ANALISIS PENGARUH ASPEK-ASPEK STRUKTUR ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN JAYAPURA

JEMY RICARDO PARERA

Dosen Prodi Ekonomi Pembangunan, STIE Port Numbay Jayapura

Abstract: This study aims to find out and analyze (1) whether the application of the bureaucratic organizational structure can affect the performance of employees at the Regional Secretariat Office of West Seram Regency. (2) To find out which aspect of the Bureaucratic Organizational Structure has the most dominant influence on the performance of Employees at the Regional Secretariat Office of Jayapura Regency. This research was carried out in Jayapura Regency. (stratified random sample). Data were analyzed using multiple linear regression analysis. The results of the study show that organizational structure aspects have a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Aspects of organizational structure and employee performance.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa (1) apakah penerapan struktur organisasi birokrasi dapat berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat. (2) Untuk mengetahui aspek manakah dari Struktur Organisasi Birokrasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Jayapura Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Jayapura. Data yang diambil adalah data primer berupa kuesioner, Sampel yang diambil sebanyak 57 responden melalui Stratified Random Sampling (sampel acak berstrata). Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek-aspek struktur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: *Aspek-aspek struktur organisasi dan Kinerja pegawai.*

Pendahuluan

Reformasi di Indonesia telah menetapkan TAP MPR RI Nomor XV/MPR/1998 tentang Penyelenggaraan Otonomi Daerah, pengaturan, pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan, serta perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah. Dalam rangka Negara Kesatuan Republik Indonesia mengamankan penyelenggaraan Otonomi Daerah dilaksanakan dengan memberikan kewenangan yang luas, nyata dan bertanggung jawab kepada Daerah secara proporsional yang diwujudkan dengan pengaturan pembagian dan pemanfaatan sumber daya nasional yang berkeadilan serta perimbangan keuangan antara Pusat dan Daerah, di samping itu penyelenggaraan Otonomi Daerah yang dilaksanakan dengan prinsip-prinsip demokrasi, peran serta masyarakat, pemerintahan dan keadilan serta memperhatikan potensi dan keanekaragaman Daerah.

Penyelenggaraan otonomi daerah dalam rangka desentralisasi merupakan suatu pekerjaan yang kompleks dan berkesinambungan. Pada tahap awal desentralisasi dilakukan transfer, berbagai jenis kewenangan dari pemerintah pusat ke berbagai institusi terutama institusi pemerintah subnasional. Setelah transfer kewenangan kemudian diikuti dengan transfer pembiayaan, dokumen-dokumen serta sarana dan prasarana. Setelah tahap-tahap tersebut selesai dilalui, maka muncul serangkaian tantangan baru berkaitan dengan kemampuan dari institusi yang memperoleh transfer kewenangan untuk mengalokasikan secara baik dan benar.

Dengan adanya pemberian kewenangan pemerintahan yang luas kepada daerah akan membawa konsekuensi dilakukan penataan kelembagaan dipusat dan di daerah. Bertambah luasnya kewenangan otonomi daerah secara langsung akan mengurangi kewenangan pemerintah pusat. Oleh karena itu organisasi ditingkat Pusat akan mengalami penyederhanaan secara mikro instransional dapat dilakukan perampingan baik dengan mengurangi pembedanaan maupun tingkatan/hirarki.

Pembentukan organisasi Pemerintah Daerah tetap berpegang pada prinsip-prinsip organisasi modern dengan berpedoman pada visi dan misi yang jelas, organisasi flat/dasar, organisasi ramping, pengkayaan jabatan fungsional dan privatisasi/unit swadana/Badan Usaha Milik Daerah/swastanisasi.

Asas yang dipergunakan dalam penyusunan dan penataan organisasi perangkat daerah adalah asas efisien dan efektivitas. Asas ini membutuhkan perhitungan dan pertimbangan yang seksama agar setiap satuan organisasi yang di desain tidak memberatkan beban daerah dan sesuai dengan kebutuhan daerah atas dasar beban kerja dan analisis jabatan.

Gibson (1985) menyatakan bahwa struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungan diantara berbagai sub-unit dalam sebuah organisasi. Menurut pandangan Gibson, kita dapat melihat struktur organisasi sebagai: a) bagan dari susunan kotak-kotak yang berarti struktur yang bersifat statis. b) hubungan kegiatan yang merupakan struktur yang bersifat dinamis.

Fungsi struktur organisasi dalam sebuah organisasi adalah memberikan informasi kepada seluruh manusia yang menjadi anggotanya untuk mengetahui kegiatan atau pekerjaan yang harus ia kerjakan, berkonsultasi atau bertanggung jawab kepada siapa, sehingga proses kerjasama menuju pencapaian tujuan organisasi dapat terwujud sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Kejelasan gambaran struktur organisasi akan memberikan kemudahan bagi pimpinan untuk mendistribusikan jabatan kepada seseorang yang tepat, sehingga daya guna dan hasil guna dapat terwujud.

Mencermati kondisi eksternal pada kantor Sekretariat Daerah kabupaten jayapura serta perkembangannya maka tentunya ketika semua system sudah terpenuhi, maka yang jadi masalah utama saat ini adalah penerapan struktur organisasi pada kantor sekda tersebut apakah sudah sesuai standar secara profesional ataukah masih menganut system tradisional. Berdasarkan hal ini maka peneliti dalam melaksanakan penelitiannya berusaha mendapatkan data-data yang berhubungan dengan struktur organisasi perusahaan yang mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

Pada saat ini, struktur organisasi pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten jayapura masih mengacu pada Struktur Organisasi Birokrasi. Birokrasi adalah keseluruhan organisasi pemerintah yang menjalankan tugas-tugas Negara dalam berbagai unit organisasi pemerintah dibawah lembaga departemen dan non Departemen, naik di tingkat pusat maupun daerah, seperti propinsi, kabupaten, kecamatan, bahkan pada tingkat kelurahan atau desa. Adapun ciri-riri struktur organisasi birokrasi yang dikemukakan oleh Max Weber yaitu meliputi; 1) Sistem kewenangan yang hirarkis, 2) Pembagian kerja yang sistematis, 3) spesifikasi tugas yang jelas, 4) Kode etik disiplin dan prosedur yang jelas serta sistematis. 5) Kontrol operasi melalui system aturan yang berlaku secara konsisten, 6) Seleksi pegawai yang didasarkan pada kualifikasi standar yang objektif, dan 7) Sistem promosi berdasarkan senioritas atau jasa, atau keduanya.

Kemampuan suatu organisasi sebenarnya secara tidak langsung dipengaruhi oleh para pegawainya. Kondisi pegawai yang lemah menghasilkan struktur dan prosedur yang lemah pula, atau minimal tidak akan mampu menjalankan organisasi secara baik meskipun struktur dan prosedur telah bagus. Jumlah pegawai yang kurang akan berakibat gagalnya pelaksanaan prosedur kerja secara baik. Kemampuan pegawai yang lemah juga akan mengakibatkan ketidakjelasan dalam pembagian tugas. Pengalih tugas seorang pegawai dari satu satuan ke satuan yang lain yang semula bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai yang bersangkutan dan sekaligus mencegah mandegnya roda organisasi karena kekurangan jumlah pegawai, pada kenyataannya menjadikan para pegawai tidak paham dengan tugas keharusan bagi dirinya. Karena keadaan ini, pembagian kerja menjadi kabur dan akibatnya tugas-tugas dilaksanakan dengan tidak teratur atau semrawut.

Kemampuan organisasi suatu badan dapat dilihat dari apakah struktur yang digunakan telah mendukung aktivitas-aktivitasnya untuk mencapai tujuan dan apakah pembagian kerja antar satuan didalamnya juga telah dimungkinkan aktivitas berjalan berjalan secara lancar (Thoha, 1991b:48). Disamping itu kemampuan organisasi dan administrasi juga dapat dilihat dari kapasitas organisasi dan fungsi administrasi yang meliputi: efektivitas perencanaan APBD, kemampuan memenuhi struktur organisasi yang telah ditentukan; kejelasan fungsi dan tugas pokok masing-masing unit, serta kemampuan melaksanakan rencana-rencana.

Oleh sebab itu, agar mekanisme pemerintahan tersebut berjalan sebaik-baiknya maka aparatatur harus ditingkatkan. Peningkatan kemampuan aparatatur disini meliputi: a).Memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya dan dapat bersikap sebagai abdi masyarakat b). Memiliki kecakapan atau kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas-tugasnya (Riwukaho, 1991:60-61).

Peranan aparatatur pemerintah daerah dalam meningkatkan kinerja terhadap penyelenggaraan otonomi daerah, kiranya bisa dipahami atas dasar pendapat umum yang menyatakan bahwa faktor yang paling menentukan didalam setiap kehidupan organisasi adalah manusia pelaksananya.

Kejelasan struktur organisasi dan kemampuan sumber daya manusia akan menentukan terhadap meningkatnya kinerja. Mengingat hal tersebut, peneliti ingin menulis tentang analisa pengaruh aspek-aspek terhadap kinerja pegawai pada kantor Sekretariat Daerah Kabupaten jayapura.

Rumusan Masalah

1. Apakah aspek-aspek struktur organisasi Birokrasi secara bersama berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten jayapura
2. Apakah aspek-aspek struktur organisasi Birokrasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten jayapura
3. Variabel apakah dari aspek-aspek struktur organisasi birokrasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah jayapura

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh .aspek-aspek struktur organisasi terhadap kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten jayapura
2. Untuk mengetahui aspek manakah dari Struktur Organisasi Birokrasi yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja Pegawai di Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten jayapura

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan sumbangsih pemikiran kepada pengambil kebijakan dalam merumuskan langkah-langkah dan strategi-strategi untuk pengembangan lebih lanjut bagi Pemerintah Daerah
2. Sebagai bahan informasi yang berguna bagi semua pihak yang memerlukan dan berkepentingan dengan masalah kinerja
3. Membantu memberikan informasi bagi peneliti lain yang masih ada hubungannya dengan permasalahan ini.

Pengertian organisasi yang dirumuskan oleh para pakar (dalam Sedarmayanti, 2000 : 19-20) diasuatu pola kerja sama antara orang-orang yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan untuk mencapai tujuan tertentu.

Weber (1978 : 952) mengatakan bahwa: "Organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pemimpinnya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi diantara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut yang siap melayani untuk praktek mereka".

Waldo (1955: 6) Mengartikan Organisasi adalah struktur hubungan kekuasaan dan kebiasaan orang-orang dalam suatu system administrasi.

Silverman (1971: 147) Mendefinisikan organisasi adalah lembaga sosial dengan cirri-ciri khusus secara sadar dibentuk pada suatu waktu tertentu, para pendirinya mencanangkan tujuan yang biasanya digunakan sebagai simbol legitimasi, hubungan antara anggotanya dan sumber kekuasaan formal ditentukan secara relatif jelas walaupun seringkali pokok pembicaraan dan perencanaan diubah oleh anggota-anggotanya yang membutuhkan koordinasi atau pengawasan.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan. Dengan demikian organisai harus dibuat secara rasional, dalam arti dibentuk dan beroperasi berdasarkan ketentuan formal dan perhitungan efisiensi. Organisasi sesungguhnya merupakan kumpulan manusia yang diintegrasikan dalam suatu wadah kerjasama untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditentukan.

Teori Organisasi telah mengalami perkembangan yang hingga saat ini paling tidak terdapat empat pendekatan dalam mempelajari organisasi. Pendekatan tersebut antara lain; 1. Pendekatan klasik pada organisaisi, 2. Pendekatan tingkah laku terhadap organisasi, 3. Pendekatan struktur terhadap organsasi, 4. Pendekatan sistem terhadap organisasi. Pendekatan klasik (tradisional) didasarkan pada teori mesin. Organisasi diibaratkan sama seperti mesin yang onderdilnya setiap saat dapat diganti dan setiap bagian mempunyai tugas tetrtentu sesuai dengan fungsinya. Pendekatan ini sangat memperhatikan pembagian kerja, spesialisasi dan standar dalam mendesain organisasi, sehingga organisasi yang dibentuk dapat efektif dan efisien untuk mencapai

tujuan. Efisien dan efektif, artinya agar semua unsur manajemen berdayaguna dan berhasilguna.

Gagasan kepemimpinan pusat ini terjalin dalam dua konsep klasik tentang komando tunggal dan pemusatan pengambilan keputusan. Spesialisasi sekaligus menghasilkan efisiensi yang lebih besar dan kebutuhan yang lebih besar akan koordinasi. Setiap karyawan harus mempunyai tugas dan tanggung jawab yang jelas. Jika pembagian kerja secara spesialisasi diterapkan dan kemudian dikoordinasikan maka tujuan perusahaan akan tercapai.

Pendekatan tingkah laku ini menekankan pentingnya memperhitungkan aspek manusia secara utuh dalam mendesain suatu struktur organisasi. Bahkan penelitian utama dalam pendekatan tingkah laku adalah "*tingkah laku manusia*" dalam organisasi. Penelitinya adalah para ahli psikologi, sosiologi, dan antropologi yang ingin mengetahui faktor-faktor apa yang membentuk kerjasama manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Pendekatan tingkah laku ini menyatakan bahwa suatu organisasi dapat terus ditingkatkan efisiensinya dengan memperlakukan manusia sebagai manusia. Tema pokok pendekatan hubungan manusia ini adalah diversitas motif tingkah laku manusia, sehingga lebih merupakan suatu sikap daripada seperangkat kaidah tentang organisasi.

Jadi merupakan peringatan bahwa orang bukanlah mesin dan tidak boleh diperlakukan seperti mesin. Dalam pendekatan ini "koordinasi" hanya dapat dilakukan, jika orang-orang bersedia berkorban dan mau bekerjasama demi tujuan organisasi. Sementara kebutuhan dan nilai manusia harus diperhitungkan dan diintegrasikan dengan kebutuhan dan nilai-nilai yang diterapkan oleh sasaran organisasi. Jadi kerjasama yang saling menguntungkan antara karyawan dengan stakeholders.

Peter F. Ducker, tahun 1946 terkenal melalui "*concept of the corporation*" (konsep perusahaan) dan karya ilmiah lainnya "*practice of management*". Dalam teori organisasinya, ia mencoba menjawab pertanyaan mengenai struktur organisasi bagaimanakah yang dibutuhkan dan bagaimana proses struktur itu di bangun? Ducker (1964), mengemukakan bahwa ada tiga jalan untuk menemukan struktur yang membantu pencapaian tujuan, yaitu analisis kegiatan, analisis keputusan dan analisis hubungan.

Analisis kegiatan, adalah mengemukakan pekerjaan apa yang harus dilaksanakan, pekerjaan macam apa sajakah yang tergolong sama yang diberikan kepada setiap kegiatan didalam struktur organisasi. Analisis keputusan, ialah merancang suatu struktur organisasi yang juga berkenaan dengan keputusan yang harus dibuat. Analisis hubungan, bahwa dalam merancang suatu struktur organisasi juga harus di rumuskan hubungan vertical (atasan dengan bawahan) dan hubungan horizontal (hubungan kesamping atau sejajar), karena kontribusi seorang manajer kepada sesama rekan manajer yang melaksanakan kegiatan lain selalu merupakan bagian yang paling penting. Peter Drucker (1946). Tujuan penganalisisan hubungan ini bukan hanya untuk membantu merumuskan bentuk struktur organisasi saja, melainkan juga

untuk memberikan pedoman penempatan tenaga kerja dalam struktur.

Menurut pendekatan system, organisasi bukanlah suatu “system tertutup”, tetapi suatu “system terbuka” yang harus berinteraksi dengan lingkungan. Organisasi adalah suatu system terbuka, karena itu interaksinya mencakup proses produksi dan proses-proses lainnya yang bersifat hakiki untuk memperhatikan eksistensinya, menopang fungsi-fungsinya serta menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Arnold dan Fiedmen (1996). Dalam system terbuka terdapat dua interaksi, yaitu interaksi internal dan interaksi eksternal.

Hal lain dalam pendekatan sistem ini, adalah kaidah “umpan balik”, mengenai keterangan yang bukan saja tentang prestasi system, tetapi juga tentang lingkungan dan akibat-akibat dari produk sistem terhadap lingkungan itu. Jika tujuan struktur organisasi adalah membantu organisasi mencapai sasaran, harus ditelaah bukan hanya organisasi itu sendiri, tetapi juga bagian-bagian dari lingkungan yang mempengaruhi pencapaian sasaran. Interaksi ini harus didasarkan atas kejujuran, ketergantungan dan kerjasama yang saling menguntungkan semua pihak terkait.

Soekamto (1983) organisasi adalah kata yang dipakai secara longgar oleh banyak teoritis manajemen. Ada yang mengatakan itu meliputi semua perilaku dan semua partisipan, adalah yang menyamakannya dengan sistem total dari hubungan-hubungan social dan budaya, tetapi bagi kebanyakan perusahaan, istilah ini mencakup suatu struktur yang sengaja dibentuk secara formal yang terdiri dari sejumlah kedudukan.

Menurut Stephen (1994: 4), menyebut bahwa organisasi adalah kesatuan (entity), social yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Sedangkan menurut Melayu (2004: 5), organisasi adalah suatu system perserikatan normal dari dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan.

Menurut Istimawan (1996: 39), organisasi yang paling sederhana adalah bersatunya kegiatan-kegiatan dari dua individu atau lebih dibawah satu koordinasi dan berfungsi untuk mempertemukan dalam mencapai satu tujuan.

Pemahaman dan pembahasan tentang proses organisasi berpijak pada aktivitas organisasi yang dilakukan secara teratur. Dengan melakukan aktivitas tersebut, maka proses komunikasi, pengambilan keputusan, pemilihan prestasi, sosialisasi dan karier perlu diperhatikan. Disamping proses komunikasi, pada organisasi modern perlu dikembangkan pula proses pengambilan keputusan yaitu proses dimana serangkaian kegiatan yang dipilih mencerminkan alternatif tindakan terbaik bagi penyelesaian masalah. Dapat dikatakan pula bahwa keputusan merupakan mekanisme organisasi untuk melakukan upaya memenuhi keputusan yang diinginkan, atau merupakan tanggapan organisasi terhadap suatu masalah. Selain proses komunikasi dan pengambilan keputusan, organisasi harus melakukan dua proses lainnya,

yaitu proses evaluasi prestasi dan proses sosialisasi dan karier.

Dalam hubungannya dengan proses evaluasi prestasi, maka keputusan penting yang diambil oleh pimpinan adalah menentukan bagaimana mengevaluasi prestasi pegawai. Program evaluasi prestasi digunakan untuk menilai ciri khas pegawai, perilaku dan keluarganya. Banyak organisasi mengambil keputusan dengan menggunakan ciri khas semacam itu seperti keteladanan, kemampuan teknis, dan inisiatif.

Proses sosialisasi dan karier, berkaitan erat dengan masalah loyalitas dan keterikatan seorang karyawan dengan organisasi. Sebagaimana gejala pada tahun-tahun terakhir ini, banyak organisasi merasa semakin sulit mendapatkan kesetiaan dan keterikatan dari pimpinannya. Berbagai alasan yang jelas, organisasi menilai tentang kesetiaan dan keterikatan para pegawai: pegawai yang setia bekerja lebih keras dan mencapai sukses lebih besar dari pegawai yang tidak setia, mempunyai keterikatan. Tetapi, organisasi tidak dapat tergantung semata-mata pada kesetiaan; organisasi harus mensosialisasikan pegawai baru sehingga mereka setia. Proses sosialisasi yang mendukung dan menghargai kesetiaan dapat diwujudkan dalam banyak bentuk dan mencakup berbagai praktek organisasi.

Bentuk sosialisasi yang efektif meliputi empat unsur pokok yaitu : (1) Organisasi mendorong pegawai agar tetap setia dengan memberikan imbalan; (2) organisasi mempengaruhi pegawai agar tetap setia melalui bujukan dan bukan paksaan; (3) organisasi mengalihkan pegawai dari nilai dan tujuan mereka menuju nilai-nilai dan tujuan organisasi; dan (4) organisasi memberikan penampilan bahwa pegawai boleh melakukan pilihan bebas pada saat pengangkatan dan tetap bekerja disitu.

Struktur pada dasarnya merupakan ciri organisasi untuk mengendalikan atau membedakan semua bagiannya. Adanya struktur akan memudahkan organisasi dalam mengendalikan perilaku para pegawai, dalam arti pegawai tidak mampu membuat pilihan yang mutlak bebas dalam melakukan sesuatu pekerjaan dan cara mengerjakannya. Disamping itu struktur juga mempengaruhi perilaku dan fungsi kegiatan didalam organisasi. Dengan demikian, untuk dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi organisasi, diperlukan keputusan yang sarat dengan mendesain struktur organisasi. Isi keputusan ini selalu sama, Yaitu dua keputusan penting dipusatkan kepada pekerjaan individu dan dua keputusan berikutnya berfokus pada individu bagaimana cara membagi tugas menyeluruh menjadi tugas yang lebih kecil secara berurutan, dan bagaimana membagi wewenang kepada pekerjaan. Sedangkan kegiatan yang berfokus pada departemen menentukan dasar penyebaran pekerjaan individu dan menentukan besarnya ukuran yang pantas bagi kegiatan yang bertanggung jawab kepada atasannya. Keputusan ini berisi praktis terhadap rentang kendali yang relative kecil atau besar.

Robins (2007) mendefinisikan Struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi, dan dikelompokkan

secara formal. Sedangkan organisasi merupakan unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar, terdiri dari dua orang atau lebih, dan berfungsi dalam suatu dasar yang relatif terus-menerus guna mencapai serangkaian tujuan bersama.

Dalam konteks desain organisasi, Ivancevich (2008) mendefinisikannya sebagai proses penentuan keputusan untuk memilih alternatif kerangka kerja jabatan, proyek pekerjaan, dan departemen. Dengan demikian, keputusan atau tindakan-tindakan yang dipilih ini akan menghasilkan sebuah struktur organisasi.

Hasibuan (2001) mendefinisikan struktur organisasi sebagai suatu yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan system pimpinan organisasi.

Struktur organisasi merupakan kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebulatan kerjasama. Hamid (2000).

Kenned and Gary (2013: 18), mengemukakan definisi struktur organisasi sebagai berikut: "struktur organisasi adalah perencanaan formal guna mencapai pembagian tenaga yang efisien serta efektifitas koordinasi aktifitas-aktifitas para anggotanya. Gambar yang menggambarkan tipe organisasi, departemen organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerja, jenis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan system pimpinan organisasi".

Struktur organisasi mencakup hubungan-hubungan peran dan rumusan aturan interaksi yang bukan barang fisik seperti gedung dan perlengkapan. Menurut Stephen (1996: 166) mengemukakan bahwa suatu struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Ada enam elemen yang perlu diperhatikan oleh para manejer ketika akan mendesain struktur organisasi. Keenam elemen tersebut meliputi; a). Spesialisasi pekerjaan adalah sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi kedalam beberapa pekerjaan tersendiri b). Departementalisasi adalah dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama c). Rantai komando adalah garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke unit terbawah dan menjelaskan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Wewenang sendiri merupakan hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintahnya tersebut dipatuhi. d). Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manejer secara efisien dan efektif e). Sentralisasi – Desentralisasi. Sentralisasi adalah sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik didalam organisasi f). Formalisasi adalah sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dilakukan

Robbin (1994: 6) menjabarkan sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen yaitu: 1). Kompleksitas, mempertimbangkan tingkat deferensiasi yang ada dalam organisasi termasuk didalamnya tingkat spesialisasi atau tingkat pembagian kerja, serta jumlah tingkatan didalam hirarkhi organisasi serta tingkat sejauhmana unit-unit organisasi tersebar secara geografis. 2). Formulasi, beberapa organisasi beroperasi dengan pedoman yang telah distandarkan secara minimum. 3). Sentralisasi, mempertimbangkan dimana letak dari pusat pengambilan keputusan.

Struktur organisais mengandung pengertian sebagai suatu susunan yang terdiri atas fungsi-fungsi dan hubungan-hubungan yang menyatakan keseluruhan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi (Komaruddin: 1983 dalam Hamid 2000). Robbins (1995) memberikan pengertian bahwa struktur organisasi menetapkan bagaimana tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal.

Pada bagian ini, peneliti akan membahas mengenai lima bagian dasar dari struktur organisasi yang diambil dari acuan data buku "Struktur Organisasi" dari penulisnya (Mintzberg: 1997). Sewaktu organisasi mengalami pertumbuhan dan terjadi pembagian kerja yang makin kompleks antara para pelakunya, maka makin meningkat kebutuhan akan supervise langsung. Maka "benak" lain yakni benak seorang manajer diperlukan untuk mengkoordinasi pekerjaan para karyawan. Maka muncullah sang manajer menyebabkan diintroduksinya sebuah pembagian kerja administrative pertama. Hal ini terjadi didalam struktur-struktur yang ada, yakni antara mereka yang melaksanakan pekerjaan dan mereka yang melaksanakan tugas supervise.

Mintzberg berpendapat bahwa terdapat 5 macam bagian dasar pada setiap struktur organisasi. Adapun elemen-elemen atau bagian-bagian dasar yang dimaksud dinamakan sebagai berikut: 1). *The operation core* (inti yang beroperasi). Ia terdiri dari para karyawan yang melaksanakan pekerjaan dasar, yang berkaitan dengan kegiatan produksi produk-produk dan jasa-jasa. 2). *The strategic Apex* (puncak strategi). Ia terdiri dari para manajer tingkat puncak, yang bertanggung jawab secara umum terhadap organisasi yang bersangkutan. 3) *The Middle Line* (bagian tengah). Bagian ini terdiri dari para manajer yang menghubungkan inti yang beroperasi dengan "puncak strategis". 4). *The Technostructure* (teknostuktur). Disini terdapat sejumlah ahli analisis (analyst) Yang bertanggung jawab terhadap upaya untuk menciptakan bentuk standarisasi tertentu didalam organisasi yang bersangkutan.

Hal tersebut menyebabkan timbulnya "birokrasi professional (The Professional Bureaucracy). Andaikata 'puncak strategi (*The Strategy apex*) bersifat dominan, control disentralisasi dan organisasi tersebut dinamakan Struktur sederhana" (*The Simple structure*). Andaikata "Bagian tengah" (*The Middle line atau middle Management*) berkuasa, kita akan menemukan kelompok-kelompok unit-unit yang secara essensial bersifat otonom yang beroperasi didalam sebuah struktur divisional (*a divisional structure*). Andaikata para

analisis didalam technostructure menduduki kedudukan dominan. Kontrol dilakukan melalui standarisasi. Struktur yang timbul olehnya dinamakan sebuah “Birokrasi Mesin” (*a Machine Bureaucracy*).

Istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (kinerja atau prestasi nyata). Pengertian kinerja menurut Muhlis (2005 :27) adalah “merupakan kerja baik secara kualitas, kuantitas efisiensi, dan efektif yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Anwar (2002 : 2) mengemukakan kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara legal dan tidak melanggar hukum serta sesuai dengan moral dan etika. Desller (1998 : 73) “mengatakan bahwa kinerja adalah keseluruhan pelaksanaan aktivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung suatu maksud tertentu, terutama yang berhubungan dengan kelangsungan hidupnya”. Jadi kinerja adalah penilaian terhadap hasil kerja karyawan dengan jalan membandingkan hasil kerja dengan standar kerja yang diharapkan yakni berupa kualitas, kuantitas, waktu dan tingkat manfaat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan.

Kinerja (performance) adalah hasil yang diinginkan dari perilaku (Gibson, 1996:70). (Simamora 1997: 500) mengemukakan maksud penetapan tujuan kinerja adalah menyusun sasaran-sasaran yang berguna tidak hanya bagi evaluasi kinerja pada akhir periode, tetapi juga untuk mengelola proses kerja selama periode tertentu. Ada 3 (tiga) alasan yang berkaitan dengan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja. *Pertama*, Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas-aktivitas kearah tertentu daripada kearah lainnya. *Kedua*, Disebabkan oleh sasaran-sasaran yang telah diterima, maka orang-orang cenderung mengerahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran. *Ketiga*, Sasaran-sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran yang ringan.

Dalam Penelitian ini kinerja pegawai merupakan variabel terikat dimana akan membahas variabel bebas yaitu sistem kewenangan, spesialisasi pekerjaan, formalisasi, dan sentralisasi.

Sistem kewenangan dalam penelitian ini merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Seram Bagian Barat.

Dari hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa pengaruh sistem kewenangan terhadap kinerja pegawai signifikan pada tingkat 5 persen yaitu dengan nilai 0,043.

Weber (1978) menyatakan bahwa “organisasi adalah sekelompok orang yang terbiasa mematuhi perintah para pimpinannya dan yang tertarik pada kelanjutan dominasi partisipasi mereka dan keuntungan yang dihasilkan, yang membagi diantara mereka praktek-praktek dari fungsi tersebut

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Asih Kurniasih (2010) di temukan bahwa faktor-faktor struktur organisasi berupa umpan balik, variasi ketrampilan, signifikanasi tugas, system kewenangan, dan identitas tugas dan otonomi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Implikasinya adalah kepemimpinan dalam organisasi dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala situasi. Kepemimpinan dapat dipergunakan oleh setiap orang dalam segala tingkatan didalam organisasi. Hal ini berarti setiap pimpinan unit dalam organisasi mulai dari pimpinan tertinggi (puncak) sampai dengan pimpinan unit terendah diharapkan mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi para bawahannya.

Spesialisasi pekerjaan merupakan salah satu aspek dari struktur organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten Seram Bagian Barat.

Dari hasil regresi linear menunjukkan bahwa pengaruh spesialisasi pekerjaan terhadap kinerja pegawai pada tingkat signifikansi 5 persen yaitu dengan nilai signifikan 0,036 dengan koefisien regresi 0,486 dengan arah positif. Hal ini menunjukkan apabila spesialisasi pekerjaan naik sebesar 1 persen maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,486. Menurut As’ad (1995) menyatakan bahwa usaha untuk menentukan ukuran tentang sukses dalam suatu pekerjaan amatlah sulit, karena seringkali pekerjaan itu begitu kompleks sehingga sulit ada ukuran output yang pasti. Hal seperti ini terutama terdapat pada jabatan-jabatan yang bersifat administratif.

Dari penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Juita Iskandar (2006) dalam studi empirisnya pada rumah sakit Roemani di Semarang, yang menganalisa mengenai pengaruh struktur organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Tiap-tiap tugas dan pekerjaan dalam organisasi dilaksanakan menurut suatu sistem tertentu berdasarkan kepada data peraturan yang abstrak sehingga diperoleh keseragaman uniformitas dan koordinasi dari setiap tugas dan pekerjaan yang berbeda-beda.

Formalisasi merupakan salah satu aspek dari struktur organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten seram bagian barat.

Dari hasil regresi linier menunjukkan bahwa pengaruh formalisasi terhadap kinerja pegawai, signifikan pada tingkat 5 persen yaitu dengan nilai signifikan 0,009

Kenned and Gerry (2013), mengemukakan definisi struktur organisasi merupakan perencanaan formal guna mencapai pembagian tenaga yang efisien serta efektifitas koordinasi aktifitas-aktifitas para anggotanya.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Asih Kurniasih (2010) di temukan bahwa faktor-faktor struktur organisasi berupa umpan balik, Formalisasi variasi ketrampilan, sentralisasi signifikanasi tugas, system kewenangan,

identitas tugas dan otonomi berpengaruh positif secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Implikasinya adalah Perilaku formal merupakan akibat dari hubungan formal yang berlangsung di dalam organisasi. Hubungan formal adalah keseluruhan hubungan yang dilakukan secara resmi yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas pekerjaan dalam organisasi. Dengan demikian perilaku formal akan menimbulkan organisasi formal.

Jika dalam kategori model struktur Mekanistik maka pada organisasi yang berbentuk mechanistic, terdapat ciri-ciri yaitu adanya tingkat formalisasi yang tinggi, tingkat sentralisasi yang tinggi sehingga training dan pengalaman kerja yang sedikit tidaklah terlalu penting.

Sentralisasi merupakan aspek dari struktur organisasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor sekretariat daerah kabupaten seram bagian barat

Dari hasil regresi linier berganda menunjukkan bahwa pengaruh sentralisasi terhadap kinerja pegawai signifikan pada tingkat kepercayaan 5 persen yaitu dengan nilai 0,012

Robbins (1994) menjabarkan sebuah struktur organisasi mempunyai tiga komponen yang diantaranya adalah komponen sentralisasi, dimana untuk mempertimbangkan letak dari pusat pengambilan keputusan. Dengan memakai konsep struktur organisasi dari hubungannya dengan prestasi, perilaku, kepuasan, kemampuan, motivasi, pelayanan, formalisasi, dan sentralisasi.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil analisis yang dilakukan di atas, maka dapat di tarik kesimpulan sebagai berikut

1. Dilihat dari tanggapan 57 responden atas pertanyaan yang di ajukan maka bisa di lihat bahwa hubungan antara sistem kewenangan, spesialisasi pekerjaan, formalisasi dan sentralisasi mempunyai hubungan yang signifikan dengan struktur organisasi
2. Dari hasil korelasi dengan nilai r sebesar 0,486 menunjukkan bahwa pengaruh variabel sistem kewenangan, variabel spesialisasi pekerjaan, variabel formalisasi dan variabel sentralisasi terhadap struktur organisasi sebesar 48,6 persen.
3. Dari Hipotesis yang di ajukan terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel sistem kewenangan, variabel spesialisasi pekerjaan, variabel formalisasi dan variabel sentralisasi, terhadap struktur organisasi, dan yang berpengaruh paling dominan adalah variabel spesialisasi pekerjaan.

Saran-Saran

Berdasarkan hasil interpretasi data dan kesimpulan di atas maka beberapa saran dapat di berikan berkaitan dalam hal peningkatan kinerja aparatur dalam struktur organisasi pada Kantor Sekretariat Daerah kabupaten jayapuras sebagai berikut:

1. Pimpinan hendaknya selalu menciptakan hubungan kerjasama yang baik dengan bawahan di dalam proses pekerjaan sehingga segala bentuk permasalahan maupun kebutuhan-kebutuhan pegawai dapat di laksanakan sesuai dengan prosedur kerja yang berlaku sehingga tujuan organisasi yang di tetapkan dapat tercapai.
2. Mempersiapkan para pegawai dengan cara mengikuti pelatihan teknis untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan di bidang tugasnya serta menerapkan disiplin kerja yang baik.
3. Menerapkan sistem yang lebih partisipatif dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk dapat menyampaikan aspirasi yang berkaitan dengan tugas dan pekerjaannya agar tercipta suasana kerja yang harmonis dalam pelaksanaan tugas di kantor.
4. Meningkatkan kesadaran pegawai untuk meningkatkan etos kerja yang tinggi dalam pelaksanaan tugas, sehingga pegawai lebih menyadari hakekat tugas dan kewajibannya di kantor.

DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moh, Psikologi Industri, Liberti, Edisi Keempat, cetakan ke dua, Yogyakarta, 1995.
- Dessler, Gary, Manajemen Personalia teknik dan Konsep modern, diterjemahkan oleh; Agus Dharma, Erlangga, Edisi Ketiga, Jakarta 1992.
- Gibson, L. James, dkk, Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses, Jilid 1,2, Bina Aksara, Jakarta, 1997.
- Haris Syamsudin dan Sihbudi, Riza, Menelaah Kembali Formal Politik Orde Baru, PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta, 1995.
- Muslimin, Amarah, Aspek-aspek Hukum Otonomi Daerah, Penerbit Alumni, Cetakan Kedua, Palembang 1982.
- Mustofa zaenal, Eq. Microstad Untuk Mengolah Data statistic, Andi Odsed, Yogyakarta, 1997.
- Nawawi, Hadari, Manajemen SDM untuk bisnis yang kompetitif, Penerbit Gajahmada University Press, Cetakan ketiga, Yogyakarta 2000.
- Osborne, David dan Gaebler, ted, Mewirauahakan Birokrasi, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, 1995.
- Prawirosentono, Kinerja Perusahaan, Gramedia Jakarta, 2000.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, Manajemen Personalia, BPFE, Edisi Ke empat, Cetakan Ke empat, Yogyakarta, 1994.
- Riwukaho, Josef, 1991, Prospek Otonomi Daerah Di Negara Republik Indonesia, Rajawali Pers, Jakarta, 1991.
- Mangkunegara, AA. Anwar Prabu, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Refika Aditama, Bandung, 2006.
- R. Terry George, Prinsip-prinsip Manajemen, Bumi Aksara, Jakarta, 2000

- Saydam, Gouzali, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Djambatan, Jakarta, 1996.
- Sedarmayanti, Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja, Ilham Jaya Bandung, 2001.
- Gomes.F.C , Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Andi, Yogyakarta, 2003
- Siagian, Sondang P, 1995, manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Simamora, Henry, Manajemen SDM, Penerbit STIE YKPN, edisi ke dua, Cetakan ke dua, Yogyakarta, 1999.
- Stoner, James AF dan Freeman R. Edward, Manajemen Intermedia, Pustaka Utama Jakarta, 1994.
- Suprihantono, John, Penilaian Kinerja dan Pembangunan Karyawan BPFE, Edisi Pertama, Cetakan Ke dua, Yogyakarta, 1996.
- Suyamto, Otonomi daerah Yang Nyata dan Bertanggung Jawab, Penerbit Galia Indonesia, Cetakan Pertama, Jakarta, 1984.
- Thoha, Mifta, 1990, Manajemen Pembangunan Daerah Tingkat II, dalam Siregar, Amir Effendi (at al), Percikan Pemikiran Fisipol UGM Tentang Pembangunan, Aditya Media, Yogyakarta.
- Umar Husein, Riset Sumber Daya Manusia dalam organisa, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997.
- Undang-undang Republik Indonesia No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, Penerbit PT Pabelan, Cetakan Pertam, Surakarta, 1999.
- Wibawa Samodra, Beberapa Konsep Untuk Administrasi Negara, Penerbit Liberty, Yogyakarta 1992.
- Widjaja, AW, Peranan Motivasi dalam Kepemimpinan, Penerbit CV Akademika Presindo, edisi Pertama, Cetakan Pertama, Jakarta, 1986.