

**SKRIPSI**

**PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PT.PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBAR**

**IVON ANGELICA**

**E211 16 309**



**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**MAKASSAR  
2020**



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)



**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Saya bertandatangan dibawah ini :

Nama : Ivon Angelica  
NIM : E211 16 309  
Program studi : Ilmu Administrasi Publik  
Judul : **PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT.PLN (PERSERO)  
WILAYAH SULSELRABAR**

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II dan dinyatakan layak untuk Ujian Skripsi. Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

Makassar, 05 Oktober 2020

Pembimbing I

Dr. Atta Irenc Allorante, M.si  
NIP 19610504 198811 2001

Pembimbing II

Adnan Nasution, S.Sos, M.Si.  
NIP 19740707 200501 1001

Mengetahui :

Ketua Departemen Ilmu Administrasi,

Dr. Nuridin Nara, M.Si.  
NIP 19630903 198903 1002





**UNIVERSITAS HASANUDDIN**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Saya bertandatangan dibawah ini:

Nama : IVON ANGELICA  
NIM : E211 16 309  
Program Studi : ADMINISTRASI NEGARA  
Judul : PENGARUH RESTRUKTURISASI TERHADAP  
KINERJA PEGAWAI PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSELBARBAR

Telah diperiksa oleh Pembimbing I dan Pembimbing II dan dinyatakan telah sesuai dengan saran tim Penguji Skripsi. Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin.

**Dewan Penguji Skripsi**

Ketua Sidang : Dr. Atta Irene Allorante, M.Si (.....)

Sekretaris Sidang : Adnan Nasution, S.Sos, M.Si (.....)

Anggota : 1. Dr. Nurdin Nara, M.Si (.....)

2. Dr. Muhammad Yunus, MA (.....)





UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

### LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya bertandatangan dibawah ini :

Nama : Ivon Angelica

NIM : E211 16 309

Program studi : Ilmu Administrasi Publik

Judul : **PENGARUH RESTRUKTURISASI ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT.PLN (PERSERO)  
WILAYAH SULSELBARBAR**

Menyatakan bahwa skripsi berjudul **“Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar”** benar-benar merupakan hasil karya pribadi dan seluruh sumber yang dikutip ataupun yang dirujuk telah saya nyatakan dengan benar dalam daftar pustaka.



## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerah-Nya yang melimpah serta kasih setia yang besar sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana (S1) pada Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin. Adapun judul dari penulisan skripsi ini adalah: “Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar”.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan segala keterbatasan yang ada. Untuk itu demi sempurnanya skripsi ini, sangat dibutuhkan dukungan dan sumbangsih pikiran yang berupa kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan karya tersebut kedepannya.

Dengan tersusunnya skripsi ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebesar-besarnya kepada kedua orang tua yang senantiasa memberikan nasehat, motivasi dan telah tulus mendoakan selama ini dan juga diucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah mendukung dan memberikan arahan hingga penulisan skripsi ini selesai diantaranya yang terhormat:

1. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin

Bapak **Prof. Dr. Armin, M.Si** beserta seluruh staffnya.



2. Ketua Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik dan juga selaku dosen penguji Bapak **Dr. Nurdin Nara, M. Si** yang senantiasa membimbing dan mengarahkan sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Bapak selalu diberkahi dan dilindungi oleh Tuhan Yang Maha Esa.
3. Dosen pembimbing I Ibu **Dr. Atta Irene Allorante, M.Si** yang senantiasa membimbing, mengarahkan dan memberikan nasehat dan masukan sehingga skripsi ini boleh tersusun dengan baik. Semoga Ibu selalu diberkahi dan dilindungi oleh Tuhan Yang Maha Esa.
4. Dosen pembimbing II Bapak **Adnan Nasution, S.Sos, M.Si** yang senantiasa memberikan arahan dan bimbingan dari awal hingga akhir proses penyusunan skripsi ini. Semoga Bapak selalu diberkahi dan dilindungi oleh Tuhan Yang Maha Esa.
5. Dosen penguji Bapak **Dr. Muhammad Yunus, MA**, yang telah menyempatkan waktu dan memberikan kritikan dan saran kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini. Semoga Bapak selalu diberkahi dan dilindungi oleh Tuhan Yang Maha Esa.
6. **Seluruh Dosen** Departemen Ilmu Administrasi FISIP UNHAS. Atas seluruh ilmu yang telah diberikan untuk penulis selama kurang lebih 4 tahun.
7. **Seluruh Staff** Departemen Ilmu Administrasi (**Ibu Rosmina, Pak lili, Ibu Darma**) dan staff di lingkup FISIP UNHAS tanpa terkecuali. Terima kasih atas bantuan yang diberikan selama ini.



8. Terima kasih kepada **General Manager PT PLN Wilayah Sulselrabar** beserta seluruh pegawai yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Terima kasih kepada **HUMANIS FISIP UNHAS** yang telah memberikan pengetahuan dan pengalaman selama berproses di kampus tercinta.
10. Ucapan terima kasih juga untuk kakanda **UNION 14, CHAMPION 15** serta adik-adik **LEADER 17**.
11. Terima kasih untuk **FRAME 16** atas segala motivasi, semangat masukkan, kritikan, suka duka, serta kebersamaan yang tentunya tidak akan dilupa oleh penulis.
12. Terima kasih kepada **PMKO FISIP UNHAS** yang telah menjadi rumah kedua bagi penulis selama perkuliahan. Terima kasih atas pengalaman organisasi dan pelayanan yang luar biasa serta.
13. Terima kasih untuk **Baku Sayang Squad (SHINE 16)** terima kasih untuk dukungan dan doanya, untuk segala cerita, warna warni perdebatan luar biasa. terima kasih sudah mengajarkan penulis menjadi pribadi yang lebih sabar menghadapi kalian. Tetap baku sayang! .
14. Kepada **SUNSHINE (Yudita, Gape, meog, jane raymon, kate, Misslate, nale, elban, dan ika)**. Terima kasih sudah menjadi saudara terbaik selama menempuh perkuliahan ini dan mengajarkan banyak hal yang tidak akan terlupakan dan akan sangat dirindukan.



Semoga hubungan persaudaraan kita akan terus berlanjut,dan sukses untuk kita semua.

15. Terima kasih pula untuk saudara perbucinan (**3G**),terima kasih sudah menjadi tempat berbagi cerita perbucinan dan segala masukannya selama ini.
16. Terima kasih untuk sobad **Rachmat** dan **Elizabeth**,telah menemani dan mewarnai dunia perkuliahan dari awal perkuliahan hingga masa jenuh tugas akhir.
17. Terima kasih untuk **grup PA (Kak jacky,Liza,Mega,Jenika,dan Merlin)** yang senantiasa mengajarkan hal-hal yang baik dan dukungan doa dari awal penulisan hingga penyelesaian skripsi ini. Terus lah menjadi garam dan terang dimanapun itu!
18. Teman-teman **Kuliah Kerja Nyata (KKN) Gel.102** Kecamatan Barebbo kabupaten Bone,terkhusus teman-teman posko Desa Barebbo (Asdar,kak Marwan,Ben,Kak Eser,Riani,Wana,Fiah dan Mila) terima kasih selama ini telah menjadi keluarga satu bulan yang takkan terlupakan. Terima kasih atas pengalaman berharga yang teman-teman berikan.
19. Terima kasih pula untuk **Ade Aryan,Anna Tasya,Alfredo** telah menjadi kakak yang penulis banggakan dan kasihi. Terima kasih atas dukungan doa dan terutama dukungan moral maupun morilnya. Kiranya Tuhan Yesus memberkati kalian!



20. Kepada pihak-pihak lain yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan masukan dan bantuan doanya dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Diucapkan banyak terima kasih.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan dan terkhusus bagi pembaca. Penulis mengucapkan permohonan maaf atas segala kekurangan. Terima kasih

Makassar,21 Agustus 2020

Penulis



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI .....	ii
KATA PENGANTAR .....	v
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
ABSTRACT .....	xv
ABSTRAK.....	xvi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN .....	1
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Rumusan Masalah.....	6
I.3 Tujuan Penelitian .....	6
I.4 Manfaat .....	6
BAB II.....	8
TINJAUAN PUSTAKA .....	8
II.1 konsep Pengaruh.....	8
II.2 Organisasi .....	9
II.2.1 Definisi Organisasi .....	9
II.2.2 Jenis-Jenis Organisasi.....	12
II.2.3 Organisasi Formal .....	12
II.2.4 Struktur Organisasi.....	13
II.3 Manajemen Perubahan .....	18
II.3.1 Perubahan Organisasi.....	19
II.3.2 Restrukturisasi.....	22
II.3.3 Jenis Restrukturisasi .....	28
Manajemen Kinerja .....	29
II.4.1 Definisi Kinerja.....	29
Hubungan Restrukturisasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan.....	35



II.6 Kerangka Konsep .....	37
BAB III .....	39
METODE PENEILITIAN .....	39
III.1 Pendekatan Penelitian .....	39
III.2 Lokasi Penelitian.....	39
III.3 Definisi Operasional.....	39
II.4 Hipotesa.....	40
III.5 Populasi dan Sampel .....	41
III.6 Teknik Pengumpulan Data .....	41
III.7 Sumber Data dalam Penelitian .....	42
III.8 Teknik Analisis Data.....	42
BAB IV .....	46
GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	46
IV.1 Gambaran Umum PT.PLN (Persero).....	46
IV.1.1 Sejarah PT.PLN (Persero).....	46
IV.1.2 Visi dan Misi PT.PLN (Persero).....	47
<b>IV.1.3 Logo PT.PLN (Persero).....</b>	<b>48</b>
IV.1.4 Tugas,Fungsi dan Struktur Organisasi PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.....	51
BAB V .....	68
HASIL PENELITIAN .....	68
V.1 Deskripsi Data.....	68
V.1.1 Indikator Spesialisasi Kerja.....	68
V.1.2 Indikator Standarisasi.....	69
V.1.3 Indikator Koordinasi .....	70
V.1.4 Indikator Kualitas Pekerjaan .....	71
V.1.5 Indikator Kualitas Pekerjaan .....	71
V.1.6 Indikator Ketetapan Waktu .....	72
Analisis Data .....	73
V.2.1 Pengujian Validitas .....	73



Uji validitas bertujuan untuk menguji seberapa tepat dan layak alat pengukur dapat mengungkapkan konsep/masalah yang diukur. Dalam hal ini dapat dirumuskan sebagai berikut: .....	73
V.2.2 Pengujian Reliabilitas.....	76
V.2.3 Uji Heterokedastisitas .....	76
V.2.4 Analisis Regresi Linear Sederhana .....	78
V.2.5 Persamaan Regresi .....	79
V.2.6 Regresi r (Koefisien Korelasi) .....	80
V.2.7 Besaran R <sup>2</sup> (Koefisien Determinasi).....	80
V.2.8 Uji Hipotesis .....	81
V.3 Pembahasan.....	81
V.3.1 Penerapan Restrukturisasi Organisasi pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar.....	82
V.3.2 Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai pada PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar. ....	85
BAB VI.....	87
PENUTUP .....	87
VI.1 Kesimpulan .....	87
VI.2 Saran .....	88
DAFTAR PUSTAKA .....	89



## DAFTAR TABEL

Table 1.	Tanggapan Responden Mengenai Spesialisasi kerja .....	68
Table 2.	Tanggapan Responden Mengenai Standarisasi .....	69
Table 3.	Tanggapan Responden Mengenai Koordinasi .....	70
Table 4.	Tanggapan Responden Mengenai kualitas pekerjaan .....	71
Table 5.	Tanggapan Responden Mengenai kuantitas pekerjaan .....	71
Table 6.	Tanggapan Responden Mengenai ketetapan waktu .....	72
Table 7.	Hasil Pengujian Validitas Spesialisasi Kerja .....	74
Table 8.	Hasil Validitas Standarisasi .....	74
Table 9.	Hasil Validitas Koordinasi .....	75
Table 10.	Hasil pengujian Validitas variabel kinerja pegawai.....	75
Table 11.	Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel X dan Y.....	76
Table 12.	Hasil Pengujian Heterokedasititas (Coefficientsa).....	77
Table 13.	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana (Variabel Entered/Removed).....	78
Table 14.	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana (ANNOVA).....	78
Table 15.	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana (Coefficients) .....	79
Table 16.	Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana (Model Summary) .....	80
Table 17.	Hasil Rata-rata Variabel Restrukturisasi Organisasi.....	83
Table 18.	Hasil Rata-Rata Variabel Kinerja Pegawai .....	84
Table 19.	Hasil Regresi Sederhana Variabel X Terhadap Variabel Y.....	85



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Logo PT. PLN (Persero) Element-element Dasar Lambang.....	48
Gambar 2. Logo Dasar Persegi Panjang Vertikal .....	49
Gambar 3. Lambang Petir/Kilat .....	49
Gambar 4. Lambang 3 gelombang .....	50
Gambar 5. Bagan Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar tahun 2018	66
Gambar 6. Bagan Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar tahun 2012	67





UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

### ABSTRACT

Ivon Angelica, Main Number E21116309, compiled a thesis with the title: **Influence Organizational Restructuring on Employee Performance of PT PLN (Persero) for the Region of Sulselrabar, xiii + 81 pages + 1 Chart + 6 Figure + 19 Table + 35 libraries (2002-2019). Supervised by Dr. Atta Irene Allorante, M.Si and Adnan Nasution S.Sos, M.Si.**

PT PLN (Persero) is a State Owned Enterprise or commonly abbreviated as BUMN. The number of electricity problems in Indonesia requires PLN to create a strategy to improve company performance. One of the strategies made by PT PLN (Persero) is restructuring with the aim of specialization of the work area at PT PLN (Persero) to be more organized so that the completion of some work can be completed properly.

The purpose of this study was to determine how the effect of organizational restructuring on employee performance. This study uses a quantitative approach. The data analysis technique used is simple linear regression analysis using the SPSS program and through the distribution of questionnaires of 65 samples.

The results of this study indicate that Organizational Restructuring has a positive effect on Employee Performance. From the results of the regression table, the coefficient of determinant ( $R^2$ ) is 0.236, which means that employee performance is affected by Restructuring of 23.6%.

**Keywords: Influence, Organizational Restructuring, Employee Performance**





UNIVERSITAS HASANUDDIN

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

### ABSTRAK

**Ivon Angelica, Nomor Pokok E21116309, menyusun skripsi dengan judul :Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar, xiIi+81 halaman + 1 Bagan + 6 Gambar + 19 Tabel + 35 pustaka (2002-2019). Dibimbing oleh Dr.Atta Irene Allorante,M.Si dan Adnan Nasution S.Sos, M.Si.**

PT.PLN (persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara atau biasa disingkat dengan BUMN. Banyaknya permasalahan kelistrikan di Indonesia,mengharuskan PLN sendiri membuat sebuah strategi guna meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu strategi yang dibuat oleh PT.PLN (Persero) adalah Restrukturisasi dengan tujuan spesialisasi wilayah kerja di PT.PLN (Persero) lebih tertata sehingga penyelesaian beberapa pekerjaan boleh terselesaikan dengan baik.

**Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh restrukturisasi organisasi terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik analisis data yang digunakan yaitu analisis regresi linear sederhana dengan menggunakan program SPSS dan melalui pembagian kusioner 65 sampel.**

**Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Restrukturisasi Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai,dari hasil tabel regresi diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,236 yang berarti kinerja pegawai dipengaruhi oleh Restrukturisasi sebesar 23,6%.**

**Kata Kunci: Pengaruh , Restrukturisasi Organisasi ,Kinerja Pegawai**



# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara berkembang dengan jumlah penduduk kini mencapai lebih dari 250 juta jiwa dan tersebar di lebih dari 65.000 Desa. Namun dari belasan ribu pulau tersebut masih kurang dari 50% yang telah mendapat aliran listrik. Kebutuhan manusia semakin bertambah dan tidak dapat dipungkiri segala aktivitas manusia itu membutuhkan listrik. Listrik merupakan sumber energi utama untuk menopang berbagai operasional industri dan perdagangan. Listrik digunakan dalam menggerakkan peralatan industri, perbankan, rumah tangga, perusahaan, rumah sakit sampai pada pendidikan.

Ketenagalistrikan di Indonesia berawal sebelum Indonesia merdeka yang pada saat itu dibawah oleh jajahan Belanda. Berbagai macam perusahaan yang didirikan oleh belanda pada saat itu seperti, pabrik gula dan pabrik teh. Hal tersebutlah yang menjadi langkah awal listrik ada di Indonesia.

Setelah Indonesia merdeka, maka pada tanggal 27 oktober 1945, presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas dibawah Departemen Pekerjaan Umum dengan nama BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik dan Gas) yang bergerak dibidang listrik, gas dan kokas. Pada tahun 1972, sesuai Peraturan pemerintah No.17, status PLN ditetapkan sebagai perusahaan Listrik Negara.



PT.PLN (persero) merupakan Badan Usaha Milik Negara atau biasa disingkat dengan BUMN. Banyaknya permasalahan kelistrikan di Indonesia, mengharuskan PLN sendiri membuat sebuah strategi guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Setiap perusahaan memerlukan strategi agar dapat bersaing yang berkelanjutan dan dapat meningkatkan pelayanan kepada konsumen sehingga dapat bertahan dalam persaingan bisnis tersebut. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam era persaingan bisnis memang semakin ketat, maka dari itu, setiap perusahaan perlu mengevaluasi kinerjanya, dan melakukan serangkaian perbaikan, agar tetap tumbuh dan dapat bersaing sehingga kinerja perusahaan semakin meningkat. Sebuah strategi untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan salah satunya adalah dengan cara melakukan perubahan organisasi.

Sesuai dengan visi misi PLN ingin menjadi perusahaan *world class service* (WCS) bukan hal yang mudah. Untuk menunjang hal tersebut tentunya dibutuhkan sebuah strategi untuk mengimplementasikannya. Kurang berhasilnya suatu organisasi dalam mencapai visi dan misinya, merupakan ancaman bagi keberlangsungannya suatu organisasi. Maka dari itu, untuk menunjang kegiatan operasional suatu organisasi di masa yang akan datang, perlu dilakukan upaya pemberdayaan tersebut salah satunya dengan melakukan restrukturisasi. Dengan melalui restrukturisasi diharapkan organisasi dapat adaptif terhadap perubahan

an, sehingga organisasi dapat survive, yaitu mampu bertahan hidup atau tetap menjalankan usahanya



Dengan demikian, untuk mencapai hal tersebut, seluruh jajaran Direksi PT.PLN (Persero) membuat sebuah strategi. Menurut **Craig & Grant dalam Aswin (2015)** Strategi merupakan penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta alokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan. Strategi yang dilakukan oleh PT.PLN (Persero) dalam hal ini ialah restrukturisasi organisasi dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan. Restrukturisasi dilakukan dengan tujuan agar produktivitas organisasi terus meningkat, sehingga kelangsungan hidup organisasi dapat dipertahankan. Restrukturisasi merupakan bagian dari strategi bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. **Nugroho dalam (Sugiono, 2013)**

Sebuah organisasi ataupun perusahaan berfungsi dengan berbagai struktur dan proses yang saling tergantung. Struktur dan proses-proses organisasi adalah tidak tetap, atau statik. Oleh karena itu, perubahan adalah suatu aspek universal dan kontinual semua organisasi. Bagaimanapun karakteristik strukturalnya, tidak ada organisasi yang tidak melakukan perubahan. Perubahan adalah bagian dari bidang organisasional.

Restrukturisasi pada PT.PLN (Persero) berawal pada tahun 2018 ini merupakan kebijakan dari pusat yang berlaku di seluruh PT.PLN (Persero) di Indonesia yang dimaksudkan agar spesialisasi wilayah kerja di PT.PLN (Persero)



tata dengan baik sehingga penyelesaian beberapa pekerjaan boleh kan dengan baik. Sebagaimana yang tertera di web resmi PLN

menyatakan bahwa perubahan struktur di PT.PLN diawali dengan standarisasi penyebutan organisasi agar tidak lagi muncul banyak variasi nama organisasi pada fungsi yang sama. Sebagai contoh adalah unit yang mengoperasikan transmisi,dulu disebut dengan APP (Alat Pengukur & Pembatas), UPT (Unit Pelayanan Transmisi), AP2B (Area Penyaluran & Pengatur Beban), dan Sektor Penyaluran, namun setelah dilakukan standarisasi, nama-nama tersebut diseragamkan menjadi Unit Pelayanan Transmisi (UPT).

PLN merupakan salah satu BUMN terbesar di Indonesia juga harus mampu untuk meningkatkan citra profesionalnya agar dapat memiliki nilai jual dan daya saing terhadap BUMN lain. Salah satu cara yang dipilih untuk meningkatkan *image* ini adalah melalui penyesuaian penyebutan nama jabatan struktural yang lazim digunakan di dunia bisnis profesional. Perubahan penyebutan nama jabatan ini diharapkan akan meningkatkan *image* dan kebanggaan bagi para pejabat PLN khususnya ketika berhadapan dengan *stakeholder* dan pihak eksternal.

. Perubahan dilakukan dengan penyelarasan terhadap strategi dan dihindarkan adanya tumpang tindih pengelolaan proses bisnis.

Berikut beberapa Peraturan Direksi (Perdir) resmi yang memayungi Reorganisasi tersebut:



Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Struktur Organisasi, Satuan Kerja pada Struktur Organisasi dan Jabatan Struktural;

2. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Pedoman Penyebutan Organisasi Unit Induk, Pusat-Pusat, Unit Pelaksana dan Unit Layanan;
3. Perdir Nomor P/DIR/2018 Tentang Organisasi dan Tata Kerja PT PLN (Persero);
4. Perdir Nomor 052.P/tyyenetapan Kewenangan Bidang Organisasi PT PLN (Persero).

Melihat beberapa penelitian terdahulu **Pertiwi (2010)** yang melihat indikator restrukturisasi seperti ukuran (struktur dan jumlah karyawan), arus kerja, kompleksitas tugas, kewenangan formal, kontrol formal, dan sistem komunikasi dengan hasil Restrukturisasi berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Adapun penelitian dari **Wahyu (2012)** Menghubungkan variabel dari restrukturisasi organisasi dengan pengukuran kinerja modal manusia (Human Capital Revenue, Human Capital ROI, Human Capital Cost) dengan produktivitas dan profitabilitas perusahaan dengan hasil Restrukturisasi organisasi yang dilakukan mendapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kebun Berangir PTPN IV.

Dengan demikian, penulis tertarik untuk menganalisis perusahaan dalam hal ini PT.PLN (Persero) Wilayah Makassar dalam melakukan proses restrukturisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan itu penulis mengajukan judul penelitian *“Pengaruh Restrukturisasi organisasi*

*Peningkatan Kinerja Perusahaan di kantor PT.PLN (Persero) wilayah*

”.



## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas,maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini:

**“Bagaimana Pengaruh Restrukturisasi mampu meningkatkan kinerja PT.PLN (Persero) wilayah Sulawesi Selatan?”**

## **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah penulis paparkan,maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

**Mengetahui pengaruh restrukturisasi terhadap peningkatan kinerja PT.PLN (Persero)**

## **I.4 Manfaat**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

### **1. Akademik**

Dilihat dari sisi akademis,hasil dari penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai bahan masukan atau refrensi untuk penelitian yang akan datang,terutama yang berhubungan dengan proses restrukturisasi dalam suatu perusahaan.



## 2. Praktis

Dilihat dari dimensi praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif serta masukan bagi perusahaan dalam mengelolah perusahaan.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### II.1 konsep Pengaruh

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005) kata pengaruh yakni daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang atau benda) yang ikut membentuk watak kepercayaan dan perbuatan seseorang.

Pengaruh merupakan kekuatan yang ada atau yang timbul dari sesuatu, seperti orang, benda yang turut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang. Dalam hal ini pengaruh lebih condong kedalam sesuatu yang dapat membawa perubahan pada diri seseorang atau lebih tepatnya pada karyawan, untuk menuju arah yang lebih positif. Bila pengaruh ini adalah pengaruh yang positif maka, seseorang akan berubah menjadi lebih baik, yang memiliki visi misi jauh kedepan.

Menurut **WJS.Poerwardaminta** dalam **(S & Ariyanto, 2015)** mendefinisikan pengaruh adalah daya yang ada atau timbul dari sesuatu, baik orang maupun benda dan sebagainya yang berkuasa atau yang berkekuatan dan berpengaruh terhadap orang lain .

Bila ditinjau dari pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh adalah sebagai suatu daya yang ada atau timbul dari suatu hal yang akibat atau hasil dan dampak yang ada.



## II.2 Organisasi

### II.2.1 Definisi Organisasi

Dalam kehidupan sehari-hari, dikenal berbagai jenis organisasi yang dapat mempengaruhi semua tingkatan kehidupan. Pada umumnya dapat dikatakan bahwa organisasi dibentuk oleh manusia. Tujuannya untuk melaksanakan atau mencapai hal-hal tertentu, yang tidak mungkin dilaksanakan secara individual.

Manusia merupakan makhluk sosial, sebutan sosial berarti manusia cenderung membutuhkan sebuah kerja sama dan hubungan saling bergantung dengan manusia lain. Manusia juga mempunyai karakter yang cenderung mengatur dan mengorganisasi kegiatan dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Namun manusia mempunyai keterbatasan dalam mencapai hal tersebut. Untuk itu mengapa manusia harus hidup dalam berbagai organisasi, seperti perusahaan, sekolah, pemerintahan dll.

Jadi bisa dikatakan, organisasi merupakan elemen yang penting di dalam kehidupan manusia. Organisasi dapat membantu melaksanakan hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang tidak dapat dilaksanakan dengan baik sebagai individu. Bukan hanya individu tapi organisasi juga dapat membantu masyarakat.

Organisasi merupakan bagian dari lingkungan sekitar seperti kampus, ataupun perusahaan. Sejak awalnya munculnya organisasi n-perubahan penting yang terjadi pada organisasi adalah :



- a. Efisiensi
- b. Kecangihan
- c. Kompleksitas

Contoh organisasi dalam kehidupan sehari-hari seseorang memindahkan sebuah batu yang terlampau besar baginya. Akan tetapi jika batu tersebut dipindahkan oleh 2 orang yang saling bekerja sama maka mereka memperbesar kekuatan dan kemampuan individual melalui penyatuan kekuatan tersebut. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa organisasi-organisasi didesain oleh manusia untuk mengatasi keterbatasan-keterbatasan yang melekat pada dirinya.

Organisasi dapat dipandang dalam berbagai perspektif. Organisasi sering diartikan sebagai kelompok orang yang secara bersama ingin mencapai suatu tujuan tertentu. Organisasi disusun tidak hanya mengatur orang-orangnya, tetapi juga didalamnya tersusun tugas orang-orang tersebut.

Menurut **Kast dan Rosenzweig** dalam (**Arif, 2016**) mendefinisikan organisasi perusahaan sebagai berikut:

1. Suatu subsistem dari lingkungannya yang lebih luas.
2. Terdiri dari orang-orang yang berorientasi pada tujuan
3. Suatu subsistem teknik, yaitu orang-orang yang menggunakan pengetahuan, teknik, peralatan dan fasilitas.
4. Suatu subsistem struktural, yaitu orang-orang yang bekerja bersama dalam berbagai kegiatan yang terpadu.



5. Suatu subsistem psikososial,yaitu orang-orang yang terlibat dalam hubungan sosial.
6. Suatu subsistem manajerial yang merencanakan dan mengedalikan semua usaha.

Menurut **Gibson** dalam (Winardi.J, 2006)(**Winardi.J, 2006**) menyatakan Organisasi-organisasi merupakan entitas-entitas yang memungkinkan masyarakat mencapai hasil-hasil tertentu,yang tidak mungkin dilaksanakan oelh individu-individu yang bertindak secara sendiri”

Sedangkan menurut **Robbins** dalam (**Sedarmayanti, 2014**) *organization is a consciously coordinated social entity,whit a relatively identifiable boundary,that fuctions on a relatively continuous basic to achieve a common goal or set of goals*

Entitas sosial yang dimaksud ialah kesatuan yang terdiri dari beberapa orang ataupun kelompok yang saling berinteraksi,maka dari itu,pola-pola interaksi dalam suatu organisasi tidak muncul begitu saja namun harus dipertimbangkan sebelumnya agar pola interaksi antar anggota perlu diimabngkan guna menimalisir kegiatan yang bertolak belakang satu sama lainnya.

Organiasi merupakan suatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.

Organisasi yang berhasil adalah organisasi yang lebih dulu menguasai cara mengantisipasi berbagai hambatan serta melakukan secara berbeda.lemikian dapat disimpulkan organisasi hadir untuk mencapai suatu hal.



Sebagai contoh sebuah tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh individu-individu sendiri.

**Ernest Dale** dalam **subhki (2013)** berpendapat bahwa organisasi adalah suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan, dan pemeliharaan suatu struktur atau pola-pola hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Perusahaan merupakan salah satu bentuk dari kelompok kerja. Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang meliputi berbagai fungsi yang dikoordinasi untuk memproduksi sebagian barang dan jasa tertentu dan tujuan ekonominya tergantung pada perbandingan kekuasaan dalam organisasi tersebut.

## II.2.2 Jenis-Jenis Organisasi

Menurut **Herbert G.Hicks** dalam (**Winardi.J, 2006**) mengatakan bahwa organisasi-organisasi bersifat sangat variabel. Sebuah organisasi mungkin dapat bersifat kaku, "dingin", tanpa kepribadian, atau kadang-kadang dapat menghasilkan hubungan-hubungan luwes dan bermakna bagi para anggotanya.

## II.2.3 Organisasi Formal

**J.A.C Brown** dalam (**Winardi.J, 2006**) berpendapat bahwa organisasi formal suatu perusahaan memengaruhi kondisi-kondisi sosial pekerjaannya, yang sebaliknya memegang peranan penting dalam hal memotivasi para karyawan menghasilkan kinerja yang bertambah baik atau bertambah buruk.



Adapun menurut **Bernard** dalam **(Sedarmayanti, 2014)** organisasi formal adalah suatu sistem kegiatan yang dikoordinasikan secara terus-menerus atau kekuatan dari dua orang atau lebih.

#### **II.2.4 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan hal yang tidak bisa dipisahkan dari sebuah organisasi. Struktur organisasi memberikan gambaran bagi yang ingin mengenal atau sekadar ingin mengetahui tentang organisasi yang bersangkutan. Dan bagi organisasi itu sendiri, struktur organisasi menjadi salah satu strategi organisasi dalam mencapai tujuan, karena disebuah struktur jelas tergambar jelas tentang tugas, fungsi, garis wewenang, tanggung jawab, pola formal kegiatan dan hubungan antar subunit dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi itu sendiri.

Struktur Organisasi adalah suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian serta posisi yang ada pada suatu organisasi atau perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan.

**Handoko** dalam **(Parjadinata, 2019)** menyebutkan bahwa struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Handoko juga menyebutkan bahwa struktur organisasi ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi dan desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.



Struktur pada dasarnya merupakan ciri dari sebuah organisasi yang digunakan untuk mengendalikan atau membedakan semua bagiannya. Struktur

memudahkan suatu organisasi atau perusahaan untuk mengendalikan para pegawainya.

Menurut **Robbins** dalam (**Sedarmayanti, 2014**) mengutarakan bahwa sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen yaitu:

- a. Kompleksitas, mempertimbangkan tingkat deferensiasi yang ada dalam organisasi termasuk di dalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, jumlah tingkatan dalam hirarki organisasi serta tingkat sejauh mana unit-unit organisasi tersebar secara geografis.
- b. Formulasi, beberapa organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarkan secara minimum.
- c. Sentralisasi, mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan.

Terdapat Empat bagian dalam struktur organisasi antara lain: adanya spesialisasi kegiatan kerja, adanya standardisasi kegiatan kerja, adanya koordinasi kegiatan kerja, Besaran seluruh organisasi. Struktur organisasi merupakan alat untuk membantu manajemen dalam mencapai tujuannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh **Gitosudarmo** dalam (**Basira, 2018**) struktur organisasi berkaitan dengan hubungan yang relatif tetap diantara berbagai



yang ada dalam organisasi dimana proses untuk menciptakan struktur dan pengambilan keputusan tentang alternatif struktur disebut dengan lain organisasi.

Sedangkan menurut **Schermerchon** dalam (**Basira, 2018**) struktur organisasi adalah sistem penugasan, hubungan pelaporan, dan komunikasi yang menghubungkan pekerjaan individu-individu dan kelompok-kelompok menjadi satu.

Pendapat lain dari **Gibson** dalam (**Parjadinata, 2019**) bahwa struktur organisasi bukan hanya susunan porsi, tugas-tugas pekerjaan dan garis wewenang dari bagian-bagian dalam organisasi, tetapi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan di antara berbagai subunit dalam organisasi.

Adapun menurut **Melcher** dalam (**Selanno, 2014**)

#### 1. Ukuran

Ukuran suatu kelompok atau organisasi itu memengaruhi pola perilaku organisasi. Menurut Melcher, dalam kelompok-kelompok primer kecil, yang besarnya berkisar antara dua sampai 20 orang, masing-masing anggota berinteraksi dengan setiap anggota yang lain. Dalam kelompok menengah atau medium yang jumlah anggotanya berkisar antara 50 sampai 1000 orang, seorang atau lebih anggota dapat mengadakan hubungan-hubungan berpasangan dengan anggota yang lain. Dalam kelompok besar yang jumlah anggotanya berkisar antara 1000 sampai 10.000 orang, satu atau lebih anggota mungkin dikenali dan berinteraksi dengan semua anggota yang lain, tetapi hanya pengenalan satu-arah.



Demikian meningkatnya ukuran suatu organisasi maka akan mengakibatkan pola anggotanya. Semakin besar jumlah individu maka semakin kompleks hubungan dan peranan-peranan yang harus dikoordinir sehingga terjadi

hambatan dalam berkomunikasi. Dengan berkembangnya suatu kelompok, perasaan depersonalisasi berkembang pesat sementara perasaan penting dan diperhatikan dari seseorang menjadi berkurang sehingga tingkat partisipasi kebanyakan anggota menjadi menurun. Tugas yang dikerjakan oleh anggota menjadi semakin terspesialisasi. Hal ini akan memengaruhi pola perilaku anggota seperti berkurangnya motivasi dan komitmen serta timbulnya ketidakpuasan dalam bekerja

## 2. Arus kerja

Arus pekerjaan berkaitan dengan tingkat spesialisasi. Semakin besar organisasi maka semakin terspesialisasinya tugas sehingga kompleksitas pun semakin meningkat. Tingkat spesialisasi berkorelasi langsung dengan ruang lingkup pekerjaan dan saling tergantung dari individu-individu. Spesialisasi yang tinggi menimbulkan pengulangan tugas. Dalam jangka pendek, hal ini berguna untuk meminimumkan periode belajar bagi pegawai baru, meminimumkan pemborosan gerak, dan pekerjaan dapat dipelajari dengan biaya minimal. Peningkatan mutu, efisiensi, dan penghasilan pun akan tercapai. Namun, dalam jangka panjang, konsekuensinya berbeda. Lingkup pekerjaan yang sempit dan pengulangan yang tinggi meningkatkan kebosanan sehingga muncul ketidakpuasan dalam bekerja. Hal ini seharusnya menimbulkan mutu dan efisiensi yang relatif rendah.



### 3. Kompleksitas Tugas

Sebuah aspek penting dari konteks dimana seseorang bekerja adalah kompleksitas masalah-masalah yang dihadapi. Tugas terdiri dari 2 jenis yaitu tugas yang tak diprogram dan tugas yang diprogram. Organisasi kecil memiliki tugas yang tidak diprogram. Masalah-masalah mungkin tak dapat diselesaikan karena kurangnya pengetahuan mengenai cara memperoleh penyelesaiannya. Tugas yang tak diprogram dapat menimbulkan stres yang tinggi serta ketakutan dan kecemasan. 14 Dalam jangka pendek, reaksi-reaksi akan berubah bergantung dari hubungan-hubungan kelompok yang ada.

Pada organisasi besar, tugas yang dilakukan merupakan tugas yang diprogram. Masalahnya bersifat sedemikian rupa, sehingga penyelesaiannya atau prosedur untuk mencapai penyelesaian itu sudah diketahui benar dan mudah untuk menerapkan skill ini. Dengan tugas-tugas yang diprogram, tingkat stres adalah rendah. Perilaku individu dan kelompok adalah stabil dengan efisiensi dan efektivitas yang tinggi.

Selanjutnya **Liliweri dalam (Ambonowati, 2002)** menyebutkan ada tiga aspek penting dari variabel struktur organisasi, yaitu:

- a. Ukuran (size)
- b. Kompleksitas (complexity)



formalisasi (formalization)

Sejalan dengan pendapat dari **Mintzberg** dalam (**Sedarmayanti, 2014**)

unsur – unsur struktur organisasi terdiri dari:

- a. Spesialisasi
- b. Standarisasi
- c. Koordinasi
- d. Sentralisasi
- e. Ukuran satuan kerja

Dapat disimpulkan bahwa suatu struktur organisasi sangat berkaitan erat dengan spesialisasi, kompleksitas kerja, standarisasi dll.

### **II.3 Manajemen Perubahan**

Manajemen perubahan adalah suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang akan terkena dampak dari proses tersebut, **Potts dan LaMarsh** dalam (**Poluakan, 2016**)

Setiap perubahan tidak hanya karena salah satu aspek struktural atau kultural saja sebagai variabel yang harus diubah, tetapi kedua aspek tersebut harus dikelola secara bersama-sama agar hasilnya optimal. Namun kenyataannya para pengambil keputusan cenderung hanya memperhatikan perubahan struktural



hasil perubahannya dapat diketahui secara langsung, sedangkan aspek kultural sering diabaikan karena hasil dari perubahan tersebut tidak terlihat.

### II.3.1 Perubahan Organisasi

Isitilah perubahan (change) bukan lagi sebuah istilah yang baru dalam kehidupan sehari-hari. Nilai dari suatu perubahan adalah adanya peningkatan kondisi yang lebih baik dari kondisi sebelumnya.

Tidak ada organisasi yang tidak mengadakan perubahan, perbaikan, atau pembaharuan organisasi. Perubahan organisasi bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan penyesuaian dengan lingkungan kerja. Intinya perubahan organisasi membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik. Menurut **Cahayani (2003)**, ada tiga bidang utama dalam organisasi yang dapat mengalami perubahan, yaitu:

#### a. Perubahan teknologi

Perubahan ini umumnya adalah perubahan terhadap penggunaan teknologi. Awalnya teknologi yang digunakan bersifat sederhana dan pekerjaan dilakukan secara manual. Pada akhirnya terjadi perubahan dimana teknologi yang digunakan sudah canggih dan pekerjaan dilakukan secara otomatis. Misalnya mesin ATM.

#### b. Perubahan struktural

Perubahan struktur organisasi mencakup adanya kebijakan baru dan proses baru.



### c. Perubahan manusia

Perubahan manusia dapat terjadi di dalam organisasi, bukan sebatas adanya wajah-wajah baru tetapi juga kualitas baru karyawan yang ada. Pembaharuan kualitas manusia dapat

Perubahan organisasi secara sederhana dapat diartikan sebagai pembahasan tentang mengapa, kapan, dan bagaimana organisasi melakukan perubahan.

**Warren Bennis** dalam (**Syamsu, 2017**) telah mengidentifikasi berbagai macam tipe problem pokok, yang dihadapi oleh organisasi dalam sebuah perubahan:

- Integritas
- Kolaborasi
- Adaptasi

Perubahan dalam organisasi bisa terjadi dengan cara yang berbeda-beda. Menurut **Kanter, Stein, dan Jick** dalam (**Kusdi, 2009**) Perubahan organisasi dapat dilihat dari tiga level (Big Three Model).

- Perubahan makroevolusioner merupakan perubahan organisasi yang disebabkan oleh perilaku organisasi lain.
- Perubahan mikroevolusioner yaitu perubahan yang disebabkan oleh pengaruh faktor internal dalam siklus atau daur kehidupan organisasi, baik pertambahan ukuran dan kompleksitas.
- Perubahan politis yaitu perubahan pada level individu.



Perubahan adalah sebuah proses yang dinamis dan terus menerus yang didorong oleh kebutuhan organisasi untuk menyesuaikan diri dan mencocokkan diri dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungannya.

Tujuan perubahan ialah untuk memperbaiki kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan dan disisi lain mengupayakan perubahan perilaku karyawan.

Untuk itu suatu perubahan dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuatu hal yang terjadi secara terus menerus untuk memperbarui arah, struktur, dan kemampuan organisasi agar dapat beradaptasi untuk melayani kebutuhan yang selalu berubah baik karena tuntutan internal maupun eksternal organisasi.

Menurut **(Winardi, J, 2010)** Perubahan organisasi adalah tindakan beralihnya sesuatu organisasi dari kondisi yang berlaku kini menuju ke kondisi masa yang akan datang menurut yang di inginkan guna meningkatkan efektivitasnya. Sedangkan **Robbin dan Conter** dalam **(Poluakan, 2016)** mengemukakan bahwa Perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknologi.

Perubahan Organisasi disebabkan oleh beberapa alasan, baik itu dari segi eksternal ataupun internal. Dari segi internal meliputi:

1) Perubahan komposisi atau tujuan pegawai



↳ Perubahan teknologi kerja.

↳ Perubahan struktur organisasi.

4) Perubahan iklim organisasi dan

5) Perubahan tujuan organisasi

Perubahan struktur organisasi adalah perubahan yang dilakukan terhadap sebagian atau secara keseluruhan struktur organisasi dalam rangka mencari bentuk yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Ada dua sasaran utama perubahan organisasi:

1. Perubahan dengan mana suatu organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal atau
2. Perubahan pola-pola perilaku para karyawannya.

### II.3.2 Restrukturisasi

Untuk mengevaluasi suatu kinerja, perlu dilakukan berbagai perbaikan agar sebuah perusahaan atau organisasi tetap dapat unggul dan bersaing.

Restrukturisasi merupakan salah satu bentuk dan tingkat kompetensi yang dapat dicapai oleh organisasi dan sebagai upaya meningkatkan efisiensi sebuah perusahaan. Seringkali perusahaan melakukan restrukturisasi usaha dengan beberapa cara seperti penggabungan usaha, peleburan usaha, pemekaran usaha atau pengambilalihan usaha. Restrukturisasi merupakan kegiatan untuk mengubah struktur perusahaan.



dapun menurut **Sudibya** dalam (**Sutanto, 2013**) Restrukturisasi ini induk dari berbagai upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja di

masa depan. Restrukturisasi korporat pada prinsipnya merupakan kegiatan atau upaya untuk menyusun ulang komponen-komponen korporat supaya masa depan korporat memiliki kinerja yang lebih baik. Komponen yang disusun ulang tersebut bisa aset perusahaan, pendanaan perusahaan, atau apa saja yang merupakan kekayaan dan dalam kendali korporat

Restrukturisasi merupakan salah satu upaya perusahaan untuk memperbaiki kinerja dimasa yang akan datang. Menurut **Mardiyanto** dalam (**Farid, 2016**) restrukturisasi perusahaan adalah perubahan struktur organisasi sebagai ekspansi dan kontraksi usaha.

Restrukturisasi juga berarti memperbesar atau memperkecil struktur perusahaan. Restrukturisasi,juga sering disebut dengan istilah downsizing atau delayering,melibatkan pengurangan perusahaan dibidang tenaga kerja,unit kerja,atau divisi ataupun pengurangan tingkat jabatan dalam suatu struktur organisasi perusahaan.

Menurut **bennis dan mische** dalam (**Sedarmayanti, 2014**) restrukturisasi memiliki 5 unsur pokok sebagai berikut:

1. Visi yang berani

Artinya titik awal sesungguhnya untuk restrukturisasi yang berhasil adalah adanya pandangan yang berani atas masa depan organisasi dan keinginan kuat wujudkan menjadi kenyataan.



## 2. Ancangan yang sistematis

Artinya restrukturisasi mempunyai jangkauan atau spektrum yang jauh dan implikasi yang luas bagi organisasi serta tidak dibatasi hanya pada satu isu organisasi, prosedur, tugas aktivitas, fungsi atau unit. Jangkauan luas ini mencirikan bahwa restrukturisasi sebagai penataan ulang dan transformasi total dirancang untuk mencapai hasil luar biasa. Pandangan ini ditujukan ke semua fungsi organisasi yang berkenaan dengan kinerja proses dan tidak hanya pada atau lebih aktivitas.

## 3. Maksud dan mandat yang jelas

Artinya organisasi harus memulai restrukturisasi dengan maksud tertentu dan harus menyadari bahwa hasil akhirnya berupa perusahaan yang berbeda. Selain itu, restrukturisasi juga akan menciptakan suatu perusahaan baru yang memerlukan mandat dan dukungan terus dari manajemen puncak.

## 4. Metodologi yang spesifik

Artinya untuk suatu proses restrukturisasi yang mencakup berbagai aspek, suatu metodologi yang spesifik merupakan hal yang kritis. Bagi masing-masing pemimpin restrukturisasi dan bagi karyawan yang mengimplementasikannya, harus mengetahui secara tepat apa yang akan dilakukan pada setiap langkah proses tersebut. Tanpa teknik yang spesifik, proses restrukturisasi dapat berakhir dengan kekacauan yang membekas.



## 5. Kepemimpinan yang efektif dan tampak

Artinya pemimpin yang melaksanakan restrukturisasi harus memiliki sejumlah keterampilan dan kemampuan seperti kreativitas, visi yang berpengaruh, pengetahuan yang mendalam tentang bisnis pada perusahaannya, dan karakter yang baik serta pertimbangan yang matang.

Menurut **(Sutanto, 2013)** seharusnya dengan adanya restrukturisasi diharapkan dapat dikembangkan tingkat kemampuan perusahaan dalam menciptakan laba.

Selanjutnya, di Indonesia secara yuridis formal telah memiliki landasan yang kuat dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor PER-05/MBU/2012 Tentang Perubahan Atas Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara pada pasal 2

- (1) Tujuan restrukturisasi dan revitalisasi adalah untuk meningkatkan kinerja dan BUMN secara berkelanjutan dalam jangka panjang.
- (2) Restrukturisasi dan revitalisasi dilakukan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kemandirian, kewajaran dan berkelanjutan.

Menurut **Pandiangan** dalam **(Huda, 2016)** restrukturisasi organisasi aktivitas yang dilakukan organisasi untuk merubah proses dan kendali ya dari suatu hirarki vertikal fungsional yang tradisional, menjadi



struktur pipih yang horizontal, lintas fungsional dengan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses dapat membuat organisasi lebih nyaman.

Sedangkan menurut **Ardiagarini** dalam (**Sutanto, 2013**) antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi perusahaan
2. Memperkuat daya saing perusahaan
3. Meningkatkan pertumbuhan lebih cepat dalam bisnis terutama tingkat pertumbuhan internal.
4. Meningkatkan produktivitas aset perusahaan dalam

Adapun tujuan dari restrukturisasi menurut **Gouillart dan Kelly** dalam (**Pertiwi, 2010**) adalah Menyiapkan perusahaan /organisasi untuk dapat mencapai tingkat kompetisi yang digunakan, hal ini berhubungan dengan organisasi yang ramping dan fit.

Restrukturisasi adalah dimensi yang sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup suatu organisasi. Restrukturisasi merupakan bagian yang penting, tanpanya organisasi akan kehilangan kemampuan untuk bertahan. Dengan restrukturisasi organisasi dapat menata ulang strukturnya sesuai dengan visi dan misi.

Sedangkan menurut **Bramantyo** dalam (**Sutanto, 2013**) Restrukturisasi perusahaan bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Bagi perusahaan yang telah go public, memaksimalkan nilai perusahaan oleh tingginya harga saham perusahaan, dan harga tersebut dapat terdapat pada tingkat atas. Bertahannya harga saham tersebut bukan permainan pasar atau hasil goreng menggoreng saham, tetapi benar-benar merupakan



cermin ekspektasi investor akan masa depan perusahaan. Dapat disimpulkan, restrukturisasi merupakan salah satu upaya dengan mengubah bentuk struktur yang lama menjadi bentuk struktur yang baru guna meningkatkan kinerja dari sebuah perusahaan.

Adapun tujuan dari adanya Restrukturisasi menurut (**Ardiagarini, 2011**) antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi perusahaan
2. Memperkuat daya saing perusahaan
3. Meningkatkan pertumbuhan lebih cepat dalam bisnis terutama tingkat pertumbuhan internal.
4. Meningkatkan produktivitas aset perusahaan

Begitupun dengan pendapat dari **Bennis dan Mische** dalam (**Sedarmayanti, 2014**) bahwa ada 5 (lima) tujuan khusus dari adanya restrukturisasi yaitu:

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



Dengan demikian dapat dikatakan bahwa restrukturisasi merupakan salah satu upaya dalam hal perbaikan organisasi dengan adanya restrukturisasi dapat mengoptimalkan atau meningkatkan pertumbuhan suatu organisasi atau perusahaan untuk terus maju dan tetap bertahan pada waktu yang akan datang.

### II.3.3 Jenis Restrukturisasi

Menurut **Djohanputro** dalam (**Farid, 2016**) restrukturisasi kedalam tiga jenis yaitu:

#### 1. Restrukturisasi Portofolio

Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjadi semakin baik yang termasuk kedalam portofolio perusahaan adalah setiap unit divisi, unit usaha atau SBU (Strategi Business Unit) maupun anak perusahaan.

#### 2. Restrukturisasi modal/keuangan

Restrukturisasi keuangan atau modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan supaya kinerja keuangan lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan laba/rugi, laporan arus kas dan posisi modal perusahaan.

#### 3. Restrukturisasi manajemen/organisasi



Merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan

dengan masalah managerial dan organisasi. Restrukturisasi manajerial/organisasi perbaikan kinerja diperoleh melalui beberapa cara antara lain dengan pelaksanaan yang lebih efisien dan efektif, pembagian wewenang yang lebih baik sehingga keputusan tidak berbelit-belit dan kompetensi staf yang lebih mampu menjawab permasalahan di setiap unit kerja

## II.4 Manajemen Kinerja

### II.4.1 Definisi Kinerja

Pengetian kinerja merupakan suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian suatu kegiatan dalam mencapai tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Banyak ahli yang berpendapat mengenai definisi kinerja itu sendiri.

Menurut **(Riva'i, 2005)** kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Adapun menurut **Amstrong dan Baron** dalam **(Wibowo, 2016)**



an kinerja bagi individu berhubungan dengan akuntabilitas dan dalam kriteria kuantitas, kualitas, produktivitas, ketetapan waktu, dan biaya.

Menurut **Simamora** dalam (**Sentosa, 2016**) Kinerja adalah suatu pencapaian persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari keluaran yang dihasilkan baik oleh jumlah maupun kualitasnya

Kinerja merupakan suatu istilah yang digunakan untuk suatu aktivitas organisasi pada suatu periode, seiring dengan seluruh referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya, **Fauzi** dalam (**Aprizal, 2018**)

**Mangkunegara** dalam (**Kurniya, 2013**) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurutnya bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja

Sedangkan menurut **Lenvinne** dalam (**Atik, 2005**) ada tiga indikator dalam mengukur suatu kinerja yaitu:



1. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap providers terhadap harapan, keinginan dan aspirasi serta tuntutan customers.
2. *Responsibility* atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik itu dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
3. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggara pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh stake holders seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu organisasi dalam periode tertentu dengan melihat standar yang ditetapkannya. Adapun pendapat dari **Allen** dalam (**Wibowo, 2016**) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu:

1. *Timing*, Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-coach pekerjaannya setiap hari.



2. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan kelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai

lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.

3. *Consistency*, Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

Menurut (**Suyadi Prawirosentono, 2008**) kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

a) Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.

b) Tanggung jawab Merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.

c) Disiplin Yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

d) Inisiatif Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Adapun (Mangkuprawira, 2007), menjelaskan 5 faktor-faktor yang

ruhi kinerja antara lain



#### a. Faktor personal/individual

Faktor personal merupakan faktor yang berasal dari dalam diri para karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, motivasi, kepercayaan diri dan komitmen terhadap perusahaan. Faktor ini tumbuh dari diri masing-masing karyawan. Faktor ini dapat dirangsang oleh fasilitas tangible atau intangible yang diberikan oleh perusahaan.

#### b. Faktor kepemimpinan

Para manajer puncak memiliki peran penting dalam kesuksesan perusahaan yang dapat dilihat dari kinerja yang baik dari para karyawannya. Faktor kepemimpinan ini meliputi aspek kualitas dari manajer dan team leader yang memberikan arahan, semangat, dukungan, serta dorongan untuk bekerja kepada para karyawan.

#### c. Faktor tim

Dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan, ada yang dikerjakan individu dan ada yang dikerjakan secara berkelompok. Oleh karena itu lingkungan kerja seperti rekan kerja dalam tim dapat memengaruhi kinerja individu. Faktor tim ini dapat meliputi dorongan dan semangat yang diberikan rekan kerja dalam tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.



#### d. Faktor sistem

Perusahaan selalu merancang sistem organisasinya dengan baik agar perusahaan dapat berjalan dengan produktif. Sistem yang dirancang ini diharapkan dapat memberikan output berupa kinerja yang positif bagi karyawannya. Sistem ini dapat berupa sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja organisasi.

#### e. Faktor kontekstual (situasional)

Dalam pengoperasiannya, perusahaan dipengaruhi oleh faktor situasional. Faktor ini dapat menjadi hambatan atau keuntungan bagi perusahaan. Namun yang jelas, adanya faktor ini dapat memberikan tekanan serta perubahan internal dan eksternal perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap kinerja.

Sama halnya dengan **Agus Dharma** dalam (**Prapti, 2017**) mengemukakan beberapa hal terkait pengukuran kinerja, sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.



Ketepatan waktu, yaitu apakah suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Dengan demikian berdasarkan beberapa uraian pengertian mengenai kinerja, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kondisi untuk mengetahui tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu organisasi yang dimana visi organisasi menjadi acuan mengukur kinerja tersebut.

## **II.5 Hubungan Restrukturisasi Organisasi dengan Kinerja Karyawan**

Untuk menghadapi kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan diharapkan mempunyai strategi atau kebijakan tertentu untuk menyikapi kondisi tersebut. Pembinaan serta perbaikan organisasi menjadi salah satu strategi atau kebijakan yang harus diterapkan perusahaan agar dapat bertahan dan tetap unggul. Perbaikan dalam suatu organisasi dilakukan sesuai kebutuhan, bukan hanya pada saat organisasi mengalami kondisi penurunan. Perusahaan yang tidak melakukan pembinaan dan penyesuaian akan tertinggal dengan para pesaing lainnya.

Salah satu bentuk pembinaan dan perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah mengenai struktur perusahaannya. Dengan adanya perbaikan struktur perusahaan, maka terjadilah perubahan organisasi yang dikarenakan adanya perubahan struktur atau lebih dikenal dengan istilah restrukturisasi. Menurut **(Cahyaningsih, 2017)** Perubahan organisasi dengan adanya perubahan struktur ini bertujuan untuk membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik.

Kinerja dari sebuah perusahaan atau organisasi bisa dilihat dari kinerjanya sendiri. Bila kinerja karyawan meningkat dengan baik maka kinerja



perusahaannya pun pasti baik begitupun sebaliknya jika kinerja karyawan buruk maka kinerja perusahaannya pun pasti buruk.

Pimpinan perusahaan akan mengeluarkan kebijakan untuk merestrukturisasi perusahaannya dikarenakan perusahaan memerlukan perubahan atau penyesuaian dengan kondisi persaingan. Apabila pimpinan perusahaan tetap menerapkan kebijakan lama yang sudah tidak sesuai dengan kondisi maka akan mempertaruhkan kelangsungan perusahaannya dan akan tertinggal dengan para pesaing lainnya. Dengan merestrukturisasi organisasinya, maka diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi.

Menurut **(Mangkuprawira, 2007)** salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah faktor sistem. Perusahaan selalu merancang sistem organisasinya dengan baik agar perusahaan dapat berjalan dengan produktif. Sistem yang dirancang ini diharapkan dapat memberikan output berupa kinerja yang positif bagi karyawannya. Sistem ini dapat berupa sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja organisasi.

Struktur perusahaan menjadi sebuah sistem bagi perusahaan untuk melakukan kegiatannya. Apabila struktur perusahaan mengalami perubahan maka akan memengaruhi kinerja karyawan.



Perubahan kondisi perusahaan sering menuntut manajemen untuk beradaptasi dengan iklim supaya perusahaan semakin inovatif dan menciptakan produk

atau cara kerja yang baru. Iklim ini bisa diciptakan bila perusahaan memperbaiki manajemen dan aspek-aspek keorganisasian, misalnya kondisi kerja, sistem insentif, dan manajemen kinerja.

## II.6 Kerangka Konsep

Restrukturisasi Organisasi merupakan suatu upaya dalam manajemen untuk meningkatkan performa organisasi yang bertujuan untuk mengoptimalkan efektivitas kerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas kerja sesuai dengan visi misi organisasi. Restrukturisasi ini berkaitan dengan seberapa besar struktur organisasi yang akan dibentuk sesuai dengan pertimbangan penilaian kinerja yang didasarkan pada bentuk struktur yang lama.

Restrukturisasi sebagai upaya mendesain kembali struktur organisasi yang mengarah pada upaya menata ulang seluruh aspek potensial yang dimiliki organisasi, sehingga efektivitas, produktivitas dan kinerja pegawai dapat lebih ditingkatkan. Dimana restrukturisasi suatu perusahaan berkaitan erat dengan unsur-unsur struktur organisasi seperti yang dikemukakan oleh **Handoko** dalam **(Parjadinata, 2019)** yaitu spesialisasi kerja, standarisasi, & koordinasi.

Suatu struktur organisasi yang dibentuk tidak terlepas dari sebuah kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan dapat dilihat dari kinerja pegawainya itu sendiri.

Selanjutnya untuk mengetahui atau mengukur kinerja pegawai, menurut **harma** dalam **(Prapti, 2017)** mengemukakan beberapa hal terkait dengan kinerja, sebagai berikut:



4. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
5. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
6. Ketepatan waktu, yaitu apakah suatu pekerjaan sesuai dengan waktu yang direncanakan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka disusun paradigma pemikiran sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Konsep

