

## BAB II

### TINJAUAN TEORITIS

#### 2.1. Pengertian Kinerja Organisasi

Sampai hari ini, telah banyak para ahli yang memberikan definisi mereka tentang pengertian kinerja organisasi. Menurut Bastian (Tangkilisan, 2005), “kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut”.<sup>9</sup> Yeremias T. Keban (2004: 193) “kinerja organisasi atau kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi”. Sementara Amitai Etzioni (Keban, 2008) “kinerja organisasi menggambarkan seberapa jauh suatu organisasi merealisasikan tujuan akhirnya”.<sup>10</sup>

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan sebuah gambaran yang menunjukkan bagaimana sebuah organisasi mampu mencapai tujuan dan target-target yang telah ditetapkan.

Agar kinerja organisasi dapat diukur dengan benar, maka selayaknya terdapat indikator-indikator jelas yang digunakan dalam mengukur kinerja organisasi. Hal ini menurut Mahmudi (2005) bertujuan untuk:<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Tangkilisan, *Loc. Cit.*

<sup>10</sup> Yeremias Keban, *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep Teori Dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media, 2004, h. 193.

<sup>11</sup> Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005, h.14.

- Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
- Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
- Memperbaiki kinerja periode berikutnya
- Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan

keputusan pemberian *reward* dan *punishment*

- Memotivasi pegawai
- Menciptakan akuntabilitas publik

Pernyataan Mahmudi tersebut di atas menyiratkan banyaknya manfaat yang diperoleh dari suatu hasil penilaian kinerja organisasi. Di mana secara garis besar, manfaatnya dapat dirasakan oleh banyak pihak, baik individu maupun organisasi.

### 2.1.1 Indikator Kinerja Organisasi

Dalam hal pengukuran kinerja organisasi publik, menurut Dwiyanto (2002), terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi publik yaitu:<sup>12</sup>

#### 1. Produktivitas

Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara *input* dengan *output*. Konsep produktivitas dirasa terlalu sempit yang kemudian membuat *General Accounting Office* (GAO) mencoba mengembangkan satu ukuran produktivitas yang lebih luas dengan

<sup>12</sup> Agus Dwiyanto et. Al., *Reformasi Birokrasi Publik Di Indonesia*. Yogyakarta: PSKK UGM, 2002.

memasukkan seberapa besar pelayanan publik itu memiliki hasil yang diharapkan sebagai satu indikator kinerja yang penting.

## 2. Kualitas Layanan

Sumber data utama dari kualitas layanan didapat dari pengguna jasa atau masyarakat dalam melakukan penilaian terhadap kualitas pelayanan. Isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi pelayanan publik. Banyak pandangan negatif yang terbentuk mengenai organisasi publik muncul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik.

## 3. Responsivitas

Responsivitas adalah kemampuan organisasi dalam mengenali kebutuhan masyarakat untuk menyusun prioritas pelayanan, serta pengembangan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas dimasukkan sebagai salah satu indikator kinerja karena responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Responsivitas yang rendah ditunjukkan dengan ketidakselarasan antara pelayanan dengan kebutuhan masyarakat. Hal tersebut jelas menunjukkan kegagalan organisasi dalam mewujudkan misi dan tujuan organisasi publik.

#### 4. Responsibilitas

Responsibilitas menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi. Hal ini dapat dinilai dari

analisis terhadap dokumen dan laporan kegiatan organisasi dengan mencocokkan pelaksanaan kegiatan dan program organisasi dengan prosedur organisasi dan ketentuan-ketentuan dalam organisasi.

#### 5. Akuntabilitas

Akuntabilitas publik menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk pada para pejabat publik yang dipilih oleh rakyat. Asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut terpilih karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat. Dalam konteks ini, konsep dasar akuntabilitas publik dapat digunakan untuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak. Kinerja organisasi publik tidak hanya bisa dilihat dari ukuran internal yang dikembangkan oleh organisasi publik atau pemerintah seperti pencapaian target, kinerja sebaiknya harus dinilai dari ukuran eksternal, seperti nilai - nilai dan norma yang berlaku dalam masyarakat.

Pandangan Flynn (1997) menyatakan bahwa sedikitnya ada empat faktor yang dijadikan pertimbangan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi

publik, yaitu ekonomi, efisiensi, efektifitas, dan keadilan dalam pelayanan publik<sup>13</sup>.

#### 1. Ekonomi

Dilihat dari bagaimana dana digunakan oleh organisasi sepanjang masa tertentu. Dalam prakteknya, pengukuran ini lebih ditekankan pada proses anggaran.

#### 2. Efisiensi

Pandangan yang lebih *sophisticated* adalah bagaimana uang digunakan dengan baik dan bagaimana perbandingan antara *output* dengan *input*.

#### 3. Efektifitas

Pengukuran efektifitas berkaitan dengan mencari model pelayanan sesuai dengan yang diinginkan.

#### 4. Keadilan

Bagaimana pelayanan dapat diberikan kepada masyarakat secara adil.

#### 5. Fleksibilitas

Penekanan dari fleksibilitas adalah pelayanan publik harus dapat merespon kejadian yang sifatnya darurat atau tidak terduga. Fleksibilitas dalam arti ada batas-batas yang harus diperhatikan karena aspek ini kontradiktif dengan efisiensi dan penggunaan kapasitas yang maksimal.

---

<sup>13</sup> Sinambela, *op. cit.*, h.195-196.

Adapun menurut Lusthaus et al (2002), kinerja organisasi dapat diukur dengan instrumen-instrumen sebagai berikut:

a) *Effectiveness* (Efektivitas)

Efektivitas menjadi pijakan penting dalam menilai kinerja organisasi.

Efektivitas organisasi merupakan prasyarat bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Efektivitas itu sendiri dapat diartikan sebagai berikut:

*“The extent to which an organization is able to fulfill its goals.”*

b) *Efficiency* (Efisiensi)

Efisiensi merupakan salah satu ukuran kinerja organisasi. Efisiensi menjadi salah satu ukuran karena setiap organisasi tentu mempunyai sumber-sumber daya, yang terbatas. Oleh karena itu, organisasi harus mampu memanfaatkannya secara efisien untuk mendapatkan hasil yang optimal. Efisiensi dapat diartikan sebagai:

*“A ratio that reflects a comparison of outputs accomplished to the costs incurred for accomplishing these goals.”*

Adapun aspek-aspek efisiensi dibagi menjadi 2, seperti yang dijelaskan oleh Lusthaus et al (2002),

*“There are two aspects of efficiency. The first is the units of production or services that relate to the organizational purpose, and the second is how much it costs to produce those goods and services.”*

c) *Relevance* (Relevansi)

Dalam literatur modern, organisasi dipandang sebagai jejaring hubungan di antara pada para *stakeholders* organisasi. Oleh karena itu, *stakeholders*

merupakan salah satu pihak penting yang harus diperhatikan. Organisasi dikatakan mempunyai kinerja yang baik jika mampu memenuhi kebutuhan-kebutuhan para *stakeholders*. Oleh karena itu, relevansi atau keterkaitan antara apa yang dihasilkan oleh organisasi dan apa yang dibutuhkan oleh

*stakeholders* penting untuk diperhatikan. Lusthaus et al (2002) menyatakan bahwa relevansi dimaknai sebagai berikut:

*“The ability of an organization to meet the needs and gain th support of its priority stakeholders in the past, present, and future.”*

d) *Financial Viability* atau Kelayakan Keuangan diartikan sebagai:

*“The ability of an organization to raise the funds required to meet its functional requirements in the short, medium, and long term.”*

Dari pernyataan tersebut di atas, Lusthaus jelas menekankan pentingnya kemampuan suatu organisasi dalam menjaga keberlangsungan hidupnya dengan cara mengumpulkan dan mengelola dana sebaik mungkin.

### 2.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Organisasi

Menurut Soesilo dalam (Tangkilasan, 2005), kinerja suatu organisasi dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:<sup>14</sup>

1. Struktur Organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktifitas organisasi
2. Kebijakan pengelola, berupa visi dan misi organisasi.

---

<sup>14</sup> Tangkilasan, *op. cit.*, h.180.

3. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal
4. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan *database* untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.

Ruky dalam Tangkilisan (2005) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempunyai pengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi antara lain:<sup>15</sup>

1. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
  - a. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
  - b. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi.
  - c. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.

---

<sup>15</sup> *Ibid.*

Sedangkan menurut Atmosoepipto (dalam Hessel Nogi, 2005), kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut:<sup>16</sup>

1. Faktor eksternal:

- a. Faktor politik, yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.
- b. Faktor ekonomi, yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu sistem ekonomi yang lebih besar.
- c. Faktor sosial, yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

2. Faktor internal:

- a. Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.
- b. Struktur organisasi, yang merupakan hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.

---

<sup>16</sup> *Ibid.*, h. 181.

c. Sumber daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.

d. Budaya organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.



**Tabel 2.1**  
**Matriks Teori Kinerja Organisasi**

RUJUKAN	TEORI	SINTESA	DIMENSI
Bastian	Kinerja organisasi adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut.	Kinerja organisasi dapat diartikan sebagai gambaran tentang tingkat keberhasilan sebuah organisasi dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan dari pada organisasi tersebut.	Produktivitas Kualias Layanan Responsivitas Responsibilitas Akuntabilitas Efisiensi Efektivitas
Yeremias T. Keban	Kinerja organisasi atau kinerja institusi berkenaan dengan sampai seberapa jauh suatu institusi telah melaksanakan semua kegiatan pokok sehingga mencapai misi atau visi institusi		
Amitai Etzioni	Kinerja organisasi menggambarkan seberapa jauh suatu organisasi merealisasikan tujuan akhirnya		
Dwiyanto	Terdapat lima indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi: - Produktivitas - Kualias Layanan - Responsivitas - Responsibilitas - Akuntabilitas		
Flyn	Ada lima faktor yang dijadikan pertimbangan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi - Ekonomi - Efisiensi - Efektivitas		

Lusthaus et al	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Keadilan</li> <li>- Fleksibilitas</li> </ul> <p>Kinerja organisasi dapat diukur dengan instrumen-instrumen berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Efektivitas</li> <li>- Efisiensi</li> <li>- Relevansi</li> <li>- Kelayakan Keuangan</li> </ul>		
----------------	--	--	--

Sumber: Data diolah dari berbagai buku dan sumber penelitian.



## 2.2 Pengertian Struktur Organisasi

Robbins dan Judge (2017) menjelaskan bahwa struktur organisasi sebagai penentuan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi 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<sup>17</sup>.

Hasibuan (2010) menjelaskan bahwa struktur organisasi menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi<sup>18</sup>.

Sedangkan Gibson, dkk dalam Nyoman Ary (2020) memberikan pengertian sebagai berikut, "*Organizational structure is an abstract concept. No one has ever actually seen one. What we see is the evidence of structure. Then from that evidence we enter the presence of structure*<sup>19</sup>."

Pendapat lain dikemukakan oleh Mitntzberg yang mengatakan bahwa struktur organisasi mendefinisikan bagaimana orang-orang diatur atau bagaimana pekerjaan mereka dibagi dan dikoordinasikan.

---

<sup>17</sup> Stephen P Robbins dan Judge A. Timothy, *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba, 2017, h. 331.

<sup>18</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2010, h. 128.

<sup>19</sup> Nyoman Ary, "Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng" *Jurnal Ilmiah MEA*, Vol. 4, No. 2, 2020.

Dari berbagai pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.

Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan di antara fungsi, bagian atau posisi maupun orang-orang yang menunjukkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Kerangka kerja organisasi tersebut disebut sebagai desain organisasi (*organizational design*) dan bentuk spesifik dari kerangka kerja organisasi dinamakan dengan struktur organisasi (*organizational structure*). Struktur organisasi menggambarkan alur perintah yang mengindikasikan jabatan pekerjaan yang harus dipertanggungjawabkan oleh masing-masing tipe karyawan. Struktur organisasi juga sebagai salah satu sarana yang digunakan manajemen untuk mencapai sasarnya. Karena sasaran diturunkan dari strategi organisasi secara keseluruhan, maka logis kalau strategi dan struktur harus terkait erat. Tepatnya, struktur harus mengikuti strategi. Jika manajer melakukan perubahan signifikan dalam strategi organisasinya, struktur pun perlu dimodifikasi untuk menampung dan mendukung perubahan ini. Sebagian besar kerangka strategi dewasa ini terfokus pada tiga dimensi yaitu inovasi, minimalisasi biaya, dan imitasi pada desain struktur yang berfungsi dengan baik untuk masing-masing dimensi.

### 2.2.1 Unsur-Unsur Struktur Organisasi

Seperti halnya dalam organ tubuh manusia, dalam struktur organisasi juga terdapat elemen yang perlu dianalisis. Stoner dan Wengkell dalam Siswanto (2005) mengemukakan adanya empat elemen yang berguna untuk menganalisis struktur organisasi sebagai berikut:<sup>20</sup>

#### a. Spesialisasi Aktivitas

Spesialisasi aktivitas mengacu pada spesialisasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi (pembagian kerja) dan pengaturan pengaturan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja (departementalisasi).

Di dalam sebuah organisasi, pembagian tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan sangat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen terkecil dalam organisasi (departementalisasi). Hal ini merupakan dasar yang digunakan untuk mengelompokkan sejumlah pekerjaan menjadi satu kelompok.

#### b. Standarisasi aktivitas

Standardisasi kegiatan merupakan prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin kelayakdugaan (*predictability*) aktivitasnya. Melakukan standarisasi berarti menjadikan kegiatan pekerjaan seragam dan taat azas.

---

<sup>20</sup> Siswanto Bejo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005, h. 90.

c. Koordinasi aktivitas

Koordinasi aktivitas yaitu proses dalam mengintegrasikan seluruh aktivitas dan fungsi-fungsi sub organisasi dari berbagai departemen atau bagian dalam organisasi, untuk menciptakan keserasian gerak langkah unit-unit yang ada dalam pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

d. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan.

Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan mengacu pada lokasi otoritas pengambilan keputusan. Dalam struktur organisasi yang desentralisasi, keputusan diambil pada tingkat tinggi oleh manajer puncak, atau bahkan oleh seorang saja. Dalam struktur yang didesentralisasikan, gaya pengambilan keputusan dibagi di antara para bawahan pada hierarki manajemen menengah dan bawah.

### 2.2.2 Jenis-Jenis Struktur Organisasi

Struktur organisasi tentu memiliki berbagai macam bentuk yang berbeda. Robbins (2011) menjelaskan tentang jenis struktur organisasi sebagai berikut:<sup>21</sup>

1. Struktur Sederhana (*simple structure*)

Struktur sederhana adalah sebuah struktur yang dicirikan dengan kadar departementalisasi yang rendah, rentang kendali yang luas, wewenang yang terpusat pada seseorang saja, dan sedikit formalisasi. Struktur sederhana paling banyak digunakan oleh usaha-usaha kecil di

---

<sup>21</sup> Stephen P Robbins, *Teori Organisasi: Struktur, Desain & Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Arcan, 2011, h. 79.

mana manajer dan pemilik adalah sama. Kekuatan utama dari struktur sederhana ini terletak pada kesederhanaannya, cepat, fleksibel, tidak mahal untuk dikelola, dan akuntabilitasnya jelas. Sedangkan kelemahannya adalah tidak bisa diterapkan pada organisasi yang besar. Hal ini karena ketika diterapkan pada organisasi yang besar di mana formalisasinya yang rendah dan sentralisasinya yang tinggi akan menyebabkan kelebihan beban (*overload*) informasi di puncak. Pengambilan keputusan akan berjalan lambat karena tergantung kepada satu orang yaitu pemilik sekaligus pimpinan organisasi.

## 2. Struktur Birokrasi

Struktur Birokrasi adalah sebuah struktur dengan tugas-tugas operasi yang sangat rutin yang dicapai melalui spesialisasi, aturan, dan ketentuan yang sangat formal, tugas-tugas yang dikelompokkan ke dalam berbagai departemen fungsional, wewenang terpusat, rentang kendali yang sempit, dan pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando. Kekuatan utama birokrasi berada pada kemampuannya menjalankan kegiatan-kegiatan yang terstandar secara sangat efisien, sedangkan kelemahannya adalah dengan spesialisasi yang diciptakan bisa menimbulkan konflik-konflik sub unit, karena tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan keseluruhan organisasi. Kelemahan besar lainnya adalah ketika ada kasus yang tidak sesuai sedikit saja dengan aturan, tidak ada ruang untuk modifikasi karena birokrasi hanya efisien sepanjang karyawan menghadapi masalah yang

sebelumnya telah mereka hadapi dan sudah ada aturan keputusan terprogram yang mapan.

### 3. Struktur Matrik

Struktur matrik adalah sebuah struktur yang menciptakan garis wewenang ganda dan menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk. Struktur ini dapat ditemukan pada agen-agen periklanan, perusahaan pesawat terbang, laboratorium penelitian, rumah sakit, dan lembaga-lembaga pemerintah. Kekuatan departementalisasi fungsional terletak misalnya pada penyatuan para spesialis, yang meminimalkan jumlah yang diperlukan sembari memungkinkan pengumpulan dan pembagian sumber-sumber daya khusus untuk seluruh produksi. Sedangkan kelemahannya adalah sulit mengkoordinasi tugas para spesialis fungsional yang beragam agar kegiatan mereka selesai tepat waktu dan tepat anggaran. Karakteristik struktur matrik ini mematahkan konsep kesatuan komando. Karyawan yang berada dalam struktur matrik memiliki dua atasan (misal manajer produksi dan manajer fungsional). Kelemahan utama dari struktur matrik adalah sering menyebabkan kebingungan yang dapat meningkatkan stres karena ada ambiguitas peran sekaligus dapat menciptakan konflik.

### 2.2.3 Dimensi Struktur Organisasi

Menurut Robbins (2011), ada tiga dimensi struktur organisasi, ketiga dimensi tersebut adalah sebagai berikut:<sup>22</sup>

1. Pembagian pekerjaan, merupakan suatu dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan dan sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dapat dibagikan secara menyeluruh.
2. Sesuai dengan aturan, merupakan suatu dasar yang menentukan sejauh mana rentang komando dan rentang kendali pada setiap jabatan dalam organisasi.
3. Sesuai dengan tujuan bersama, merupakan suatu dasar tentang sejauh mana pengambilan keputusan bertujuan untuk kepentingan organisasi dan sejauh mana pekerjaan dalam organisasi dapat diselesaikan.

Sementara menurut Richard L. Daft (dalam Sutanto dan Djohan: 2006), dimensi struktur organisasi yaitu dimensi yang menggambarkan karakteristik internal dari organisasi yang menciptakan suatu dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi, yang meliputi: formalisasi, sentralisasi, dan kerumitan.

Penjelasan lain dikemukakan oleh Mohyi (2013) yang mengemukakan bahwa dimensi struktur organisasi adalah ukuran-ukuran yang berkaitan dengan besarnya, luasnya, kerumitannya, maupun keformalan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.

---

<sup>22</sup> *Ibid.*, h. 81-82.

**Tabel 2.2**  
**Matriks Teori Struktur Organisasi**

RUJUKAN	TEORI	SINTESA	DIMENSI
Robbins dan Judge	Struktur organisasi menentukan bagaimana pekerjaan dibagi-bagi dan dikelompokkan secara formal.	Struktur organisasi merupakan pembagian tugas yang didistribusikan kepada para karyawan secara formal dengan mempertimbangkan jabatan, wewenang, tanggung jawab, dan sistem pembagian kerja dalam organisasi tersebut.	Pembagian kerja Formalisasi Tujuan organisasi Disentralisasi Sentralisasi Koordinasi kerja Spesialisasi kerja
Hasibuan	Struktur organisasi menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan dan jenis wewenang pejabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.		
Mintzberg	Struktur organisasi mendefinisikan bagaimana orang-orang diatur atau bagaimana pekerjaan mereka dibagi dan dikoordinasikan.		
Gibson, dkk dalam Nyoman Ary	<i>Organizational structure is an abstract concept. No one has ever actually seen one. What we see is the evidence of structure. Then from that evidence we enter the presence of structure.</i>		
Robbins	Terdapat tiga dimensi struktur organisasi, yaitu: - Pembagian pekerjaan		

<p>Richard L. Daft dalam Sutatnto dan Djohan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sesuai dengan aturan</li> <li>- Sesuai dengan tujuan bersama</li> </ul> <p>Dimensi struktur organisasi yaitu dimensi yang menggambarkan karakteristik internal dari organisasi yang menciptakan suatu dasar untuk mengukur dan membandingkan organisasi, yang meliputi: formalisasi, sentralisasi, dan kerumitan.</p>		
<p>Mohyi</p>	<p>Dimensi struktur organisasi adalah ukuran-ukuran yang berkaitan dengan besarnya, luasnya, kerumitannya, maupun keformalan suatu organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.</p>		

Sumber: Berbagai buku dan sumber penelitian.

### 2.3 Kepemimpinan Transformasional

Menurut Luthans (2001), kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan. Lebih lanjut, Green dan Baron (2000), mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku kepemimpinan yang dengannya seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.

Menurut Burns dalam Peter G. Northouse (2013), kepemimpinan transformasional itu merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Jenis pemimpin ini memiliki perhatian pada kebutuhan dan motif pengikut, serta mencoba membantu pengikut mencapai potensi terbaik mereka<sup>23</sup>.

Robbins (2017), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Peter G Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik*. Jakarta: PT. Indeks, 2013, h. 176.

<sup>24</sup> Stephen P Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Penerbit Erlangga, 2010, h. 173.

Burns dalam Garad et al (2022) memberikan pengertian kepemimpinan transformasional sebagai berikut:

*“Transformational leadership is a process which the leader and the subordinates seek to advance each other to reach the highest levels of motivations and morals.”*

Sementara Zeng dalam Garad et al (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah:

*“Transformational leadership is a source of inspiration for subordinates in achieving their own interests on the one hand, and in improving the productivity and development of the organization through the integration of individuals working in the organization.”*

Dari beberapa pengertian kepemimpinan transformasional menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menyatukan seluruh karyawannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Lalu pemimpin akan memotivasi bawahan dengan merespon kebutuhan bawahan terkait pemberdayaan kompetensi dan menyesuaikan tujuan dan target dari bawahan secara individu, kelompok dan organisasi, yang berdampak pada kepercayaan bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya sehingga meningkatkan kepercayaan diri bawahan dan motivasi untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

### 2.3.1 Unsur-unsur Kepemimpinan Transformasional

Menurut Lensufiie (2010:125), terdapat beberapa unsur di dalam Kepemimpinan Transformasional:

1) Unsur Pemimpin

- a) Pemimpin memiliki karisma di mata pengikut.
- b) Pemimpin memiliki visi atau idealisme yang sesuai dengan harapan pengikut.
- c) Pemimpin mampu memberikan pengaruh kepada pengikut.

2) Unsur Pengikut

- a) Pengikut memiliki inspirasi dari dirinya dan memandang pemimpin mampu membawanya untuk mewujudkan inspirasi tersebut.
- b) Pengikut memiliki motivasi dan pemimpin menangkap motivasi tersebut untuk diarahkan menjadi tujuan bersama.

3) Unsur Kerja Sama

Di dalam melaksanakan pekerjaannya, pemimpin mampu merangsang atau memicu kreatifitas intelektual dari para pengikut.

4) Unsur Keputusan

Di dalam kerja sama transformasional, pengikut bebas mengambil keputusan dan bukan karena ada tekanan.

### 2.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Indra Haris (2015) merumuskan empat ciri yang dimiliki oleh seorang pemimpin sehingga memiliki kualitas transformasional, antara lain:

1. Pengaruh Ideal (*Idealized influence*), yaitu perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari para pengikut terhadap pemimpin.
2. Pertimbangan Individual (*Individualized consideration*), meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi para pengikut.
3. Motivasi Inspirasional (*Inspirational motivation*), meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan.
4. Stimulasi Intelektual (*Intellectual stimulation*), yaitu perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru.

Menurut Emron Edison dkk (2016), terdapat beberapa karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas. Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi, dan strategi organisasi serta dikomunikasikan dengan baik kepada anggotanya.
2. Kepedulian. Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.
3. Merangsang anggota. Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.
4. Menjaga kekompakan tim. Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan. Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

### 2.3.3 Dimensi Kepemimpinan Transformasional

Dimensi kepemimpinan transformasional mencakup 5 komponen utama, yaitu: kharisma, stimulasi intelektual, inspiratif, konsiderasi, dan perhatian yang berorientasi individu. Dimensi-dimensi dalam kepemimpinan transformasional tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Bass dan Avolio, 1993, dalam Endah Mujiarsih, 2003):<sup>25</sup>

- 1) Kharisma, dimensi ini menunjukkan bahwa suatu proses seorang pemimpin mempengaruhi para anggota dengan cara membangkitkan emosi-emosi dan identifikasi yang kuat terhadap bawahannya.
- 2) Stimulasi intelektual, dimensi ini menunjukkan bahwa proses seorang pemimpin untuk meningkatkan kesadaran para anggotanya terhadap masalah-masalah yang ada di sekelilingnya dan mempengaruhi para anggota untuk memandang masalah-masalah tersebut dari sudut pandang yang baru.
- 3) Inspiratif, dimensi ini menunjukkan bahwa perilaku seorang pemimpin untuk merangsang antusiasme anggotanya terhadap tugas-tugas kelompok

---

<sup>25</sup> Endah Mujiarsih dan Sutrisno, "Persepsi Mengenai Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Pengaruhnya Terhadap Upaya Extra (*extra effort*) Pegawai Dinas Kesehatan Kota (DKK) Semarang, Salatiga, dan Kabupaten Semarang di Ungaran" Jurnal Bisnis dan Ekonomi, Edisi September 2003.

yang dapat menumbuhkan kepercayaan anggota dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas serta mencapai tujuan kelompok.

- 4) **Konsiderasi**, dimensi ini menunjukkan bahwa suatu perilaku penuh pertimbangan dari seorang pimpinan agar keputusan dan kebijakan yang

dibuat memiliki rasa keadilan di mata anggotanya.

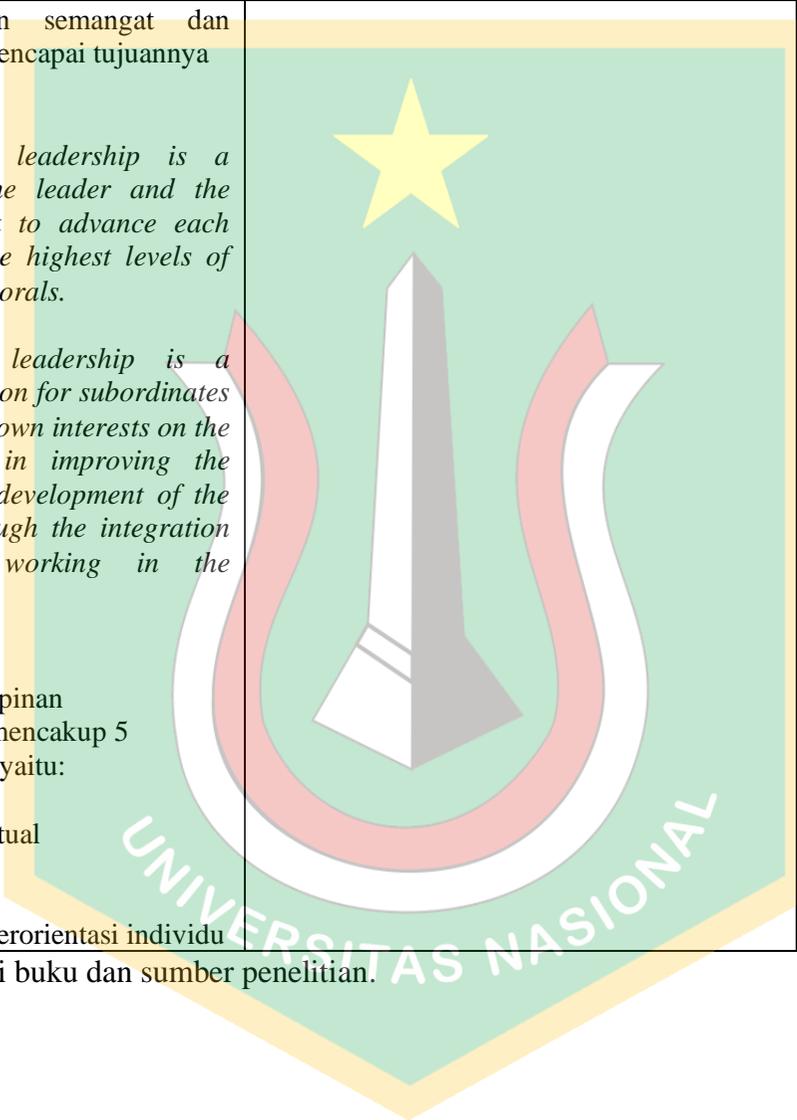
- 5) **Perhatian yang berorientasi individual**, dimensi ini menunjukkan bahwa memberi dukungan, membesarkan hati, dan berbagi pengalaman-pengalaman tentang pengembangan diri kepada para anggotanya.



**Tabel 2.3**

**Matriks Teori Kepemimpinan Transformasional**

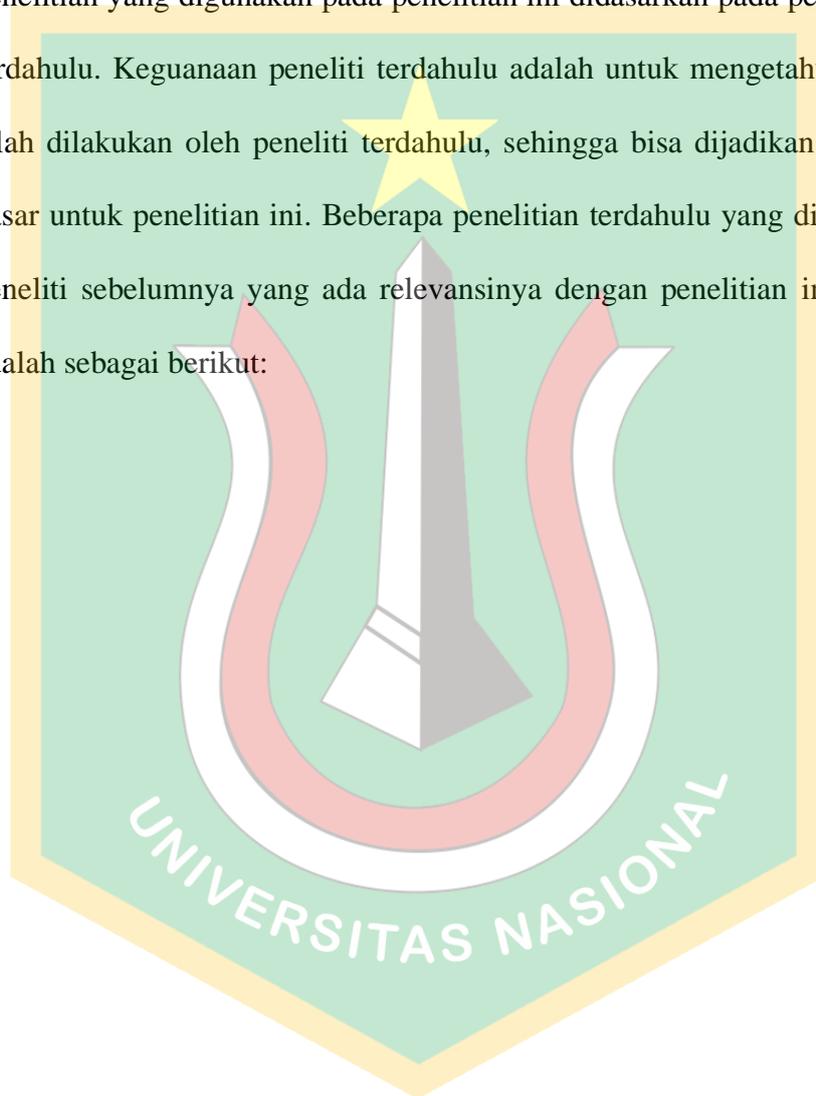
RUJUKAN	TEORI	SINTESA	DIMENSI
Luthans	Kepemimpinan transformasional merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.	Kepemimpinan transformasional menggambarkan sebuah proses di mana para pemimpin dan bawahan yang terlibat dalam organisasi saling bahu membahu untuk meningkatkan level satu sama lain sehingga mereka dapat berkembang dan mampu mencapai tujuan dan perubahan yang diinginkan. Kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari berbagai dimensi yang terkandung di dalamnya, diantaranya: transformasi organisasi, melakukan konsiderasi, peningkatan produktivitas, integrasi individu, kharisma, stimulasi intelektual, dan inspirasi.	Konsiderasi Peningkatan produktivitas Integrasi individu Karisma Stimulasi intelektual Inspirasi
Green dan Baron	Kepemimpinan transformasional merupakan suatu perilaku kepemimpinan yang dengannya seorang pemimpin menggunakan kharismanya untuk mentransformasi dan merevitalisasi organisasi.		
Burns dalam Peter G. Northouse	Kepemimpinan transformasional merupakan proses di mana orang terlibat dengan orang lain dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.		
Robbins	Kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan		

<p>Burns dalam Garad et al.</p>	<p>cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya</p> <p><i>Transformational leadership is a process which the leader and the subordinates seek to advance each other to reach the highest levels of motivations and morals.</i></p>		
<p>Zheng et al, dalam Garad et al.</p>	<p><i>Transormational leadership is a source of inspiration for subordinates in achieving their own interests on the one hand, and in improving the productivity and development of the organization through the integration of individuals working in the organization.</i></p>		
<p>Bass dan Avolio dalam Endah Mujiarsih</p>	<p>Dimensi kepemimpinan transformasional mencakup 5 komponen utama, yaitu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kharisma</li> <li>- Stimulasi intelektual</li> <li>- Inspiratif</li> <li>- Konsiderasi</li> <li>- Perhatian yang berorientasi individu</li> </ul>		

Sumber: Berbagai buku dan sumber penelitian.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan membandingkan kondisi nyata yang ada di lapangan pada saat ini dengan teori yang relevan. Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini didasarkan pada penelitian yang terdahulu. Kegunaan peneliti terdahulu adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sehingga bisa dijadikan pijakan atau dasar untuk penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang ada relevansinya dengan penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut:



**Tabel 2.4  
Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Basil Mahmod Ali Defalla dan Yap Voon Choong (2022)	<i>Impact of Transformational Leadership Style, Organizational Innovation on Company Performance in Saudi Arabia</i>	1. Menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel independen 2. Menggunakan Kinerja Perusahaan (Organisasi) sebagai variabel dependen 3. Menggunakan metode analisis korelasi dan analisis regresi	Menggunakan Inovasi Organisasi sebagai variabel independen	Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
2.	Hira Khan, Maryam Rehmat,	<i>Impact of transformational leadership on work</i>	1. Menggunakan Kepemimpinan Transformasional	Menggunakan <i>Working Burnout</i> dan <i>Social Loafing</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan yang positif dan signifikan melalui mediasi motivasi intrinsik. Hasil penelitian

	Tahira Hassan Butt, Saira Farooqi, dan Javaria Asim (2020)	<i>performance, burnout and social loafing: a mediation model.</i>	sebagai variabel independen 2. Menggunakan kinerja kerja sebagai variabel dependen. 3. Menggunakan metode analisis korelasi.	sebagai variabel dependen	ini juga menyimpulkan bahwa kinerja pekerjaan memiliki hubungan yang positif signifikan dengan kepemimpinan transformasional. Terdapat hubungan yang signifikan dan tidak langsung antara kepemimpinan transformasional dan <i>working burnout</i> dan <i>social loafing</i> .
3.	Eris Yustiono (2014)	Pengaruh Kapasitas Organisasi terhadap Kinerja Organisasi di STIA LAN Bandung	1. Menggunakan Struktur Organisasi sebagai variabel independen 2. Menggunakan Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen	Metode yang digunakan adalah metode analisis jalur.	Hasil penelitian ini membuktikan bahwa Struktur Organisasi dan Kapasitas Organisasi berpengaruh positif, signifikan dan cukup kuat terhadap Kinerja Organisasi.
4.	Mulya Malik (2018)	Pengaruh Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi	1. Menggunakan Variabel Struktur Organisasi sebagai	1. Menggunakan Variabel Kinerja Pegawai sebagai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Struktur Organisasi dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

		terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sarolangin	salah satu variabel independen 2. Menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel Dependen 2. Menggunakan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel independen	
5.	Muhdiyanto dan Gamal Arif Wicaksono (2018)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Yang Di Moderasi Kecerdasan Emosional (Studi Empiris Di Kantor DPRD Kota dan Kabupaten Magelang)	1. Menggunakan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel X 2. Menggunakan Kinerja Organisasi sebagai variabel Y	Terdapat variabel moderasi yaitu Kecerdasan Emosional	Hasil penelitian memperlihatkan adanya pengaruh yang positif dari Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu, terdapat efek moderasi yang menguatkan pengaruh dari variabel independen Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja.
6.	Gerry	Faktor-Faktor Yang	1. Menggunakan	1. Menggunakan	Hasil penelitian ini antara lain sebagai berikut:

	Hartajunika, dkk (2015)	Mempengaruhi Kinerja Organisasi Sektor Publik (Studi Empiris Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng)	Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen	<p>tujuan yang jelas dan terukur sebagai variabel X1</p> <p>2. Menggunakan Motivasi Kerja sebagai variable X2</p> <p>3. Menggunakan Sistem Pengukuran Kinerja sebagai variabel X3</p> <p>4. Menggunakan Intensif sebagai variabel X4</p> <p>5. Menggunakan Desentralisasi sebagai variabel X5</p>	<p>1. Variabel-variabel Tujuan yang Jelas dan Terukur, Motivasi Kerja, Sistem Pengukuran Kinerja, Insentif, dan Desentralisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.</p> <p>Secara simultan variabel Tujuan yang Jelas dan Terukur, Motivasi Kerja, Sistem Pengukuran Kinerja, Insentif, dan Desentralisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Organisasi sektor publik pada Kantor Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng.</p>
7.	Daswati (2012)	Implementasi Kepemimpinan dengan	1. Terdapat variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional	Menggunakan metode penelitian kualitatif	Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh jika para pimpinan memiliki kemampuan menerapkan kepemimpinan untuk

		Kepemimpinan Transformasional.	2. Menggunakan Kesuksesan Organisasi sebagai variabel Y		menggerakkan pengikut ke arah pencapaian visi organisasi.
8.	Setyaningsih (2017)	Pengaruh Kepemimpinan dalam Perubahan Organisasi	Menggunakan Kepemimpinan sebagai variabel X	Menggunakan metode penelitian kualitatif	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa perubahan organisasional tidak dapat dibiarkan terjadi secara alamiah. Perubahan seringkali dirangsang oleh kepemimpinan yang kuat dan visioner sehingga mampu mempengaruhi perubahan dalam organisasi.
9.	Nyoman Ary (2020)	Analisis Struktur Organisasi Terhadap Kinerja Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng	Menggunakan Struktur Organisasi sebagai variabel independen dan Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen	Menggunakan metode penelitian kualitatif	Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan kinerja pada Sekretariat DPRD Kabupaten Buleleng telah melalui mekanisme dan tahapan sesuai dengan ketentuan yang dimulai dengan merumuskan rencana strategis kemudian dijabarkan kedalam rencana kinerja tahunan, selanjutnya diajukan dan disetujuinya anggaran yang dibutuhkan kemudian ditetapkan suatu penetapan kinerja yang merupakan kesanggupan dari penerima mandat untuk mewujudkan kinerja seperti yang telah direncanakan, oleh karenanya perencanaan kinerja atau rencana kerja tahunan

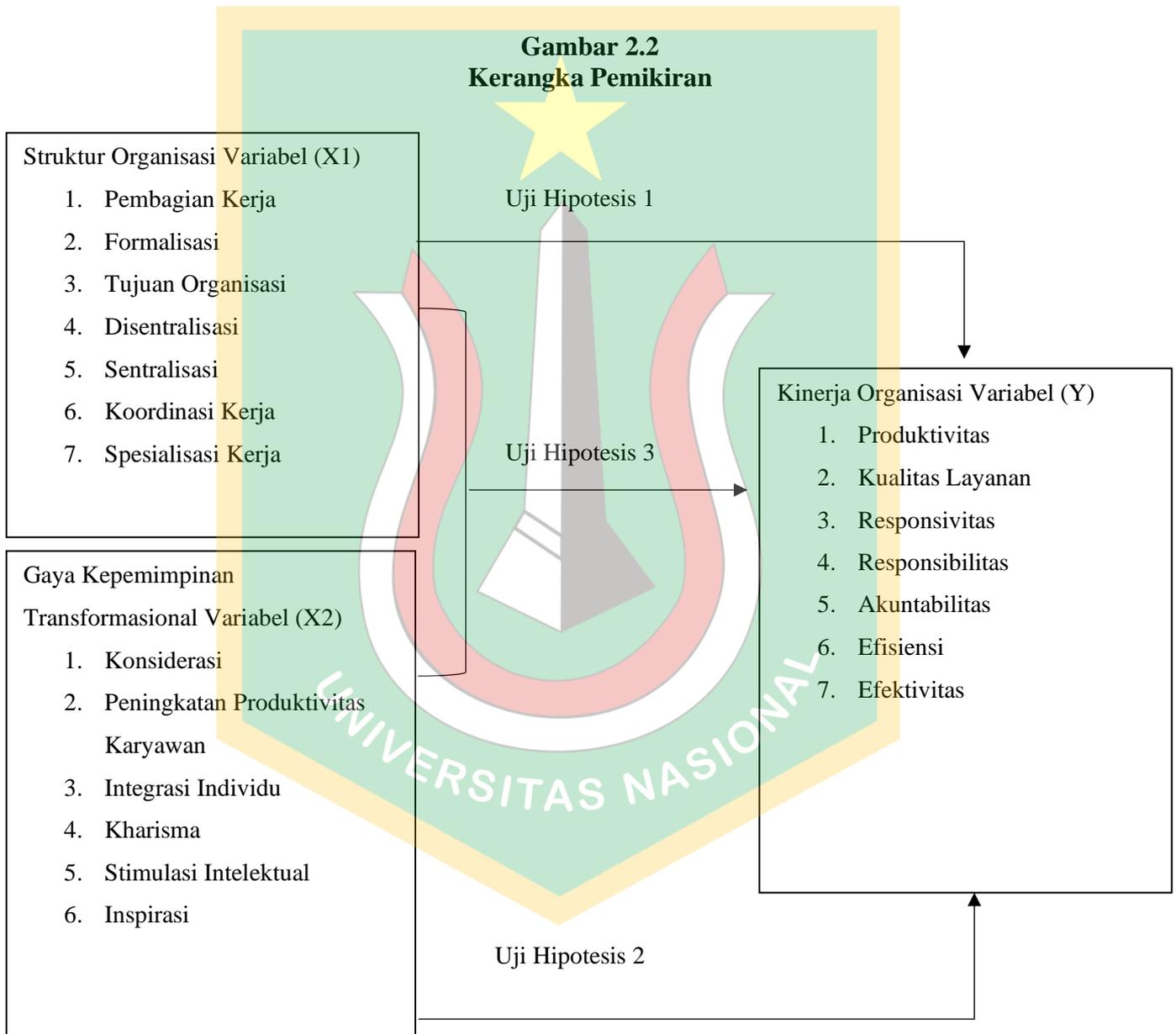
					inilah yang menjadi dasar untuk menyusun penetapan kinerja.
10.	Abdul Wahid Rosyidi (2015)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi pada Perpustakaan Perguruan Tinggi Negeri di Surabaya	Menggunakan Kepemimpinan sebagai variabel independen dan Kinerja Organisasi sebagai variabel dependen	Tidak menggunakan variabel Struktur Organisasi sebagai variabel independen.	Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Organisasi.

Sumber: Dari berbagai jurnal penelitian.



## 2.5 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan gambar kerangka pemikiran diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini akan dilakukan analisis pengaruh antara struktur organisasi sebagai variabel independen (X1) secara langsung terhadap kinerja organisasi sebagai variabel dependen (Y) dan kepemimpinan sebagai variabel dependen (X) secara langsung terhadap kinerja organisasi sebagai variabel dependen (Y). Uji untuk kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Validitas dan Reliabilitas. Metode penelitian yang digunakan adalah Analisis Regresi Berganda.

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Sofian Siregar (2017) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang masih lemah kebenarannya, maka perlu kebenarannya. Dalam penelitian ini, hipotesis berarti rumusan suatu pernyataan yang bersifat sementara tentang pengaruh struktur organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi baik secara parsial maupun simultan. Dengan demikian, penulis merumuskan tiga hipotesis sebagai berikut:

### 1. Hipotesis 1

Ho:  $P = 0$ , diduga tidak terdapat pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja organisasi.

Ha:  $P \neq 0$ , diduga terdapat pengaruh struktur organisasi terhadap kinerja organisasi.

### 2. Hipotesis 2

Ho:  $P = 0$ , diduga tidak terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

Ha:  $P \neq 0$ , diduga terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi.

3. Hipotesis 3

Ho:  $P = 0$ , diduga tidak terdapat pengaruh struktur organisasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja organisasi.

Ha:  $P \neq 0$ , diduga terdapat pengaruh struktur organisasi dan kepemimpinan transformasional secara simultan terhadap kinerja organisasi.

