalah *merger*, yaitu penggabungan dua perusahaan.

5. Perampingan (*Downsizing*)

Perampingan merupakan upaya mengurangi ukuran organisasi sedemikian rupa sehingga, dapat lebih efisien. Penyebab diperlukannya perampingan biasanya adalah terjadinya kerugian atau menurunnya laba perusahaan secara signifikan atau tekanan dari perubahan ekonomi.

6. Program-Program Kualitas (*Quality Programs*)

Program program kualitas biasanya dilakukan untuk memperbaiki mutu produk atau jasa yang dihasilkan suatu organisasi.

7. Pembaruan Kultur Organisasi (*Organizational Culture's Renewal*)

Perubahan dan pembaruan kultur organisasi merupakan upaya untuk mengubah nilai-nilai dan norma-norma di dalam organisasi.

### **C. Tinjauan Tentang Restrukturisasi Organisasi**

#### **1. Restrukturisasi Organisasi**

Restrukturisasi organisasi dalam arti sempit meliputi aspek kinerja organisasi, kerja sama operasional, sistem dan prosedur kerja serta pendelegasian wewenang dan otonomi. Restrukturisasi dalam arti luas, mencakup seluruh aspek yang dimiliki organisasi yang sangat mempengaruhi produktivitas, yaitu meliputi sumber daya manusia, sumber daya keuangan, dan sumber daya lainnya termasuk sarana dan prasarana. Restrukturisasi yang berhasil harus dapat memberi peluang sebesar-besarnya bagi proses pemberdayaan organisasi (Sedarmayanti, 2014:71). Dalam hal ini, Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2014:75)

menjelaskan bahwa pemberdayaan berarti menghilangkan batasan birokratis yang mengkotak-kotakan orang dan membuat mereka menggunakan seefektif mungkin keterampilan, pengalaman, energi, dan ambisinya.

Menurut Hasibuan (2016:171), restrukturisasi adalah perubahan struktur suatu organisasi baik secara vertikal maupun horizontal, agar lebih efektif membantu tercapainya tujuan. Restrukturisasi dilakukan karena struktur organisasi tidak efektif lagi, akibat adanya kemajuan atau kemunduran organisasi. Restrukturisasi vertikal, diartikan dengan memperpanjang tingkatan-tingkatan suatu organisasi. Restrukturisasi horizontal, diartikan sebagai perubahan struktur suatu organisasi dengan cara menambah jumlah bagian/departemennya.

Menurut Kusdi (2016:208), restrukturisasi merupakan salah satu bentuk perubahan yang paling akrab dan mudah dikenali. Biasanya dilakukan ketika struktur organisasi dianggap tidak memadai lagi (dalam arti, tidak efektif dan efisien) untuk mencapai berbagai sasaran dan tujuan organisasi. Kadang-kadang penyesuaian struktur melalui proses restrukturisasi bisa memiliki jangkauan luas. Artinya, bukan sekedar perubahan elemen-elemen struktur, melainkan perubahan terhadap desain organisasi itu sendiri.

Menurut Mintzberg dalam Sedarmayanti (2014:62), mengartikan restrukturisasi yaitu, dalam hal struktur organisasi, strukturisasi berarti menekan tombol/knop yang mempengaruhi pembagian kerja dan mekanisme koordinasi, sehingga berpengaruh terhadap bagaimana fungsi-

fungsi organisasi, bagaimana proses material, otoritas, informasi dan keputusan berjalan sesuai dengan struktur yang ada.

Dari berbagai pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa, restrukturisasi merupakan suatu aktivitas untuk menyusun suatu organisasi sebagai sebuah proses penataan ulang terhadap tatanan birokrasi yang telah ada dalam rangka memperbaiki dan memaksimalkan kinerja dalam menata ulang perubahan strategi, teknologi, dan sumber daya manusia agar tercipta proses, sistem, dan struktur/tatanan yang lebih efektif.

## **2. Tujuan Restrukturisasi Organisasi**

Restrukturisasi yang dilakukan oleh suatu organisasi merupakan reaksi yang wajar dalam menghadapi berbagai tantangan dan kendala, sebagai akibat pengaruh perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal yang pesat dan abadi. Restrukturisasi dilakukan dengan tujuan agar produktivitas organisasi terus meningkat, sehingga kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk terus maju dan tetap bertahan pada waktu yang akan datang, maka salah satu aspek yang perlu dibenahi oleh organisasi saat ini antara lain adalah menata ulang organisasinya untuk menjadi berkembang.

Adapun lima unsur pokok restrukturisasi menurut Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2014 : 64), sebagai berikut.

a. Visi yang berani

Visi yang berani adalah adanya pandangan yang berani atas masa depan organisasi dan keinginan kuat untuk mewujudkannya menjadi kenyataan.

b. Ancang yang sistematis

Ancang yang sistematis berarti restrukturisasi memiliki jangkauan atau spektrum yang jauh dan implikasi yang luas bagi organisasi, serta

c. Maksud dan mandat yang jelas

Maksud dan mandat yang jelas yaitu restrukturisasi juga akan menciptakan suatu organisasi baru yang memerlukan mandat dan dukungan terus dari manajemen puncak.

d. Metodologi yang spesifik

Metodologi yang spesifik masing-masing pemimpin restrukturisasi dan karyawan yang mengimplementasikannya, harus mengetahui secara tepat metode apa yang akan dilakukan pada setiap langkah proses tersebut.

e. Kepemimpinan yang efektif

Kepemimpinan yang efektif berarti pemimpin yang melaksanakan restrukturisasi harus memiliki sejumlah keterampilan dan kemampuan seperti kreativitas, visi yang berpengaruh, pengetahuan yang mendalam, dan karakter yang baik serta pertimbangan yang matang.

Menurut Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2014:65), apabila kelima unsur pokok tersebut telah terpenuhi dan ditetapkan restrukturisasi sebagai

strategi yang siap untuk dilaksanakan, maka pada akhir langkah ini diharapkan dapat mencapai lima tujuan khusus yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas organisasi

Meningkatkan produktivitas organisasi berarti mampu menyesuaikan dengan setiap perubahan dalam organisasi/lingkungan organisasi dan menciptakan proses-proses inovasi agar dapat mencapai tujuan organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung secara konsisten. Produktivitas menyiratkan suatu kepedulian baik efektivitas maupun efisiensi. Efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi merupakan rasio antara keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu (Susanto, 2006:146). Perubahan organisasi dimaksudkan untuk menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap bertahan dan berkembang, serta dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi baik dalam lingkungan internal maupun pada lingkungan eksternalnya, sehingga produktivitas Dinas Perhubungan Provinsi Lampung dapat terus meningkat.

2. Mengoptimalkan nilai bagi masyarakat

Dalam sebuah organisasi, nilai yang dianut seorang anggota akan mempengaruhi perilakunya dalam berinteraksi dengan anggota lain maupun dalam melaksanakan tugas. Nilai-nilai yang dianut seseorang relatif tetap, apa yang dianggap baik kemarin dianggap baik juga hari ini. Namun demikian, bukan berarti bahwa semua nilai yang dianut akan bertahan selama-lamanya, kemungkinan perubahan tetap saja ada

tetapi tidak begitu mudah (Muhyadi, 2012:209). Mengoptimalkan nilai-nilai bagi masyarakat berarti mampu untuk memuaskan masyarakat, sebagai pihak yang menggunakan pelayanan publik. Dengan demikian, diharapkan pembangunan dapat berjalan dengan mengakomodir kepentingan dan keinginan masyarakat sebagai penerima pelayanan publik di bidang perhubungan, sebagai bentuk efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

3. Mencapai hasil yang luar biasa

Mencapai hasil yang luar biasa dimaksudkan untuk mencapai setidaknya ada peningkatan, berarti meningkatnya kinerja dalam organisasi untuk dapat tercapainya peningkatan yang semakin efektif. Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan (Sutrisno, 2010:211).

4. Mengkonsolidasi fungsi-fungsi

Mengkonsolidasi fungsi-fungsi berarti berusaha menciptakan suatu organisasi yang lebih ramping tetapi tetap terlaksananya tugas pokok dan fungsi dari setiap masing-masing bidang dalam organisasi. Tugas pokok dan fungsi secara umum merupakan hal-hal yang harus bahkan wajib dikerjakan oleh seorang anggota organisasi atau pegawai dalam suatu instansi secara rutin sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya

untuk menyelesaikan program kerja yang telah dibuat berdasarkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Berusaha menciptakan suatu organisasi yang lebih ramping namun syarat akan kinerja, agar tercipta efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

5. Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu  
 Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu berarti tingkatan dan aktivitas yang tidak perlu setiap tingkatan dan aktivitas organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung yang kurang memiliki kontribusi atau rentang kendali bagi organisasi akan disusun ulang atau bahkan dihilangkan, sebagai bentuk untuk menjaga efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, agar dapat menjalankan tugas pokok dan fungsi dapat lebih baik lagi kedepannya.

### **3. Tahapan Restrukturisasi**

Obolensky dalam Sedarmayanti (2014:67) pada tahap pertama, sebelum restrukturisasi dilakukan, harus dapat dirumuskan secara tepat apa yang akan direstrukturisasi, serta mengapa harus direstrukturisasi.

Langkah *pertama*, penentuan kebutuhan/tujuan yang diinginkan harus ditempuh melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Menjelaskan alasan perlunya diadakan perubahan dan kemampuan organisasi untuk melakukannya.

2. Menjelaskan kaitan perubahan dengan kebutuhan para pemegang risiko untuk lebih dapat dilindungi.
3. Membangun “kerangka kerja” yang dapat membantu komunikasi dan perencanaan.

Langkah *kedua* (penyusunan rencana), dimulai dengan menentukan sasaran kasar yang akan dibagi kedalam inisiatif umum masing-masing didukung tujuan rinci. Langkah *ketiga* (pelaksanaan rencana), menjelaskan teknik yang digunakan untuk menjamin tercapainya suatu derajat keberhasilan dalam pelaksanaan program, dan menjelaskan teknik kebudayaan untuk membantu organisasi mengatasi trauma perubahan. Langkah *keempat* (pemantauan program), kegiatan dipisahkan menjadi dua macam yaitu: memantau kemajuan tindakan dan memantau hasil tindakan.

Menurut Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2014:68), mengajukan lima langkah restrukturisasi, yaitu:

1. Menciptakan misi dan menetapkan tujuan
2. Mengupayakan *bench-marking* dan mendefinisikan keberhasilan
3. Menginovasi proses
4. Menstransformasikan organisasi
5. Memantau proses yang direstruktur

Setiap tahap dalam restrukturisasi memiliki sasaran, target, tugas dan hasil akhir yang berbeda. Dalam setiap tahap ada yang disebut kelompok proses, yakni suatu kombinasi dari langkah kerja, tugas perorangan, hasil kerja dan penyampaian formal. Setiap langkah kerja dapat diperluas,

dihapus/disesuaikan untuk memenuhi persyaratan unik dari organisasi dan keseluruhan proyek restrukturisasi.

#### **4. Struktur Organisasi**

Gibson dalam Pasolong (2014:79) mengatakan bahwa struktur organisasi adalah pola formal mengelompokkan orang dan pekerjaan. Struktur seringkali digambarkan melalui bagan organisasi. Oleh karena itu, struktur organisasi berpengaruh terhadap perilaku individu dan kelompok yang mencakup suatu organisasi. Pendapat lain dikemukakan oleh Reksohadiprodjo dan Handoko dalam Torang (2014:82) yang mengatakan bahwa struktur organisasi adalah susunan antar hubungan satuan-satuan organisasi yang didalamnya terdapat pemimpin (pengurus), tugas wewenangnya masing-masing yang mempunyai peranan tertentu dalam kesatuan yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan konsep di atas maka dapat penulis simpulkan bahwa perlu adanya struktur organisasi dan prosedur pelaksanaan pekerjaan sehingga, pembagian tugas dan wewenang internal, dan sistem koordinasi dan komitmen individu pada doktrin dan program organisasi akan mempengaruhi kemampuan sumber daya organisasi untuk melaksanakan program-program kerja yang sudah ditetapkan. Dalam mewujudkan struktur organisasi yang baik perlu adanya koordinasi dan komunikasi yang menghubungkan pekerjaan individu-individu dan kelompok-kelompok serta fungsi-fungsi, wewenang dan tanggung jawab setiap organisasi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik.

Menurut Mintzberg dalam Kusdi (2016:197), secara umum, dalam setiap organisasi terdapat lima elemen dasar yang menjadi dasar perencanaan struktur organisasi. Elemen-elemen inilah yang menjadi patokan dalam menganalisis dan menyusun desain organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah: 1) elemen operasional; 2) manajer menengah, sebagai penghubung elemen operasional dan pucuk pimpinan; 3) pucuk pimpinan; 4) para pembuat peraturan, yaitu para analis yang bertugas menyusun bentuk-bentuk standarisasi dalam organisasi; dan 5) staf pendukung.

Menurut Robbins dalam Kusdi (2016:168), struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai bagaimana tugas-tugas dialokasikan, siapa melapor kepada siapa, serta mekanisme-mekanisme koordinasi formal dan pola-pola interaksi yang menyertainya. Untuk mencapai koordinasi di antara pola-pola interaksi yang terdapat atau terjadi diantara para personel organisasi, terdapat tiga elemen/komponen pokok struktur organisasi, yang meliputi:

a. Kompleksitas

Semakin banyak ragam atau diferensiasi dalam tugas, kedudukan dan kegiatan, akan semakin kompleks organisasinya. Diferensiasi itu berwujud jenis spesialisasi, tata pembagian kerja, jumlah peringkat (level/eselon). Peningkatan salah satu jenis diferensiasi secara otomatis akan menambah kompleksitas struktur sebuah organisasi. Kompleksitas terdiri dari diferensiasi horizontal, diferensiasi vertikal, dan diferensiasi spasial.

b. Formalisasi

Diartikan sebagai derajat sejauh mana pekerja-pekerja didalam suatu organisasi distandardisasi. Formalisasi menyangkut jumlah atau banyaknya aturan tertulis (*written rules*) dalam suatu organisasi. Formalisasi dalam organisasi dapat dilakukan dengan dua pola, yaitu: (1) melalui aturan, prosedur, dan sanksi-sanksi regulatif yang disusun oleh pengelola organisasi; (2) melalui rekrutmen terhadap tenaga-tenaga profesional yang telah terdidik dengan nilai-nilai, norma, dan pola perilaku sesuai profesi.

c. Sentralisasi

Didefinisikan sebagai sejauh mana otoritas formal untuk membuat pilihan-pilihan bebas terkonsentrasi pada seseorang, sebuah unit, atau suatu level (biasanya berposisi tinggi dalam organisasi), sehingga para pegawai hanya dimungkinkan memberi input yang seminimal mungkin dalam pekerjaan. Sentralisasi diukur melalui partisipasi anggota dalam tahap-tahap pengambilan keputusan.

#### D. Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung, yaitu penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah restrukturisasi organisasi perangkat daerah. Oleh karena itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian terdahulu yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1. Matriks Perbandingan Penelitian**

	<b>Penelitian Pertama</b>	<b>Penelitian Kedua</b>	<b>Penelitian Ketiga</b>	<b>Penelitian Saat Ini</b>
<b>Nama Peneliti</b>	Dara Virzinnia (Ilmu Administrasi Negara)	Edo Saputra (Ilmu Administrasi Negara)	Riko Firmansyah (Program Pascasarjana Ilmu Pemerintahan)	Septika Tri Garmanti (Ilmu Administrasi Negara)
<b>Judul Penelitian</b>	Evaluasi Restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan Dan Pelaksana Penyuluhan Terhadap Ketahanan Pangan Di Kota Bandar Lampung	Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Sekretariat Daerah (Studi pada Pemerintahan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2014)	Restrukturisasi Birokrasi Pada Kantor Pemerintahan Kota Bandar Lampung	Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah Pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung
<b>Tujuan Penelitian</b>	Mengevaluasi pelaksanaan restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan terhadap	Mendeskripsikan secara lebih mendalam mengenai keefektifan restrukturisasi organisasi sekretariat daerah yang dilaksanakan	Mengetahui apakah restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung mengarah pada implementasi	Mengetahui efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi

	ketahanan pangan di Kota Bandar Lampung. Dan Untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam pelaksanaan restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan.	oleh Pemerintahan daerah Kota Bandar Lampung dan Untuk mendeskripsikan faktor-faktor yang mempengaruhi pada pelaksanaan restrukturisasi organisasi sekretariat daerah yang dilaksanakan oleh pemerintah daerah Kota Bandar Lampung	<i>Good Governance</i> , khususnya dalam rangka implementasi <i>Good Governance</i> di tingkat daerah	Lampung. Dan Mengidentifikasi faktor-faktor kendala dalam meningkatkan efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.
<b>Fokus Penelitian</b>	Fokus dalam penelitian ini adalah pelaksanaan restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan terhadap ketahanan pangan di Kota Bandar Lampung, serta faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksanaan Penyuluhan terhadap ketahanan pangan di Kota Bandar Lampung	Fokus dalam penelitian ini adalah Efektivitas restrukturisasi Organisasi yang dilaksanakan oleh Sekretariat Daerah Kota Bandarlampung dan faktor-faktor penghambat yang dihadapi dalam efektivitas restrukturisasi organisasi sekretariat daerah di Kota Bandar Lampung.	Fokus dalam penelitian ini adalah Restrukturisasi birokrasi di pemerintahan kota bandar Lampung mengarah pada penerapan prinsip-prinsip <i>Good Governance</i>	Penelitian ini berfokus pada tujuan restrukturisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung dan faktor-faktor kendala dalam meningkatkan efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.
<b>Teori yang Digunakan</b>	Menggunakan tipe evaluasi yang dikemukakan	Menggunakan teori proses penyusunan struktur organisasi	Memfokuskan pada proses penataan ulang/redisain	Menggunakan teori menurut Bennis dan Mische dalam

	oleh Dunn dalam Nugroho (2008 : 473) yakni tipe evaluasi Formal	oleh Atmosudirdjo (1999)	organisasi Birokrasi Pemerintah Daerah, sedangkan Variabel <i>Good Governance</i> (Kepemerintahan yang baik) hanya akan difokuskan pada aspek pemerintahan khususnya aspek <i>administrative competence, transparency, dan efficiency</i>	Sedarmayanti (2014:65), apabila ada lima tujuan khusus restrukturisasi, yaitu: 1. Meningkatkan produktivitas organisasi 2. Mengoptimalkan nilai bagi para pemegang saham 3. Mencapai hasil yang luar biasa 4. Mengonsolidasi fungsi-fungsi 5. Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu.
<b>Hasil Penelitian</b>	Evaluasi Restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan terhadap Ketahanan Pangan di Kota Bandar Lampung dikarenakan dalam pelaksanaannya secara keseluruhan pelaksanaan restrukturisasi belum berjalan secara optimal. Hal ini dikarenakan masih terdapat beberapa unsur organisasi yang belum	Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Lingkup Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung yang telah dilaksanakan dapat dikatakan sudah cukup efektif dan sudah tepat antara pemerintah daerah dengan penyusunan struktur organisasi dan tata kerja perangkat daerah, dalam rangka melaksanakan pelayanan publik. Para pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung pasca restrukturisasi	Restrukturisasi birokrasi yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kota Bandar Lampung belum mengarah pada penerapan (implementasi) prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> . Restrukturisasi birokrasi yang dilakukan Pemerintah Kota Bandar Lampung belum mampu menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> dalam prosesnya. Prinsip-prinsip transparansi, efisiensi, dan efektifitas yang seharusnya menjadi pondasi	Sejalan terbitnya UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah sehingga, terjadi perubahan struktur organisasi Pemerintahan Provinsi Lampung di Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Struktur organisasi yang semula bidangnya berorientasi pada moda transportasi (darat,perkeret

	<p>terlaksana secara optimal. Faktor pendukung pelaksanaan restrukturisasi adalah Peraturan Walikota No. 92 Tahun 2011 tentang Tugas dan Tata Kerja Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan Kota Bandar Lampung dan lingkungan. Faktor penghambat yang dihadapi saat pelaksanaan restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan dan Pelaksana Penyuluhan adalah sumber daya manusia, sarana dan prasarana, jumlah lahan yang belum memadai serta peraturan disiplin pegawai yang belum diikutsertakan dalam memberikan sanksi terhadap pegawai yang lalai dalam menjalankan pekerjaannya.</p>	<p>sudah dapat menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi, dengan menerima dan menyesuaikan dengan perubahan Organisasi Perangkat Daerah tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan restrukturisasi organisasi sekretariat daerah Kota Bandar Lampung antara lain: a. Faktor Sumber daya manusia (SDM); b. Faktor Anggaran; c. Faktor Kinerja. Dari penelitian yang telah dilakukan juga terlihat bahwa penggabungan beberapa lini fungsi suatu organisasi seperti yang terjadi dalam Sekretariat Daerah Kota Bandar Lampung, tidak menimbulkan kendala yang berarti dalam mewujudkan efektivitas kinerja suatu organisasi.</p>	<p>dalam proses restrukturisasi belum mampu diwujudkan.</p>	<p>aapian,laut,udara) pasca restrukturisasi berubah menjadi fungsi transportasi yang memungkinkan dalam 1 (satu) bidang dapat terdiri dari beberapa moda transportasi, sehingga terbitlah Peraturan Gubernur Nomor 76 tahun 2016 tentang Kedudukan, Struktur Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. penelitian ini menunjukkan bahwa pasca restrukturisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung sudah efektif, karena tujuannya adalah untuk pembagian beban kerja yang lebih merata. Faktor kendala dalam organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung ialah penyesuaian tupoksi, karena dalam masa</p>
--	---	---	---	--

				<p>transisi <i>teamwork</i> sehingga masih perlu untuk saling <i>knowladge transfer</i>, yaitu melalui <i>learning by doing</i> sesuai dengan bidangnya. Dan kurangnya SDM yang berkompeten, Dishub Prov. Lampung dapat melakukan rekrutmen baik PNS / honorer dan dapat membuat pelatihan dan pengembangan karir manajemen kinerja baik untuk pegawai lama ataupun baru. Sehingga, dapat mendorong terlaksananya pemerintahan daerah yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien.</p>
--	--	--	--	--

*Sumber: Diolah oleh Peneliti 2017*

### **E. Kerangka Pikir**

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang mendorong dilakukannya restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah. Hal tersebut dikarenakan masih terdapat kekecewaan atau ketidakpuasan pengguna layanan publik yang dijalankan dilingkungan Organisasi Perangkat Daerah. Oleh karena itu, Pemerintah mencoba merumuskan peraturan untuk menjalankannya. Peraturan tersebut ditunjukkan untuk mendorong terlaksananya pemerintahan daerah yang lebih transparan, akuntabel, dan efisien.

Sebagai turunan pertama kebijakan atas amanat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, sehingga dikeluarkanlah Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah, yang diharapkan agar tata kelola pemerintahan pada Organisasi Perangkat Daerah ramping namun, syarat akan kinerja dan tersusun berdasarkan kewenangan yang bersifat dasar, dan pemerintah baik di pusat maupun di daerah untuk dapat menyesuaikan dengan kebutuhan di daerah masing-masing, serta pelayanan publik yang lebih efektif. Karena selama ini kerap terjadi tumpang tindih dalam kewenangan beban kerja/tugas pokok dan fungsi.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah tersebut, semua provinsi di Indonesia wajib melaksanakan restrukturisasi atas organisasi perangkat daerah. Restrukturisasi tersebut melalui Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Lampung, yang dimaksudkan untuk penyelenggaraan pemerintahan,

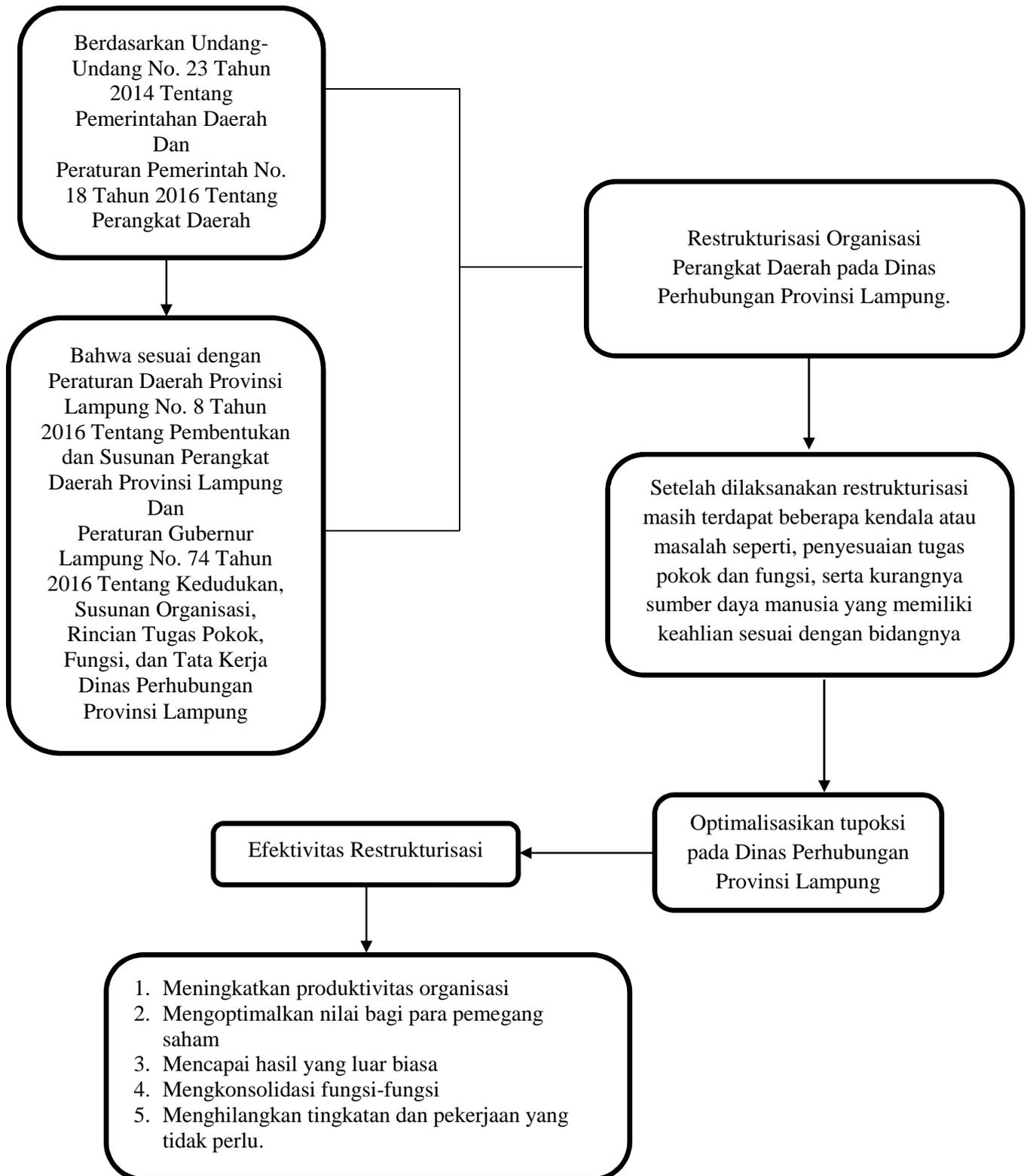
pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat agar dapat lebih berdayaguna dan berhasilguna secara efektif dan efisien di Provinsi Lampung.

Restrukturisasi juga diperkuat dengan Peraturan Gubernur Nomor 76 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunana Organisasi, Rincian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Peraturan Gubernur tersebut dimaksudkan untuk memberikan arahan dan panduan penyelenggaraan pelayanan publik agar penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan kepada masyarakat dapat berjalan lancar, tertib, berdayaguna, dan berhasilguna.

Salah satu dinas di Provinsi Lampung yang melakukan restrukturisasi yang dimaksud Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2016 tentang Perangkat Daerah dan Peraturan Daerah Nomor 8 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Lampung adalah Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Restrukturisasi tersebut dilaksanakan dalam rangka optimalisasi tugas pokok dan Fungsi, serta kinerja untuk memberikan pelayanan publik yang lebih efektif.

Analisis dilakukan dengan menggunakan teori menurut Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2014:65), apabila ada lima tujuan khusus restrukturisasi, yaitu:

1. Meningkatkan produktivitas organisasi
2. Mengoptimalkan nilai bagi para pemegang saham
3. Mencapai hasil yang luar biasa
4. Mengonsolidasi fungsi-fungsi
5. Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu.



**Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir**

*Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2017*

### **III . METODE PENELITIAN**

#### **A. Tipe dan Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Creswell dalam Tresiana (2013:14), adalah sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan pada penciptaan gambaran holistik/lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun berdasarkan sebuah latar alamiah (*natural setting*). Melalui jenis penelitian ini, penulis bermaksud untuk menggambarkan bagaimana efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

#### **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian berguna untuk membatasi studi dan membatasi dalam pengumpulan data. Tanpa adanya fokus penelitian, peneliti akan terjebak oleh banyaknya data yang diperoleh di lapangan. Oleh karena itu, fokus peneliti akan berperan sangat penting dalam memandang dan mengarahkan peneliti. Menurut Moleong (2013:94), dengan penetapan fokus yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang

dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamah ataupun mana yang akan dibuang. Fokus pada penelitian ini berfokus adalah:

1. Efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, menggunakan pendekatan tujuan dan teori menurut Bennis dan Mische dalam Sedarmayanti (2014:65), lima tujuan khusus restrukturisasi, yaitu:
  - a) Meningkatkan produktivitas organisasi
  - b) Mengoptimalkan nilai bagi masyarakat
  - c) Mencapai hasil yang luar biasa
  - d) Mengonsolidasi fungsi-fungsi
  - e) Menghilangkan tingkatan dan pekerjaan yang tidak perlu
2. Faktor-faktor kendala dalam meningkatkan efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

### **C. Lokasi Penelitian**

Menurut Moleong (2013:128), lokasi penelitian merupakan tempat di mana peneliti melakukan penelitian terutama dalam rangka mendapatkan data-data penelitian yang akurat. Dalam penelitian ini yang menjadi lokasi penelitian adalah Provinsi Lampung dengan unit penelitian yaitu Dinas Perhubungan Provinsi Lampung yang beralamat di Jalan Cut Mutia No. 76 Teluk Betung, Kota Bandar Lampung, Lampung. Selain itu, pemilihan Provinsi Lampung sebagai lokasi penelitian dikarenakan Provinsi Lampung sebagai daerah yang melaksanakan restrukturisasi organisasi perangkat daerah.

#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Dalam penelitian ini data yang diperoleh berasal dari data primer dan data sekunder. Berikut dijelaskan secara lebih rinci terkait data primer dan data sekunder:

##### **1. Data Primer**

Menurut Sugiyono (2013:137), Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari informan atau obyek penelitian kepada pengumpul data. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung dengan narasumber terkait dengan efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, apakah telah mampu untuk mencapai tujuan diadakannya restrukturisasi yakni menjadikan organisasi untuk lebih efektif dan efisien. Peneliti juga mengamati faktor-faktor kendala dalam meningkatkan restrukturisasi organisasi perangkat daerah suatu upaya menuju efektivitas organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

##### **2. Data Sekunder**

Selain menggunakan data primer, peneliti juga memanfaatkan data sekunder. Menurut Sugiyono (2013:137), bahwa data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Adapun data sekunder dalam penelitian ini berupa, literatur, dokumentasi, skripsi, buku-buku, dan lain-lain yang ada hubungan dengan efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Data sekunder yang digunakan peneliti antara lain:

- a. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan daerah
- b. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- c. Peraturan Gubernur Nomor 74 Tahun 2016 Tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Rincian Tugas Pokok dan Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Lampung
- d. Struktur Organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung
- e. Tugas Pokok Dan Fungsi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung
- f. Jumlah Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Lampung
- g. Aset Dinas Perhubungan Provinsi Lampung
- h. Program dan Kegiatan Dinas Perhubungan Provinsi Lampung Tahun 2016
- i. Program dan Kegiatan Dinas Perhubungan Provinsi Lampung Tahun 2017

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini peneliti memilih jenis penelitian kualitatif, sehingga data yang diperoleh haruslah mendalam, jelas, dan spesifik. Selanjutnya dijelaskan oleh Sujarweni (2014:31-34) bahwa pengumpulan data dapat diperoleh dari hasil wawancara, observasi, studi dokumen, dan diskusi kelompok terarah, adapun penjelasan dari masing-masing teknik tersebut yaitu sebagai berikut.

## 1. Wawancara

Menurut Moleong (2013:186), wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan untuk memperoleh informasi langsung dari sumber data atau seorang informan. wawancara dilakukan untuk mengumpulkan data primer dengan jalan mewawancarai sumber-sumber data dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan restrukturisasi organisasi perangkat daerah suatu upaya menuju efektivitas organisasi pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. informan yang diwawancarai ialah orang yang memiliki keterkaitan dengan Restrukturisasi Organisasi Perangkat Daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Berikut adalah daftar informan dalam penelitian ini:

**Tabel 2. Informan Penelitian**

No.	Informan	Jabatan	Tanggal Wawancara	Data yang Diperoleh
1.	Minto Raharjo, ATD	Sekretaris Dinas Perhubungan Provinsi Lampung	11 Desember 2017 & 23 Febuari 2018	Kondisi dan Tujuan restrukturisasi Dinas Perhubungan Secara Keseluruhan, dan faktor kendala pasca restrukturisasi.
2.	Amelia Putri	Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian	6 Desember 2017	Data kepegawaian serta sarana dan prasarana
3.	Susdewi Karomiliya	Kepala Sub Bagian Perencanaan	11 Desember 2017	Data program, dan visi misi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.
4.	Meriesa Jovanita	Kasi Pembinaan Keselamatan Sarana	4 januari 2018	Kondisi pasca restrukturisasi dan faktor kendala pasca restrukturisasi
5.	Edi Rianto	Kasi Angkutan	1 Maret 2018	Tata prosedur surat rekom di bagian angkutan, sebagai

				salah satu pelayanan yang ada di Dishub Prov. Lampung
6.	Hidayat	Kasi Pengembangan Pelayanan	9 Agustus 2017	Informasi Pra Riset
7.	Bapak Rusdi (Pengelola Karoseri BakTruck Urangdiri)  Bapak Zainal (Pengelola Karoseri Jaya Teknik)  PT. Puspa Jaya  Maya (Pengunjung Bandara)	Masyarakat	1 Maret 2018  28 Febuari 2018  2 Maret 2018  21 Maret 2018	Pelayanan Dinas Perhubungan Provinsi Lampung

*Sumber: Diolah Oleh Peneliti, 2017*

## 2. Observasi

Menurut Cartwright & Cartwright dalam Herdiansyah (2012:131), observasi adalah suatu proses melihat, mengamati, dan mencermati serta “merekam” perilaku secara sistematis untuk suatu tujuan tertentu. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara pengamatan langsung di lapangan, terhadap fenomena yang terjadi di lapangan terkait dengan efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung. Namun, pada penelitian ini pengamatan dilakukan terhadap berbagai pihak yang menjalankan dan terlibat dalam restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

### 3. Studi Dokumen

Dalam Herdiansyah (2012:143), dokumen merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang subjek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan. Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel 4. Daftar Dokumen**

No.	Dokumen
1	Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
2	Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah
3	Peraturan Gubernur Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunana Organisasi, Rincian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Lampung
4	Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Dinas Perhubungan Provinsi Lampung T.A 2016
5	Berita Acara Rekonsiliasi Aset Daerah pada Sekretarian Dinas Perhubungan Provinsi Lampung Akhir Tahun Anggaran 2016
6	Laporan Penyelenggaraan Pemerintah Daerah Dinas Perhubungan Provinsi Lampung T.A 2017

*Sumber: Diolah oleh Peneliti, 2017*

### F. Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013:246), mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh.

Teknik analisis data yang digunakan terdiri dari tiga komponen berupa:

### 1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan pengertian yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Reduksi data berlangsung secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung. Selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugusan-gugusan dan menulis memo. Pada penelitian ini data yang diperoleh dari lapangan di pilih dan dirangkum setelah itu dianalisis dengan teliti untuk menyesuaikan data dengan fokus penelitian yang digunakan dalam penelitian efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

### 2. Penyajian Data (*Data display*)

Penyajian data akan mempermudah apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya yang didasarkan dengan apa yang telah dipahami. Penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, dan flowchart. Melalui penyajian data maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dilapangan pada saat pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti untuk merencanakan kerja selanjutnya. Dalam penelitian ini, penyajian data diwujudkan dalam bentuk uraian dengan teks naratif berupa analisis yang dilakukan oleh peneliti, dan foto atau gambar sejenisnya yang mendukung pada penelitian terkait efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

### 3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Penarikan kesimpulan yaitu teknik analisis data yang melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian berlangsung, yaitu sejak awal memasuki lokasi penelitian dan selama proses pengumpulan data. Penulis berusaha untuk menganalisis data yang dikumpulkan dengan cara mencari pola, tema, hubungan persamaan hal-hal yang sering muncul dan dituangkan dalam kesimpulan yang bersifat tentatif, akan tetapi dengan bertambahnya data melalui proses verifikasi secara terus menerus dan setiap kesimpulan senantiasa dilakukan verifikasi selama berlangsungnya penelitian. Perumusan yang dilakukan yaitu sebagai proses perumusan makna dari hasil penelitian yang dilakukan yang diungkapkan dengan kalimat yang singkat, padat, dan mudah dipahami yang dilakukan dengan penyimpulan yang disesuaikan dengan tujuan dan perumusan masalah dalam penelitian ini, yaitu tentang efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

### **G. Teknik Keabsahan Data**

Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan beberapa kriteria yang di ungkapkan oleh Moleong (2013:324) dalam pemeriksaan data, yaitu:

#### 1. Teknik Pemeriksaan Kredibilitas Data

Kriteria ini berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai. Kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti

pada kenyataan ganda yang sedang diteliti. Pada teknik ini kriteria derajat kepercayaan diperiksa dengan beberapa teknik pemeriksaan, yaitu:

a. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu. Triangulasi yang paling banyak digunakan ialah pemeriksaan melalui sumber lainnya. Triangulasi data dalam penelitian ini dilaksanakan dengan cara menggali informasi dari kelompok informan yang berbeda, sehingga data yang diperoleh bersifat objektif. Adapun para informan tersebut adalah Sekretaris Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, Kepala Sub.Bag. Umum dan Kepegawaian, Kepala Sub.Bag. Perencanaan, Kasi Pembina Keselamatan Sarana, Kasi Angkutan, Kasi Pengembangan Pelayanan, dan Masyarakat.

b. Referensial

Konsep kecukupan referensi ini mula-mula diusulkan oleh Eisner dalam Tresiana (2013:150). Film atau video-tape misalnya, dapat digunakan sebagai alat perekam pada saat wawancara dapat dimanfaatkan untuk membandingkan hasil yang diperoleh dengan kritik yang telah terkumpul. Jadi, bahan-bahan yang tercatat atau terekam dapat digunakan sebagai patokan untuk menguji sewaktu-waktu diadakan analisis data dan penafsiran. Penulis mengumpulkan referensi berupa rekaman hasil wawancara (transkrip) dengan para informan, foto-foto dokumentasi guna menjadi salah satu acuan dalam menganalisis data terkait dengan efektivitas

restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

## 2. Teknik Pemeriksaan Keteralihan Data

Teknik ini dilakukan dengan menggunakan uraian rinci, yaitu dengan melaporkan hasil penelitian seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Derajat keteralihan dapat dicapai lewat uraian yang cermat, rinci, tebal, atau mendalam serta adanya kesamaan konteks antara pengirim dan penerima. Upaya untuk memenuhi hal tersebut, peneliti melakukannya melalui tabulasi data (terlampir) serta disajikan oleh peneliti dalam hasil dan pembahasan.

## 3. Teknik Pemeriksaan Kebergantungan

Kebergantungan merupakan substitusi reliabilitas dalam penelitian nonkuantitatif. Dalam penelitian kualitatif, uji kebergantungan dilakukan dengan melakukan pemeriksaan terhadap keseluruhan proses penelitian. Sering terjadi peneliti tidak melakukan proses penelitian ke lapangan, tetapi bisa memberikan data. Peneliti seperti ini perlu diuji *dependability*-nya. Mengecek apakah hasil penelitian ini benar atau tidak dilakukan baik itu proses mendapatkan data, dan proses analisis yang dilakukan, maka peneliti selalu mendiskusikannya dengan pembimbing.

## 4. Kepastian Data

Penelitian kualitatif uji kepastian data, menguji kepastian (*confirmability*) berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang ada dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada tetapi hasilnya ada. Proses penelitian dengan mengumpulkan data dilapangan baik itu data pada saat wawancara, data berupa

dokumen, rekaman, dan foto. Derajat ini dapat dicapai melalui audit atau pemeriksaan yang cermat terhadap seluruh komponen dan proses penelitian serta hasil penelitiannya dan dilakukan oleh pengujian hasil penelitian adalah pembimbing skripsi.

Pada penelitian ini, penulis memakai teknik pemeriksaan menggunakan teknik triangulasi dengan membandingkan data yang diperoleh melalui sumber wawancara, observasi di lapangan, dan dokumentasi mengenai efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung.

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan peneliti pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Efektivitas restrukturisasi organisasi perangkat daerah pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung sudah efektif yang ditinjau dengan tujuan restrukturisasi dan tujuan Dinas perhubungan Provinsi Lampung dimana sekarang tidak lagi bekerja secara individual tetapi secara *teamwork*, sehingga dengan adanya koordinasi yang lebih baik akan berdampak untuk pelayanan yang lebih baik juga. Sistem kerja pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung yang sebelumnya didasarkan pada matra/berorientasi pada permoda transportasi, pasca restrukturisasi menjadi lebih terfungsi yaitu yang memungkinkan dalam 1 (satu) bidang dapat terdiri beberapa moda transportasi.
2. Faktor kendala dalam organisasi Dinas Perhubungan Provinsi Lampung ialah penyesuaian tugas pokok dan fungsi. Setiap sumber daya manusia perlu penyesuaian pasca restrukturisasi organisasi, karena masih dalam masa transisi *teamwork* pada Dinas Perhubungan

Provinsi Lampung masih perlu untuk saling *transfer knowledge*. Kemudian, kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten karena dalam organisasi juga berpengaruh terhadap efektivitas organisasi.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka peneliti memberikan beberapa saran, yaitu:

1. karena masih dalam masa transisi *teamwork* pada Dinas Perhubungan Provinsi Lampung masih perlu untuk saling *transfer knowledge*, yaitu harus saling belajar setiap moda transportasi yang dapat dilakukan melalui *learning by doing* sesuai dengan bidangnya masing-masing.
2. Kemudian, kurangnya sumber daya manusia yang berkompeten Dinas Perhubungan Provinsi Lampung, dapat melakukan pendekatan seperti perencanaan rekrutmen tenaga kerja baru baik PNS atau tenaga kerja honorer atau dapat membuat pelatihan dan pengembangan karir manajemen kinerja baik untuk pegawai lama ataupun baru. Sehingga, diharapkan dapat membangun organisasi, mempermudah pencapaian tujuan organisasi, dan meningkatkan efektivitas organisasi yang lebih baik lagi untuk kedepannya.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

Hasibuan, Malayu S.P. 2016. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah.*

Jakarta: Bumi Aksara

Herdiansyah, Haris. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu*

*Sosial.* Jakarta Selatan: Salemba Humanika

Kusdi. 2016. *Teori Organisasi dan Administrasi.* Jakarta: Salemba Humanika

Moleong, Lexy J. 2013. *Metodologi Penelitian Kualitatif.* Bandung: PT Remaja

Rosdakarya

Muhyadi.2012.*Dinamika Organisasi: Konsep dan Aplikasinya dalam Interaksi*

*Sosial.*Yogyakarta:Penerbit Ombak (Anggota IKAPI)

Pasolong, Harbani. 2014. *Teori Administrasi Publik.* Bandung: Alfabeta

Sedarmayanti. 2014. *Restrukturisasi Dan Pemeberdayaan Organisasi (Untuk*

*Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan).* Bandung: PT Refika

Aditama

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.* Bandung:

Alfabeta

Susanto A.B, dkk. 2006. *Strategi Organisasi.* Yogyakarta: Amara Book

Sutrisno, Edy.2010. *Budaya Organisasi.* Jakarta: Kencana

Tresiana, Novita. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. Lampung: Lembaga Penelitian Universitas Lampung

Torang, Syamsir. 2014. *Organisasi Manajemen (Perilaku, Struktur Budaya, & Perubahan Organisasi)*. Bandung: Alfabeta

## **B. Peraturan Perundang-Undangan**

Undang-Undang Nomor 23 tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 Tentang Perangkat Daerah

Peraturan Daerah Provinsi Lampung Nomor 8 Tahun 2016 Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Lampung

Peraturan Gubernur Nomor 74 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunana Organisasi, Rincian Tugas Pokok, Fungsi, dan Tata Kerja Dinas Perhubungan Provinsi Lampung

## **C. Skripsi**

Dara Virzinnia (Ilmu Administrasi Negara). 2016. *Evaluasi Restrukturisasi Badan Ketahanan Pangan Dan Pelaksana Penyuluhan Terhadap Ketahanan Pangan Di Kota Bandar Lampung*. Lampung: Universitas Lampung

Edo Saputra (Ilmu Administrasi Negara). 2015. *Efektivitas Restrukturisasi Organisasi Sekretariat Daerah (Studi pada Pemerintahan Daerah Kota Bandar Lampung Tahun 2014)*. Lampung: Universitas Lampung

Riko Firmansyah (Program Pascasarjana Ilmu Pemerintahan). 2011. *Restrukturisasi Birokrasi Pada Kantor Pemerintahan Kota Bandar Lampung*. Lampung: Universitas Lampung