BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan kajian secara luas mengenai konsep dan kajian hasil penelitian sebelumnya yang digunakan dalam mendukung penelitian yang dilakukan dengan pembahasan variable – variable yang dibahas dalam penelitian ini yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian Restrukturisasi Organisasi Tata Kerja Terhadap Produktifitas Kerja pada kajian Ilmu Administrasi Negara konsentrasi Kebijakan Publik , sebagai bahan kajian perbandingan dan bahan kajian dalam menyusun, mengolah, menganalisis hasil penelitian yang penulis lakukan.

2.1.1. Hasil Penelitian Sebelumnya

Supranti (2010) telah melaksanakan penelitian dengan Judul: Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Rumah Sakit Islam Malahayati Medan. Penelitian tersebut ditujukan untuk mengetahui besarnya pengaruh struktur organisasi terhadap produktivitas kerja pegawai.Hasil penelitian menunjukan bahwa struktur organisasi memiliki tingkat hubungan yang tinggi terhadap Produktifitas Kerja pegawai pada Rumah Sakit Malahayati Medan. Hal ini tebukti dari hasil perhitungan dimana r= 0,73. Ini berarti bahwa koefiisen korelasi menunjukan adanya hubungan yang positif antara struktur organisasi dengan tingkat produktivitas kerja pegawai dengan nilai kritik untuk taraf signifikan 5% adalah sebesar

0,297. Selanjutnya perhitungan koefisien determinan yang diperoleh sebesar 53,29 %. Hal ini berarti sejauh ini hanya sebesar 53,29 % pencapaian produktivitas keja pegawai pada Rumah Sakit Islam Malahayati Medan dipengaruhi oleh factor struktur organisasi, sedangkan sisanya yaitu sebesar 46,71 % dipengaruhi oleh diluar penelitian.

Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi, baik secara simultan maupun secara parsial berpengaruh pada terhadap produktivitas kerjapegawai pada Rumah Sakit islam Malahayati Medan, dan baik secara simultan maupun secara parsial pulamenunjukan bahwa struktur organisasi dapat menimbulkan implikasi yang positif dan potensial untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, dengan harapan bahwa variable struktur organisasi tersebut dapat diterapkan khususnya pada obyek penelitian yakni Rumah Sakit Islam Malahayati Medan.

Penelitian memberikan pemahaman bahwa produktivitas kerja akan meningkat apabila pimpinan selaku penangungjawab penyelenggaraan rumah sakit mampu menerapkan langkah – langkah yang terdapat dalam variable struktur organisasi, khususnya pada langkah mengambil tindakan korektif. Artinya proses pembentukan struktur organisasi yang dilakukan oleh pimpinan rumah sakit, apabila berpedoman pada factor – factor pembentukan struktur organisasi, maka pembentukan struktur organisasi pegawai akan meningkat, sehingga tujuan organisasi rumah sakit akan dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan penelitian tersebut, dikaitkan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, memiliki kesamaan yaitu berorientasi kepada struktur

organisai. Implikasi positif yang ditujukan berdasarkan hail penelitian Supranti diatas, bahwa terdapat antara pengaruh variable structural organisasi dengan produktifitas kerja, menjadi daya tarik bagi penelitian untuk mengkaji lebih lanjut, akan tetapi penelitian mencoba mengembangkan variable structural organisasi menjadi perubahan struktur organisasi didasarkan pada keadaan organisasi yang akan peneliti lakukan setelah mengalami perubahan struktur organisasinya serta pengaruh terhadap efektifitas kerja pegawai.

2.1.2 Hasil Penelitian Memed

Memed (2011) meneliti tentang Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai pada Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Kota Bandung.Penelitian tersebut ditujukan untuk mengetahui besarnya pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap efektifitas kerja pegawai.

Hasil penelitian secara simultan telah dikemukan bahwa perubahan struktur organisasi memberikan pengaruh terhadap efektifitas kerja pegawai, yang dipengaruhi variable perubahan struktur organisasi terhadap efektifitas kerja pegawai sebesar 75,93 %. Berdasarkan data tersebut maka peneliti berpendapat bahwa perubahan struktur organisasi dapat berpengaruh kuat terhadap efektifitas kerja pegawai, dengan mempertimbangkan pada personil yang ada didalamnya yang akan menempati posisi didalam struktur organisasi tersebut. Efektifitas berkaitan dengan keluaran dari pekerjaan yang bisa dilihat secara kasat mata oleh pihak publik dan efektivitas kerja ini adalah hasil sebuah upaya yang bersumber dari semangat yang ada didalam diri

pegawai untuk menjalankan tugas sesuai dengan yang diamanahkan sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi dan ahkirnya output dari pekerjaan yang dijalankan tersebut dapat dilihat dan disaksikan baik oleh organisasi maupun oleh publik.

Pembahasan secara parsial membahas secara dimensi perdimensi dari variable perubahan struktur organisasi terhadap efektifitas kerja pegawai pada Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Kota Bandung. Adapun variable yang paling berpengaruh adalah aspek spesialisasi aktivitas terhadap efektifitas kerja pegawai (32,88%), aspek standarisasi aktivitas terhadap efektifitas kerja pegawai (15,88%), aspek koordinasi aktivitas erhadap efektivitas kerja pegawai (10, 63%) , aspek sentralisasi dan disentralisasi pengambilan keputusan terhadap efektivitas kerja pegawai(16,54%) dan variable lain yang mempengaruhi efektifitas kerja di luar variable perubahan struktur organisasi (24,07%), hal ini dimaksudkan bahwa terdapat banyak variable – variable lain yang turut meningkatkan efektifitas kerja pegawai pada Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Kota Bandung diluar variable struktur organisasi yang tidak diteliti.

Hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap efektivitas kerja pegawai pada Rumah Sakit Khusus Ibu dan Anak Kota Bandung, secara simultan memberikan pemgaruh yang cukup kuat dan signifikan yang mempengaruhi efektifitas kerja pegawai yang dibuktikan dengan data kuartil yang menunjukan pada posisi sedang menuju tinggi, hal ini menunjukkan bahwa perubahan struktur organisasi memberikan kontribusi yang cukupbesar terhadap peningkatan

efektifitas kerja pegawai, sedangkan secara parsial melalui apek koordinasi aktivitas dan aspek standarisasi aktivitas memiliki pengaruh yang lemah sehingga aspek tersebut memerlukan perhatian yang lebih besar dalam upaya meningkatkan efektifitas kerja pegawai.

Hasil penelitian Memed, dalam rangka menguji pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas kinerja organisasi menunjukan hasil yang kuat pengaruhnya , artinya hipotesa awal yang menyatakan ada pengaruh struktur organisasi terhadap efektifitas kinerja organisasi, berdasarkan hasil uji statistik , terbukti kebenarannya.

Tabel 2.1
Relevensi Penelitian Terdahulu dengan Peneliti

Nama	Judul	Hasil Penelitian	Perbedaan
Supranti (2010)	Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai pada Rumah sakit Islam Malahayati Medan	Handoko (1991:170) 1. Spesialisasi kegiatan 2. Standarisasi kegiatan 3. Koordinasi kegiatan 4. Sentralisasi dan Desentralisasi pembuatan keputusan 5. Rentang kekuasaan pengaruh X terhadap Y sebesar 53,29	Teori yang peneliti gunakan dari Goullart and Kelly (1995) dalam Sadu Wasistiono (2002:85): 1. Reframming the corporate direction (menyusun kembali kerangka tujuan organisasi dengan menetapkan visi dan misi sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yang dihadapi) 2. Restructuring the company(transformasi organisasi pada saat organisasi menghadapi
Memed (2011)	Pengaruh perubahan struktur organisasi terhadap efektifitas kerja pegawai pada rumah sakit khusus ibu dan anak Kota bndung	Teori Stoner dalam Siswanto (2005:90) 1. Spesialisasi Aktivitas 2. Standarisasi Aktivitas 3. Koordinasi Aktivitas	

		4. Sentralisasi dan Desentralisasi pengambilan keputusan	persaingan kinerja dengan cara mengubah besaran organisais yang ada agar dapat berjalan dengan lincah) 3. Revitaling the enerprise(memperbaiki iklim, mekanisme serta budaya organisasi agr sesuai dengan visi dan misi yang baru) 4. Renewing people (memperbaharui orang –orang dalam arti fisik berupa pergantian atau memperbaharui cara pandang dan semangatnya) Peneliti tertarik untuk mencoba menggunakan teori yang berbeda dari keduanya, untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya jika dilakukan pada Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat

Berdasarkan hasil penelitian kedua peneliti sebelumnya, maka sebagai bahan perbandingan dengan rencana penelitian penulis Judul Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Tata Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat, dapat disimpulkan sebagai berikut:

Hasil penelitian Supranti (2010), melihat dari hasil penelitianya dikaitkan dengan yang akan dilakukan peneliti memiliki kesamaan berorientasi pada struktur organisasi yang dijadikan sebagai variabel perubahan struktur organisasi yang akan peneliti lakukan , mengunakan dimensi yang berbeda dengan peneliti Supranti. Hal tersebut dilakukan guna mencari kebenaran terhadap adanya peningkatan motivasi dan produktivitas kerja yang disebabkan karena terjadinya perubahan sruktur organisasi.

Hasil penelitian Memed (2011), berdasarkan penelitian tersebut, dikaitkan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan, memiliki kesamaan yaitu berorientasi kepada struktur organisasi. Tidak terbuktinya pengaruh variable struktur organisasi terhadap efektivitas kinerja, menjadi daya tarik bagi peneliti untuk mengkajinya lebih lanjut, akan tetapi peneliti lebih mencoba mengembangkan variable struktur organisasi menjadi pengaruh restrukturisasi organisasi didasarkan pada keadaan organisasi yang akan peneliti lakukan setelah mengalami perubahan terhadap struktur organisasinya serta pengaruhnya terhadap motivasi dan produktivitas kerja pegawai.

Berdasarkan kedua hasil penelitian diatas, dikaitkan dengan penelitian yang akan dilaksanakan oleh peneliti dengan judul Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Tata Kerja terhadap Produktivitas Kerja Pegawai di Badan Perpustakaan dan Kearsipan Provinsi Jawa Barat, memiliki kesamaan orientasi, yaitu struktur organisasi, sehingga diharapkan dapat membantu dapat dalam upaya memecahkan permasalahan yang dihadapi Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat, kedua penelitian

tersebut sama – sama memfokuskan pada struktur organisasi, hal ini sejalan dengan penelitian yang akan dilakukan dengan memfokuskan pada bagaimana pimpinan Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja dengan memberikan motivasi kerja yang optimal sehingga memberikan manfaat yang besar bagi Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat .

2.2 Lingkup Administrasi Publik

Berbicara tentang administrasi publik di Indonesia, maka tentunya tidak akan terlepas dari pembahasan tentang administrasi negara, karena sejak sebelum tahun 1980an, *public administration* di Indonesia diterjemahkan dengan administrasi negara.Banyak sekali definisi tentang administrasi negara yang dikemukakan para pakar, baik dari lingkungan akademik, maupun dari kalangan praktisi. Sehubungan dengan hal tersebut, Henry menyarankan dalam Thoha (2008:18) : " *Untuk memahami lebih jauh tentang administrasi negara, sebaiknya dipahami lewat paradigma. Lewat paradigma ini akan diketahui ciri-ciri dari administrasi negara. Paradigma dalam administrasi negara amat bemanfaat, karena dengan demikian seseorang akan mengetahui tempat di mana bidang ini dipahami dalam tingkatannya yang sekarang ini* ". Paradigma ini dianggap penting oleh Henry dalam upaya memahami administrasi negara, karena nantinya akan diperoleh pemahaman melalui diketahuinya ciri-ciri administrasi negara, sehingga nantinya akan dapat dipahami lokus dan fokus dari administrasi negara ini. Hal ini seperti dikemukakan Golembiewski dalam Thoha (2008:18) : "*paradigma dalam*

administrasi hanya dapat dimengerti dalam hubungannya dengan istilah-istilah lokus dan fokusnya". Golembiewski lebih menegaskan pendapat Henry bahwa memahami administrasi negara melalui pemahaman paradigma akan sampai kepada pengetahuan tentang lokus dan fokus dari bidang yang digeluti, sehingga administrasi negara akan dapat lebih dipahami secara spesifik. Upaya pemahaman dan menganalisis terhadap perkembangan ilmu administrasi negara ini telah dilakukan dengan berbagai cara,seperti yang dilakukanoleh Golembiewski dalam Kartasasmita (1997:19) :

Melalui metode pendekatan matriks locus dan *focus* yang menghasilkan empat fase dalam perkembangan ilmu administrasi negara. Fase-fase tersebut adalah:

(1) fase perbedaan analitik politik dari administrasi,

(2) fase perbedaan konkrit politik dari administrasi,

(3) fase ilmu manajemen, dan

(4) fase orientasi terhadap kebijakan publik.

Dan tiga paradigma komprehensif dalam perkembangan ilmu administrasi negara, yaitu:

(1) paradigma tradisional,

(2) paradigma sosial psikologi, dan

(3) paradigma kemanusiaan (*humanist/ systemics*).

Berdasarkan pendapat Golembiewski tentang pendekatan matriks lokus dan fokus, perkembangan ilmu administrasi negara dapat diklasifikasikan ke dalam empat fase. Hal ini penting diketahui agar kronologis perkembangan administrasi negara dan sumbangannya terhadap

kehidupan berbangsa dan bernegara dapat terlacak dari waktu ke waktu. Pendapat lain dalam menganalisis perkembangan ilmu administrasi negara ini adalah pandangan Bailey yang dikemukakan oleh Nicholas Henry dalam Kartasasmita (1997:19) :

> Bahwa untuk analisis administrasi negara sebagai ilmu harus diterapkan empat teori, yaitu teori deskriptif, normatif, asumtif dan instrumental, dengan tiga soko guru pengertian *(defining pillars*) administrasi negara, yaitu (1) perilaku organisasi dan perilaku manusia dalam organisasi publik, (2) teknologi manajemen dan lembaga-lembaga pelaksana kebijaksanaan, dan (3) kepentingan publik yang berkaitan dengan perilaku etis individual dan urusan publik.Dan lima paradigma yang berkembang dalam administrasi negara, yaitu (1) dikotomi politik/ administrasi, (2) prinsip-prinsip administrasi, (3) administrasi negara sebagai ilmu politik, (4) administrasi negara sebagai ilmu manajemen, dan (5) administrasi negara sebagai administrasi negara.

Pendapat Henry ini juga menekankan, dalam upaya untuk memahami administrasi negara ini, disamping dilakukan melalui berbagai kajian teori, maka perlu dipahami pula melalui pemahaman paradigma. Pada dasarnya apa yang dikemukakan Henry seirama dengan yang dikemukakan Golembiewsky.

Berbagai pandangan, teori dan paradigma tersebut akan mengenalkan ciri-ciri yang dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi administrasi negara. Ciri-ciri administrasi negara ini dikemukakan Thoha (2008:36-38), sebagai berikut :

> Pertama, administrasi negara adalah suatu kegiatan yang tidak bisa dihindari(*unavoidable*).Setiap orang selama hidupnya selalu berhubungan dengan administrasi negara. Mulai dari lahir sampai meninggal dunia, orang tidak bisa melepaskan diri dari sentuhan kegiatan administrasi negara, baik warga negara ataupun orang asing.
>
> Kedua, administrasi negara memerlukan adanya kepatuhan. Dalam hal ini administrasi negara mempunyai monopoli untuk mempergunakan wewenang dan kekuasaan yang ada padanya untuk memaksa setiap warga negara mematuhi peraturan-peraturan dan segala perundangan yang telah ditetapkan.

> Ketiga, administrasi negara mempunyai prioritas.Banyak kegiatan yang bisa dilakukan oleh administrasi negara.Dari sekian banyaknya tersebut tidak lalu semuanya diborong olehnya.Prioritas diperlukan untuk mengatur pelayanan terhadap masyarakat.
> Keempat, administrasi negara mempunyai ukuran yang tidak terbatas.Besar lingkup kegiatan administrasi negara meliputi seluruh wilayah negara, di darat, di laut dan di udara.
> Kelima, pimpinan atasnya (*top management*) bersifat politis.Administrasi negara dipimpin oleh pejabat-pejabat politik.Hal ini berarti pimpinan tertinggi dari administrasi negara dijabat oleh pejabat yang dipilih atau diangkat berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
> Keenam, pelaksanaan administrasi negara adalah sangat sulit diukur. Oleh karena kegiatan administrasi negara sebagiannya bersifat politis dan tujuan di antaranya untuk mencapai perdamaian, keamanan, kesehatan, pendidikan, keadilan, kemakmuran, pertahanan, kemerdekaan, dan persamaan, maka hal tersebut tidak mudah untuk diukur.
> Ketujuh, banyak yang diharapkan dari administrasi negara. Dalam hubungan ini akan terdapat dua standar penilaian. Satu pihak masyarakat menghendaki administrasi negara berbuat banyak untuk memenuhi kebutuhan mereka. Di pihak lain administrasi negara mempunyai kemampuan, keahlian, dana, dan sumber-sumber lain yang terbatas.

Uraian ciri-ciri administrasi negara tersebut lebih menunjukkan betapa besar sekali kekuasaan negara dan bersifat monopoli, padahal di lain pihak akuntabilitas terhadap pelaksanaan tugasnya sulit diukur, maka terhadap hal tersebut banyak sekali pandangan dan pendapat dari para intelektual muda yang menginginkan perubahan orientasi *public administration* (administrasi negara), dari lebih memerankan negara menjadi lebih memerankan rakyat.

Wilson dalam menyikapi konsep administrasi Negara ini, memberikan saran dalam Thoha (2008:72) :

> Agar pemerintah itu mempunyai struktur mengikuti model bisnis yakni mempunyai eksekuitif otoritas, pengendalian (controling), yang amat penting mempunyai struktur organisasi hierarki, dan upaya untuk melaksanakan kegiatan mewujudkan tujuan itu dilakukan secara efisien. Konsep seperti ini yang dikenal sebagai "*the Old of Public Administration".*Tugasnya adalah melaksanakan kebijakan dan memberikan pelayanan.Tugas

> semacam ini dilaksanakan dengan netral, profesional dan lurus (*faithfully*) mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.

Pendapat Wilson tersebut menekankan agar konsep ilmu administrasi negara yang berjalan selama ini perlu mengadopsi struktur model bisnis, yang berintikan efisiensi, dan konsep tersebut dikenal dengan istilah *the old of Public administration.* Thoha (2008:73-74) menyimpulkan ide inti dari *the old of Public administration* adalah sebagai berikut :

1. Titik perhatian pemerintah adalahpada jasa pelayanan yang diberikan langsung oleh dan melalui instansi – instansi pemintahan yang brwenang;
2. Public policy dan *administration* berkaitan dengan merancang dan melaksanakankebijakan-kebijakan untuk mencapai tujuan-tujuan politik.
3. Administrasi publik hanya memainkan peran yang lebih kecil dari proses pembuatan kebijakan-kebijakan pemerintah ketimbang upaya untuk melaksanakan (*implementation*) kebijakan publik.
4. Upaya memberikan pelayanan harus dilakukan oleh para administrator yang bertanggung jawab kepada pejabat politik dan yang diberikan diskresi terbatas untuk melaksanakan tugasnya.
5. Para administrator bertanggung jawab kepada pemimpin politik yang dipilih secara demokratis.
6. Program-program kegiatan diadministrasikan secara baik melalui garis hierarki organisasi dan dikontrol oleh para pejabat dari hierarki atas organisasi.
7. Nilai-nilai utama (*the primary values*) dari administrasi publik adalah efisiensi dan rasionalitas.
8. Administrasi publik dijalankan sangat efisien dan sangat tertutup, karena itu warga negara keterlibatannya amat terbatas.
9. Peran dari administrasi publik dirumuskan secara luas seperti *planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting.*

*A*dministrasi publik berada pada kajian tentang kepentingan publik dan urusan publik, dimana yang menjadi bahasan penting atau fokus dari administrasi publik adalah teori organisasi dan manajemen. Pada intinya

semua aktivitas yang terjadi pada birokrasi pemerintahan dan organisasi non pemerintahan yang menjalankan fungsi pemerintahan menjadi bidang perhatian ilmuwan administrasi publik karena dalam hal ini, kebijakan merupakan intrumen pokok yang dapat dipakai untuk mempengaruhi perilaku masyarakat dalam upaya memecahkan berbagai persoalan publik.

Sehingga bisa disimpulkan bahwa lingkup administrasi publik salah satunya adalah mempelajari kebijakan publik. Dan seperti yang telah dijelaskan diatas, dalam administrasi publik juga dibutuhkan seni dan ilmu tentang manajemen yang digunakan untuk mengatur proses pencapaian tujuan pemerintah. Dengan demikian administrasi publik juga berkaitan dengan manajemen publik.

2.3 Lingkup Kebijakan Publik

Pengertian dan Ruang Lingkup Kebijakan Publik : Menurut N. Dunn (2000:132), menyatakan bahwa kebijakan publik (Public policy) adalah "Pola ketergantungan yang kompleks dari pilihan-pilihan kolektif yang saling tergantung, termasuk keputusan-keputusan untuk bertindak yang dibuat oleh badan atau kantor pemerintah".

Pendapat Kencana (1999:106), menyatakan kebijakan publik merupakan semacam jawaban terhadap suatu masalah karena merupakan upaya memecahkan, mengurangi dan mencegah suatu keburukan serta sebaliknya menjadi penganjur inovasi dan pemuka terjadinya kebaikan dengan cara terbaik dan tindakan terarah. Dapat dirumuskan pula bahwa pengetahuan

tentang kebijakan publik adalah pengetahuan tentang sebab-sebab, konsekuensi, dan kinerja kebijakan dan program public.

Menelusuri pengertian kebijakan, pertama kebijakan dalam bahasa Indonesia berasal dari kata bijaksana yang artinya:

(1) Selalu menggunakan akal budinya (pengalaman dan pengetahuan), arif, tajam pikirannya;

(2) Pandai dan ingat-ingat dalam menghadapi kesulitan (cermat; teliti). Pengertian kebijakan sendiri adalah;

(1) Kepandaian, kemahiran;

(2) Rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan dan cara bertindak (tentang pemerintahan dan organisasi); penyertaan cita-cita, tujuan, prinsip dan maksud.

Sementara itu pengertian publik yang berasal dari bahasa Inggris yang berarti negara atau pemerintah. Serangkaian pengertian tersebut diambil makna bahwa pengertian kebijakan publik menurut Santosa (1988:5) adalah :

> "Serangkaian keputusan yang dibuat oleh suatu pemerintah untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan juga petunjuk-petunjuk yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut terutama dalam bentuk peraturan-peraturan atau dekrit-dekrit pemerintah".

Ahli-ahli ini selanjutnya memandang kebijakan publik sebagai keputusan-keputusan pemerintah yang mempunyai tujuan atau maksud-maksud tertentu, dan mereka yang menganggap kebijakan publik memiliki akibat-akibat yang bisa diramalkan. Mewakili kelompok tersebut Nakamura dan Smallwood dalam bukunya yang berjudul The Politics of Policy

Implementation,melihat kebijakan publik dalam ketiga lingkungannya yaitu: ”(1). Lingkungan perumusan kebijakan (Formulation), (2). Lingkungan penerapan (Implementation), dan (3). Lingkungan penilaian (Evaluation) kebijakan”.

Bagi mereka suatu kebijakan melingkupi ketiga lingkungan tadi ini berarti kebijakan publik adalah :

> “Serangkaian instruksi dari para pembuat keputusan kepada pelaksana kebijakan yang mengupayakan baik tujuan-tujuan dan cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut (A set of instruction from policy makers to policy implementers that spell out both goals and the mean for achieving those goals).” Beberapa lingkungan kebijakan dalam proses kelembagaan terdiri dari lingkungan pembuatan; lingkungan implementasi dan lingkungan evaluasi” (Nakamura, 1980:31).

Para pakar dalam memberi definisi kebijakan publik sering berbeda sesuai dengan pendekatan masing-masing, bahkan cenderung berselisih pendapat satu sama lain. Dye dalam bukunya yang berjudul Understanding Public Policy memberikan definisi kebijakan publik sebagai What ever government choose to do or not to do (apapun yang dipilih oleh pemerintah untuk dilakukan atau tidak dilakukan/mendiamkan).Selanjutnya Dye mengatakan bahwa apabila pemerintah memilih untuk melakukan sesuatu maka harus ada tujuannya.Dan kebijakan publik harus meliputi semua tindakan pemerintah jadi bukan semata-mata merupakan pernyataan keinginan pemerintah atau pejabat pemerintah saja. Hal yang tidak dilakukan pemerintah juga merupakan kebijakan publik karena mempunyai dampak yang sama besar dengan sesuatu yang dilakukan. Baik yang dilakukan maupun yang tidak dilakukan pasti terkait dengan satu tujuan sebagai komponen penting dari kebijakan.Kaitannya dengan hal tersebut, kebijakan publik tentunya

mempunyai suatu kepentingan yang bersifat publik dimana menurut Schubert Jr. mengungkapkan bahwa kepentingan publik itu ternyata paling tidak sedikitnya ada tiga pandangan yaitu :

1. Pandangan rasionalis yang mengatakan kepentingan publik adalah kepentngan terbanyak dari total penduduk yang ada.
2. Pandangan idealis mengatakan kepentingan publik itu adalah hal yang luhur sehingga tidak boleh di reka – reka oleh anusia.
3. Pandangan realis memandang bahwa kepentingan publik adalah hasil kompromi dari pertarungan berbagai kelompok kepentingan.

(Dalam Fadillah, 2001:20-21).

Melihat penjelasan tersebut di atas, nampaknya kita harus merefleksikan pada kenyataan riil kehidupan politik masyarakat modern, maksudnya masyarakat masyarakat modern yang ideal adalah masyarakat yang mampu mengorganisir diri mereka sesuai dengan kepentingan mereka masing-masing.

Pendapat tersebut diatas, menunjukan bahwa kebijakan publik dipandang dari pemahaman luas merupakan fasilitator dari administrator bersama perangkat kerjanya untuk mengambil suatu kebijakan sebagai proses suatu tujuan dan sebagai out put, dimana sautu kebijakan harus dilakukan secara arif, bersifat situasional , dan mengacu kepada wawasan pemberdayaan sehingga dapat terpola dan terukur pada struktur organisasi dan tata kerja, dimana suatu kebijakan dapat mempengaruhi pada restrukturisasi organisasi tata kerja pada satuan organisasi.

2.4 Lingkup Restrukturisasi Organisasi Tata Kerja

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

Proses restrukturisasi organisasi dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu tujuan organisasi, kepemimpinan, struktur hirarki, beban kerja, dan komposisi pegawai. Melakukan perubahan terhadap struktur organisasi berarti melakukan perubahan terhadap tata kerja organisasi. Proses perubahan tersebut lebih dikenal dengn istilah restrukturisasi organisasi.

Menurut Mintzberg dalam Sedarmayanti (1999:62) mengartikan restrukturisasi sebagai berikut:

> " *In the of organization structure, design means turning those knobs that in fluence the division of labor and the coordinating mechanism, there by affecting how the organizational functions how material, authority, information and decision processes flow through"*
> (Dalam hal struktur organisasi, struktur berarti menekan tombol/knop yang mempengaruhi pembagian kerja dan mekanisme koordinasi, sehingga berpengaruh terhadap bagaimana fungsi – fungsi organisasi, bagaimana proses material, otorial, informasi dan keputusan berjalan sesuai dengan struktur yang ada).

Pendapat tersebut menegaskan, bahwa pembentukan struktur organisasi bertujuan untuk menjalankan fungsi – fungsi organisasi secara efektif. Tujuan suatu organisasi merupakan landasan untuk menentukan model

struktur organisasi yang sesuai, karena melalui struktur organisasi tersebut, berbagai sumber daya baik umber daya manusia maupun sumber daya material diatur dan dikelompokkan.

Adapun pengertian *restrukturisasi* organisasi menurut Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti (2004:401) bahwa " *restrukturisasi* organisasi merupakan kegiatan untuk merubah struktur organisasi". Dengan demikian, jelaslah bahwa *restrukturisasi* merupakan upaya untuk merubah struktur organsasi yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang diharapkan.

Selanjutnya Mintzberg juga mengemukakan tentang empat aspek desain atau restrukturisasi beserta parameternya.Keempat aspek itu adalah:

a. Design of position dengan parameter:
   - Job specialization
   - Behavior formalization
   - Training and indoctrination
b. Design of superstructure dengan parameter:
   - Unit grouping
   - Unit size
c. Design of lateral lingkage dengan parameter:
   - Planing and control sytem
   - Liaison device
d. Design of decision making system dengan parameter:
   - Vertical and horizontal decentralization

Menurut Robbin (1994:420), " Perubahan struktural berfokus pada teknik – teknik yang mempunyai dampak terhadap sistem struktur organisasi", ini berarti akan meninjau pola wewenang yang berubah, akses terhadap informasi, alokasi imbalan, teknologi dan sebaginya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat dikemukakan bahwa restrukturisasi sebagai upaya mendesain kembali strukturr organisasi yang mengarah pada upaya menata ulang seluruh aspek potesial yang dimiliki

organisasi, sehingga efektivitas, produktivitas dan kinerja pegawai dapat lebih ditingatkan.

Dalam pengertian luas, menurut Bramantyo Djohanputro (2004:33-34), restrukturisasi dapat dikatagorikan ke dalam tiga jenis:

a. Restrukturisasi portofolio/asset merupakan kegiatan penyusunan portoflio perusahaan supaya kinerja perusahaan menjdsemakin baik yang termasuk kedalam portofolio perusahaan adalah setiap asset, unit bisnis, unit devisi, unit usaha atau SBU (Strategi Business Unit) maupun anak perusahaan.
b. Restrukturisasi model/keuangan adalah penyusunan ulang komposisi perusahaan supaya kinerja keuangan menjadi lebih sehat. Kinerja keuangan dapat dievaluasi berdasarkan laporan laba/rugi, laporan aruskas dan posisi modal perusahaan.
c. Restrukturisasi manajemen/organisasi merupakan penyususnan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, yang brkaitan dengan masalah manajerial dan keorganiasian. Dalam hal ini 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.

Sejalan dengan perkembangan peradaban manusia, maka organiasi sebagai salah satu fenomena manusia modern, juga terus melakukan perubahan untuk menjaga eksistensinya. Menurut Clay Carr (1995:9-11) dalam bukunya Choice, Chance and Organizational Change mengemukakan :

> *"Succesfsul change is very expensive in nature, Successful change is also very expensive for organizations.*
> *Organizational change is incredibly fast and uses virtually no resources in the process.*
> *Organizational change actually quite expensive, even wasteful and perhaps dangerous".*

Keberhasilan perubahan secara alami sangat mahal. Keberhasilan perubahan pada organisasi juga sangat mahal. Perubahan organisasional adalah kecepatan luarm biasa dengan menggunakan sumber-sumber usaha yang tidak asal-asalan di dalam prosesnya. Perubahan organisasi kenyataan sesungguhnya

mahal, bahkan boros dan mungkin berbahaya.

Robbin dan Conter (2005:4 mengemukakan bahwa "Perubahan organisasional yakni setiap perubahan yang terkait dengan orang, struktur atau teknoalogi". Dengan demikian tugas manajer itu akan relatif lebih gampang. Perencanaan juga akan menjadi sederhana karena masa depan tidak akan berbeda dengan hari ini. Masalah perancangan organisasi yang efektif akan pula terpecahkan karena lingkungan akan bebas dari ketidak pastian dan tidak perlu beradaptasi.

Kekuatan-kekuatan yang mendorong perubahan organisasi yaitu kekuatan eksternal dan kekuatan i,nternal. Kekuatan eksternal antara lain pasar, peraturan pemerintah, teknologi dan perubahan ekonomi, sedangkan kekuatan internal cenderung berasal dari operasi internal organisasi tersebut atau dari dampak perubahan-perubahan eksteernal. Kekuatan internal diantaranya modifikasi strategi organisasi, kerja yang dinamis, peralatan baru dan sikap ketidakpuasan karyawan.

Perubahan orang mengacu pada perubahaan sikap, penghargaan, persepsi dan perilaku karyawan. Perubahan struktur meliputi semua perubahan di bidang hubungan wewenang, mekanisme kordinasi, tingkat sentralisasi, perancangan ulang pekerjaan atau variabel struktural yang serupa. Sedangkan perubahan teknologi meliputi modifikasi cara kerja yang dilakukan atau metode dan peralatan yang digunakan.

Selanjutnya menurut Kotler (1996:3) mengemukakan sebagai berikut:

> *" To date, major change efforts have helped some organizations Adapt Significantly to shifting conditions, have improved the competitive standing of others, and have positioned a few for a far better future. But in to many situations the improvements have been disappointing and the carriage has been appalling, with wasted resources and burned-out, scared, or frustrated employee".*

Saat ini, banyak upaya-upaya perubahan telah membantu sejumlah organisasi secara signifikan mampu menyesuaiakan/beradaptasi dengan

perubahan kondisi yang ada, telah meningkatkan posisi bersaing dengan lainnya dan telah memposisikan secara lebih untuk masa depan. Tetapi banyak juga situasi perbikan telah menurunkan dan berakhir secara mengejutkan, dengan memboroskan dan menghabiskan sumber-sumber, serta terjadinya perasaan ketakukatan dan frustasi para karyawan.

Namun demikian Champy (1995: 9), menyatakan sikap lebih optimis, dengan menyebutkan*:" Now we must not only manage change, we must create change – big change and fast*" (sekarang kami tidak hanya mengelola perubahan, kami harus menciptakan perubahan-perubahan besar dan sangat cepat).

Perubahan organisasi perlu diimbangi dengan melakukan rekayasa ulang (Re-Engineering), Menurut Nick Obolensky (196:3) mengemukakan bahwa:

> Rekayasa ulang adalah usaha yang dilakukan suatu organisasi untuk mengubah proses dan kendali internalnya dari suatu hierarki vertikal fungsional yang tradisional, menjadi struktur pipih yang horizbontal, lintas fungsional dan berlandaskan kerjasama tim yang berfokus pada proses untuk membuat pelanggan nyaman.

Melalui perekayasaan ulang organisasi diharapkan bahwa fungsi organisasi secara keseluruhan akan mampu meningkatkan kualitas organisasi itu sendiri. Suatu organisasi yang memiliki struktur tradisional harus mampu mengembangkan diri dalam rangka memenuhi tuntutan lingkungannya.

Organisasi yang paling mungkin berhasil dalam rekayasa ulang menurut Johaneson, at.al. (1995:27) adalah yang sudah memiliki kadar tinggi dari:

- Kepemimpinan yang dapat menciptakan visi, nilai-nilai yang jelas dan menciptakan iklim yang membuat par eksekutif unit bisnis, manager dan pejabat-pejabat lini dapat tumbuh berkembang dan mempunyai arti dalam setiap cara suatu pekerjaan dilakukan.ti
- Nilai-nilai bersama
  - Kerjasama tim di semua tingkat
  - Hubungan erat, khususnya dengan pemegang saham, pelanggan dan pemasok
  - Perubahan dan keinginan untuk mendominasi pasar

Pengaruh internal organisasi sangat berperan dalam upaya melakukan rekayasa ulang. Pada dasarnya melakukan rekayasa ulang berarti melakukan suatu perubahan dan peruubahan itu sendiri memerlukan persiapan yang matang dalam perencanaan, kesiapan dari sumber daya organisasi, keandalan para pegawainya dan koordinasi serta komunikasi baik di lingkungan internal maupun eksternal.

Selanjutnya Obolensky (1996: 5-7), berpendapat bahwa :

" Kebanyakan orang tidak suka berubah. Fakta menunjukkan, satu-satunya saat orang menyukai perubahan adalah bila orang lain berubah, atau jika keadaan diluar berubah, dan menguntungkan bagi si individu". Masalahnya dalam dunia yang berubah begitu cepat, tindakan-tindakan lama seringkali tidak dapat memenuhi kebutuhan baru. Perubahan yang terjadi menuntut adanya inovasi-inovasi dalam organisasi.

Perubahan struktur organisasi dilihat dari konteks kebijakan publik menurut Kristiadi (1992:97) unmtuk mempercepat perbaikan kualitas aparatur pemerintah, terutama dalam perbaikan kualitas pelayanan publik terdapat 8 (delapan) bidang prioritas untuk perubahan struktur organisasi adalah sebagai berikut:

1) Meningkatkan pengawasan manajemen internal
2) Penerapan analisi jabatan
3) Pengembangan jabatan fungsional
4) Meningkatkan kualitas kepemimpinan
5) Menyederhanakan prosedur pelayanan masyarakat
6) Meningkatkan manajemen pelayanan publik.
7) Merancang sistim informasi manajemen
8) Penekanan pada otonomi pada daerah Kabupaten dan Kota

Dari uraian yang telah dikemukakan di atas, secara konseptual maka dalam perubahan struktur organisasi termuat konsep kebijakan, kebijakan reformasi administrasi tersebut bersifat *direktiva* (petunjuk umum) dan operasional. Dengan demikian dari penjelasan konseptual di atas menunjukkan bahwa kebijakan adanya keinginan untuk merubah pola pelayanan masyarakat.

2.5 Lingkup Produktivitas Kerja

Filosofi dan spirit tentang produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia karena makna produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang, diutarakan oleh Sedarmayanti (2001:56).

Menurut Sinungan (1997:12) pengertian produktivitas adalah sebagai berikut :

> Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masukan yang sebenarnya. Atau dengan kata lain produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedngkan keluaran diukur dalam kesatun fisik bentuk dan nilai.

Sedangkan menurut Formasi national productivity board (NPB) Singapore yang dikutif Sedarmayanti (2001:56), dikatakan bahwa

produktivitas adalah sikapmental (attitude of mind) yang mempunyai semangat untuk melakukan peningkatan perbaikan.

Perwujudan sikap mental, dalam berbagai kegiatan antara lain sebagai berikut:

1. Yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan :
   a. Pengetahuan
   b. Keterampilan
   c. Disiplin
   d. Upaya diri
   e. Kerukunan kerja
2. Yang berkaitan dalam pekerjaan, dapat dilakukan melalui :
   a. Manajemen dan metode kerja yang lebh baik
   b. Penghematan biaya
   c. Ketepatan waktu
   d. Sistem dan teknologi yang lebih baik

Mengatakan perbaikan tersebut, maka diharapkan akan dapat menghasilkan barang dan jasa yang bemutu tinggi dan standar kehidupan yang lebih tinggi. Produktivitas kerja dalam implementasinya, pada dasarnya dibedakan antara organisasi yang bergerak dalam kegiatan bisnis (*private sector*) dan organisasi yang melakukan kegiatan pelayanan bagi keentingan umum (*public sector*) .

Selajutnya menurut Bolk dalam Sedarmayanti (1999:188-189) yang mengatakan bahwa konsep produktivitas pada organisasi bisnis (*privat sctor*) didasarkan pada asumsi sebagai berikut :

1. Suatu organisasi bisnis adalah suatu badan yang mampumenentukan nasibnya sendiri
2. Organisasi yang produktif akan menyingkirkan organisasi yang kurang produktif.
3. Organisasi harus berkembang supaya bertahan hidup.
4. Kesehatan organisasi diukur berdasarkan gambarankeuntungan jangan pendek dan jangan panjang.
5. Kualitas yang rendah akan menyebabkan kerugian

Sedangkan pada organisasi publik (public sector),ada beberapa aumsi normatif yang dijadikan pedoman dalam memahami produktivitas di sektor publik, yaitu:

1. Organisasi (institusi) publik tidak sepenuhnya otonom tetapi dikuasai oleh faktor-faktor ekterior.
2. Organisasi publik secara remi (menurut hukum) diadakan untuk pelayanan masyarakat.
3. Organisasi publik tidak dimaksudkan untuk berkembang menjadi besardengan merugikan organisasi publik yang lain.
4. Kesehatan organisasi publik diukur melalui:
   a. Konribusinya terhadap tujuan politik (political impact)
   b. Kemampuan mencapai hasil yang maksimum dengan sumber daya yang tersedia.
5. Kualitas pelayanan masyarakat yang buruk akam memberi pengaruh politik yang negatif (merugikan).

Menurut Mali yang dikutif Gasperz (2000:18) menyatakan bahwa :" Produktivitas tidak sama dengan produksi; tetapi produksi, performansi kualitas, hasil – hasil,merupakan komponen dari usaha produktivitas." Dengan demikian, produktivitas merupakan suatu kombinasi dari efektifitas dan efisiensi, sehingga produktivitas dapat diukur berdasarkan pengukuran sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas} = \frac{\textit{Output yang dihasilkan}}{\textit{Input yang dipergunakan}}$$

$$= \frac{\textit{Pencapaian tujuan}}{\textit{Penggunaan sumber – sumber daya}}$$

$$= \frac{\textit{Efektivitas pelaksanaan tugas}}{\textit{Efisiensi penggunaan sumber – sumber daya}}$$

$$= \frac{\textit{Efektivitas}}{\textit{Efisiensi}}$$

Berkaitan dengan efisiensi dan efektivitas, Stoner, et.al.,(1996:9) memberikan pengertian sebagai berikut: Efisiensi adalah kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi; " melaksanakan dengan tepat."Sedangkan efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai: " melakukan hal yang tepat."Sedangkan tujuan pengukuran produktivitas dinyatakan oleh Syarif (1991:7) adalah antara untuk membandingkan hasil – hasil:

- Pertambahan produksi dari waktu ke waktu
- Pertambahan pendapatan dari waktuke waktu
- Pertambahan kesempatan kerja dari waktu ke waktu
- Jumlah hasil sendiri dengan hasil orang lain
- Komponen prestasi utama sendiri dengan komponen prestasi utama orang lain

Pendapat lain mengenai pengertian produktivitas, menurut Sabourin dalam Syarif (1991:1), sebagai berikut: "Rumusan tradisional dari produktivitas total tidaklain adalah ratio dari apa yang dihasilkan (out put) terhadap seluruh apa yang digunakan (in put) untk memperoleh hasil tersebut."

Berdasarkan beberapa pengertian dan pendapat para ahli tentang produktivitas, maka kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian produktivitas adalah sebagai berikut:

Produktivitas berarti efisiensi $\left[\text{ratio} = \frac{\text{output}}{\text{input}} \right]$ dikali efektivitas

Sumber: Syarif (1991:2)

Kesimpulan diatas dapat dituangkan ke dalam bentuk rumus sebagai beikut:

$$P = \frac{O}{I} \times \frac{O^1}{O} = \frac{O^1}{I}$$

Sumber: Syarif (1991:3)

Keterangan :

P = produktifitas
O = out put (keluaran)
O^1 = out put yang dapat dipakai, dijual atau dimanfaatkan (tidak mubazir, rusak atau hilang)
I = input (masukan)

Di mana = $\frac{O}{I}$ = efisiensi, $\frac{O^1}{O}$ efektivitas, $\frac{O^1}{I}$ = produktivitas

Pendapat tersebut diatas , menunjukan bahwa dalam meningkatkan produktivitas harus bekerja sama sesuai dengan tugas dan tangungjawabnya dalam suatu pekerjaan sehingga terjalin hubungan kerjasama yang erat dan bersahabat diantara pimpinan dan bawahannya.

2.6 Pengaruh Restrukturisasi Organisasi Tata Kerja terhadap Produktivitas Kerja

Restrukturisasi organisasi tata kerja adalah salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan operasional dari setiap orang dan semua orang di dalam organisasi dalam tujuan tertentu, berkaitan dengan hal tersebut, restrukturisasi organisasi mempunyai pengaruh terhadap produtivitas, produktivitas merupakan alat ukur sejauh mana sumber daya dalam suatu organisasi diberdayakan untuk mencapai hasil. Produktivitas merupakan pencapaian titik maksimal kinerja dengan pengorbanan sumber daya seminimal mungkin.

Mc Tague, dalam Timpe (1999:3) mengatakan bahwa:

> Kelambanan pertumbuhan produktivitas disebabkan oleh suatu kegagalan moral dan merupakan cerminan dari bagaimana para manajer dan para pekerja memandang organisasi mereka. Organiasi – organisasi yang berbagi tanggungjawab secara terbuka dan jujur menuntun industri mereka ke dalam kualitas dan produktivitas.

Secara mendasar, faktor penyebab produktivitas menurun adalah tidak adanya tujuan moral pada setiap pribadi pelaksana itu sendiri yang akhirnya mempengaruhi aktifitas organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya Siagian (2002:35) tentang pengaruh organisasi terhadap produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

> Salah satu faktor penting yang perlu diperhitungkan dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja, ialah aspek kelembagaan. Artinya, upaya meningkatkan produktivitas kerja harus dikaitkan dengan pemilikan dan penggunaan tipe dan struktur yang tepat.

Berdasarkan pernyataan dan pandangan para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa peran restrukturisasi organisasi tata kerja sangat besar pengaruh terhadap produktivitas kerja.

2.7 Kerangka Pemikiran

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

Restrukturisasi menurut Bennis dan Mische (1999:13) mendefinisikan adalah :

> " Restrukturisasi sebagai rekayasa ulang yaitu menata perusahaan dengan menata ulang doktrin, praktek dan aktivitas yang ada kemudian secara inovatif menyebarkan kembali modal dan sumber daya manusia."

Restrukturisasi menurut Antoni (1996:637) adalah " anu mayor change in the way an organization operates" (setiap perubahan yang besar dalam menjalankan operasi organisasi). Restrukturisasi organisasi perlu dilakukan dalam suatu organisasi agar tetap survive. Restrukturisasi mempunyai pengertian sebagai penataan dan penyusunan kembali struktur organisasi kearsh yang lebih menguntungkan dan lebih baik pegawai maupun organisasi. Pengertian Restrukturisasi menurut Stoner Freeman (1996:417) adalah: "Restrukturisasi adalah pengembangan organisasi dengan tujuan sebagai proses penyesuaian struktur organisasi dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya."

Restrukturisasi organisasi dalam suatu organisasi di pengaruhi oleh beberapa langkah. Langkah yang dapat ditempuh agar organisasi dapat bertahan di zaman globalisasi menurut Goullart and kelly (1995) dalam Sadu Wasisitiono (2002:85) adalah sebagai berikut:

1 Reframming the corporate direction yaitu menyusun kembali kerangka tujuan organisasi dengan menetapkan visi dan misi sesuai dengan kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi.
2 Restrukturing the company adalah suatu transpormasi organisasi pada saat organisasi menghadapi persaingan kinerja (performance) dengan cara mengubah besaran organisasi yang ada dapat berjalan dengan lincah.
3 Revitaling the enerprise yaitu memperbaiki iklim, mekanisme serta budaya organisasi agar sesuai dengan visi dan misi yang baru.
4 Renewing people yaitu memperbaharui orang – orang dalam arti fisik berupa pergantian atau memperbaharui cara pandang dan semangatnya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat dikemukakan bahwa perubahan struktur organisasi merupakan penataan kembali akan merekayasa ulang struktur organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan dengan membutuhkan metode baru.Perubahan struktur organisasi yang tepat, akan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki organisasi, sehingga akan menghasilkan dan meningkatka produktivitas kerja, yang pada akhirnya mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

Mengenai produktivitas kerja sebagaimana dituturkan oleh David yang dikutip Sedarmayanti (1999:183) memberikan pengertian sebagai beikut: produktivitas merupakan hasil bagi antara hasil (output) dengan salah satu faktor produksi. Produktivitas merupakan sumber daya (input). Secara efisien dalam memproduksi barang dan atau jasa (output).

Berdasarkan uraian tersebut diatas, dapat dikemukakan bahwa Produktivuts kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja menekankan pada hasil kerja dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Produktivitas berkaitan dengan efisiensi dan

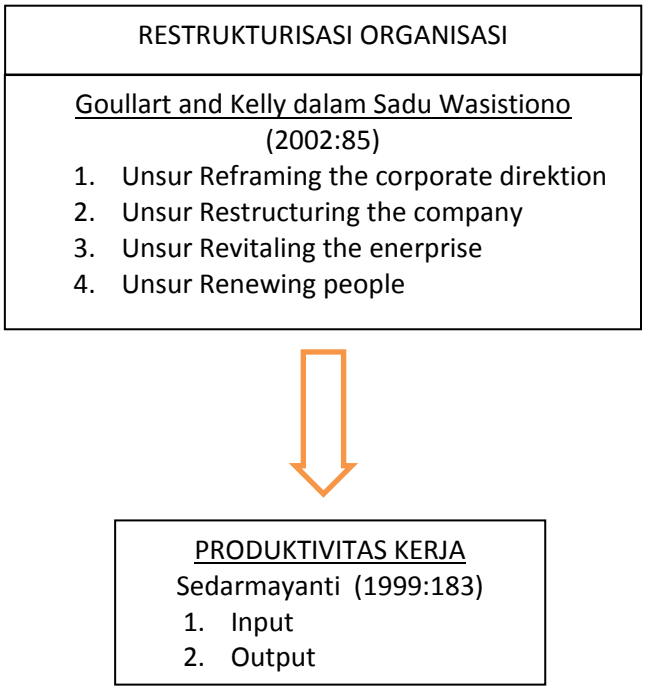
efektivitas, sedangkan efisiensi merupakan refleksi hubungan antara output dan input yang bersifat kuantitas. Produktivitas kerja didasarkan pada dimensi efektivitas dan dimensi efisiensi dalam pencapaian target sasaran.

Siagian (2002:35) mengemukakan tentang pengaruh organisasi terhadap produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

> Salah satu faktor penting yang perlu diperhitungkan dalam keseluruhan upaya meningkatkan produktivitas kerja, ialah aspek kelembagaan. Artinya, upaya meningkatkan produktivitas kerja harus dikaitkan dengan pemilikan dan penggunaan tipe dan struktur yang tepat.

Tercapainya tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh poduktifitas kerja pegawainya dalam memformulasikan kinerjanya berdasarkan tuntutan profesionalisme beban kerja yang dalam melaksanakan peran, fungsi, dan tugasnya di dalam organisasi Pelaksanaan beban kerja tersebut terkait dengan pembentukan struktur organisasi atau proses restukturisasi yang berlaku.

Berdasarkan uraian di atas, dapatlah dipahami bahwa perubahan struktur organisasi merupakan fakor – faktor yang perlu mendapatkan perhatian dalam rangka meningkatkan produktifitas kerja pegawai pada Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat. Berdasarkan uraian kerangka pemikiran diatas, maka disusun paradigma pemikiran sebagai berikut:



Gambar 1

Kerangka Alur Pemikiran tentang Perubahan Restrukturisasi OrganisasiTata Kerja dan Produktivitas Kerja

2.8 Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah, kajian pustaka dan kerangka pemikiran diatas, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

1. Restrukturisasi organisasi besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai pada Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat.
2. Restrukturisasi organisasi tata kerja diidentivikasikan oleh menciptakan visi dan menetapkan tujuan, mentranspormasikan organisasi, memperbaiki iklim budaya organisasi dan memperbaharui cara pandang organisasi besar pengaruhnya terhadap produktivitas kerja pegawai pada Badan Perpustakaan dan Kearsipan Daerah Provinsi Jawa Barat.